



Delftse Rekenkamer

REGIEVOERING DOOR GEMEENTE DELFT





Delftse Rekenkamer

Colofon

Dit is een onderzoek van de Delftse Rekenkamer.

Postbus 78

2600 ME Delft

rekenkamer@delft.nl

Partners+Pröpper voerde het onderzoek in opdracht en onder begeleiding van de Delftse Rekenkamer uit.

Onderzoekers:

Dr. Igno Pröpper en drs. Bart Litjens

PARTNERS+PRÖPPER

DENKERS EN DOENERS VOOR DE PUBLIEKE ZAAK

Delft, 12 juli 2012.

Inhoudsopgave

1	De kern van het onderzoek.....	1
1.1	Aanleiding voor het onderzoek.....	1
1.2	Opzet van het onderzoek	1
1.3	Kernbevindingen.....	5
1.4	Conclusies	5
1.5	Aanbevelingen	11
1.6	Handreiking regievoering	13
1.7	Leeswijzer	18
2	Regie: beelden en verwachtingen.....	19
2.1	Betekenis van regie	19
2.2	Ambities van het gemeentebestuur	20
2.3	Beelden van regie binnen gemeente Delft.....	22
3	Regievoering aan de hand van vier leerzame voorbeelden	24
3.1	Pact tegen Armoede	24
3.2	Duurzaam Delft Dreamteam	27
3.3	De Poptahof.....	30
3.4	Jeugdzorg	34
4	Vervullen van de vijf regieprestaties	37
4.1	De opgave afbakenen	37
4.2	Overzicht krijgen over de opgave.....	38
4.3	Beleidslijnen uitzetten voor de opgave.....	41
4.4	Organiseren van samenwerking voor de opgave.....	43
4.5	Verantwoording afleggen over de opgave	45
5	Regie en de rol van de raad	47
	Bestuurlijke reactie.....	49
	Bijlage 1: Bronnen.....	54
	Bijlage 2: Voorbeeld van een doelboom	59

1 De kern van het onderzoek

1.1 Aanleiding voor het onderzoek

Aanleiding voor dit onderzoek zijn de ambities van het gemeentebestuur rond regievoering. Dit blijkt bijvoorbeeld uit het Collegeakkoord Delft 2010-2014:

“We hervormen, door de gemeente een meer regisserende rol te geven, door meer samenwerking te zoeken met partners en door meer lijn te brengen in overlegvormen”.

Het onderzoek dient drie doelen:

- a Inzicht geven in de kwaliteit van de regievoering rond strategische samenwerking door de gemeente Delft en de resultaten hiervan vanaf 2008 tot heden.
- b Inzicht geven in de mate waarin de raad bij strategische samenwerking tot politieke sturing en controle komt.
- c Het doen van aanbevelingen om de doelen rond strategische samenwerking te helpen realiseren, met een accent op het versterken van de politiek sturende en controlerende rol van de raad.

Er speelt voor de Delftse Rekenkamer een aantal redenen om het onderzoek uit te voeren. Zo is sprake van een majeure ontwikkeling. Ook is het belangrijk helder te krijgen hoe de raad hier een goede rol in kan vervullen. Dat is niet vanzelfsprekend. In het organisatieplan van de gemeente Delft is wel aandacht voor de cultuuromslag en werkwijze tussen college en ambtelijke organisatie, maar niet of nauwelijks voor de rol van de raad.

Er zijn sinds een aantal jaren stappen gezet om de regierol te versterken. Er is voldoende empirische basis om te kijken hoe het tot nu toe is gegaan en wat hieruit geconcludeerd en geleerd kan worden voor de toekomstige plannen.

1.2 Opzet van het onderzoek

Aard van het onderzoek

Dit onderzoek is in nauw samenspel met de raad tot stand gekomen. Voor aanvang van het onderzoek zijn - op basis van een vooronderzoek door de Delftse Rekenkamer - twee presentaties en discussies georganiseerd met de raad en het college plus het Gemeentelijk managementteam. De opzet van het onderzoek is tijdens deze bijeenkomsten besproken en de raad en het college hebben suggesties voor leerzame voorbeelden aangedragen. Tijdens het onderzoek hebben raadsleden op twee werkbijeenkomsten actief meegedacht over het ontwikkelen van een bruikbaar en hanteerbaar afwegingskader voor regievoering.

Het onderzoek is daarnaast in belangrijke mate op de toekomst gericht. Het onderzoek staat in het teken van lessen om regie vorm te geven door te kijken wat tot nu toe is bereikt: “Wat wil ik realiseren en hoe kan ik dat doen, in het licht van waar ik nu sta en waar ik vandaan kwam?” De blik op het verleden staat daarbij in dienst van het realiseren van de beoogde ambities in de toekomst. Bovendien speelden de geformuleerde

ambities voor regie ook al tijdens de afgelopen jaren. Regie is in die zin niets nieuws: de gemeente Delft voert al jaren regie rond allerlei dossiers.

Centrale vragen

De centrale vragen voor het onderzoek zijn als volgt:

- 1 Wat is de kwaliteit van de regievoering rond strategische samenwerking?
- 2 Wat leert ons dit voor het realiseren van de doelen en resultaten van regie en de rol van de raad?

Deelvragen

Het onderzoek geeft antwoord op vijf deelvragen:

- 1 Welke resultaten verwacht het gemeentebestuur van regievoering?
 - Welke beelden van regie bestaan er?
 - Wat verwacht het gemeentebestuur van regievoering?
- 2 Hoe voert het gemeentebestuur regie op strategische samenwerking met andere partijen?
- 3 Wat zijn de resultaten? In het bijzonder:
 - a Wat zijn de uitvoeringsprestaties?
 - b Wat zijn de maatschappelijke effecten?
 - c In welke mate is de regie doelmatig?
- 4 Hoe stuurt en controleert de gemeenteraad op de strategische samenwerking met andere partijen, onder meer vanuit de planning en control cyclus?
- 5 Wat zijn de lessen voor de toekomst?

Normenkader

Als hulpmiddel voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen maakt de Delftse Rekenkamer gebruik van een normenkader. Het normenkader bestaat uit twee delen: A) Kwaliteit en resultaten van regie en B) Politieke sturing en controle door de raad. Het normenkader luidt als volgt:

A Kwaliteit en resultaten van regie

- 1 Het gekozen regietype past bij de situatie en de regievoering heeft voldoende kwaliteit.
 - a De gemeente richt regie door de bewuste keuze voor één of meerdere regietypen (figuur 1.1).

		Eigen 'script' of beleidskader?	
		Ja	Nee
Doorzettings macht?	Ja	Beheersings- gericht	Uitvoerend
	Nee	Visionair	Facilitair

Figuur 1.1: vier regietypen.

Regie kan op verschillende manieren worden vormgegeven. We onderscheiden vier typen aan de hand van de volgende twee invalshoeken:

- Beschikt de regisseur over doorzettingsmacht? Met andere woorden: in hoeverre kan de regisseur de andere relevante betrokken partijen zijn wil opleggen?
- Volgt de regisseur zijn eigen 'script'? Met andere woorden: in hoeverre stippelt de regisseur zijn eigen koers uit en kan hij zijn eigen beleidskader vormgeven?

b Het gemeentebestuur geeft invulling aan vijf regieprestaties:¹

- **Het geheel afbakenen:** onderwerp afbakenen naar inhoud, actoren en proces. Waar richt regievoering zich wél en nadrukkelijk niet op?
- **Overzicht krijgen over het geheel:** actoren bevragen op relevante informatie. Verkrijgen van goed en omvattend beeld van situatie.
- **Beleidslijnen uitzetten voor het geheel:** stimuleren van visievorming over beleidskoers. Problemen thematiseren. Beleidslijnen onder woorden brengen en uitdragen. Toezicht houden op voortgang proces en bijsturen.
- **Organiseren van samenwerking voor het geheel:** actoren mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren om bij te dragen aan het geheel. Actoren koppelen. Toezicht houden op inzet, inbreng én resultaten van samenwerking. Bevindingen terugkoppelen naar actoren.
- **Verantwoording afleggen over het geheel:** verantwoorden van handelen en resultaten van het geheel van actoren. Tonen van commitment en betrokken zijn.

2 Voor de resultaten van strategische samenwerking betekent dit:

- a Samen ontwikkelen van meer resultaten.
- b Met minder middelen het zelfde of meer realiseren.
- c Samenwerking leidt tot innovatieve oplossingen.

¹ Partners+Pröpper, Lokale regie uit macht of onmacht, Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2004.

B Politieke sturing en controle door de raad

De raad is in staat tot het bieden van voldoende sturing en controle onder meer via de planning en control cyclus. Per programma is zichtbaar welke doelen het gemeentebestuur wil realiseren in samenspel met andere partijen en wat ieders bijdrage is.

- 3 Voor strategische samenwerking betekent dit:
 - a Er is helderheid tussen raad en college over de rol die de raad speelt bij strategische samenwerking. Op basis van deze rolverdeling treden raad en college in goed onderling samenspel naar buiten richting de partners.
 - b Er bestaat per dossier een goede inschatting van de eigen rol en positie van het gemeentebestuur.
 - c Op basis daarvan stuurt de raad flexibel op de realisatie van gemeentelijke doelen:
 - Laat voldoende ruimte aan organisaties om vanuit hun professionaliteit bij te dragen aan maatschappelijke effecten en oplossingen.
 - De raad streeft naar synergie tussen gemeentelijke doelen (maatschappelijke effecten) en de eigen doelen van partners.

Afbakening

De gemeente Delft onderscheidt twee gedaanten van regie als organisatievorm:

a) verzelfstandiging/op afstand zetten en b) strategische samenwerking met andere partijen (zie ook paragraaf 2.2). Het onderzoek richt zich uitsluitend op de strategische samenwerking. Het gaat daarbij om het organiseren van beleid en uitvoering met coproductanten.

Selectie van vier leerzame voorbeelden

De raad en het college hebben suggesties aangedragen voor leerzame voorbeelden. De Delftse Rekenkamer heeft rekening gehouden met deze suggesties en daarnaast met de volgende criteria:

- Het gaat om een goede spreiding over de beleidsvelden, namelijk sociaal, fysiek en milieu.
- De onderwerpen spelen al langer. Het onderzoek kan daarmee putten uit de ervaringen tot nu toe.

Dit leidde tot de volgende selectie:

- 1 Pact tegen Armoede.
- 2 Poptahof.
- 3 Integrale zorg, nader afgebakend op preventieve jeugdzorg.
- 4 Duurzaam Delft Dreamteam.

Het onderzoek is geen uitputtende casestudie. De vier voorbeelden bieden inspirerende illustraties en voorbeelden voor regievoering. Het gaat daarbij zowel om zaken die goed gaan als zaken die beter kunnen.

1.3 Kernbevindingen

Gemeente Delft heeft grote ambities met regievoering, waarbij voor alle betrokkenen duidelijk is dat Delft aan de start van een ontwikkelingstraject staat.

Op dit moment bestaat nog geen gedeelde opvatting over regie. Respondenten hebben vaak een bepaald beeld van regie en associëren dit met verschillende sturingsconcepten. Regie is voor de één vooral afspraken maken, deze vastleggen, elkaar daar aan houden en ingrijpen wanneer het de verkeerde kant uitgaat. Voor een ander is regie bovenal verbinden, ondersteunen, ruimte geven en een kans geven aan ontwikkelingen. Regie kan deze beelden en sturingsconcepten verenigen. Deze samenhang moet nog ontwikkeld worden.

De keuze voor een goede vorm van regie en bijbehorende strategie wordt nog niet gemaakt aan de hand van een transparante afweging op basis van een gemeenschappelijk afwegingskader. De raad is daarbij in ieder geval niet betrokken en is niet in staat daarop te sturen en te controleren.

De vier geselecteerde voorbeelden tonen aan dat de ontwikkeling naar 'professionalisering' van regievoering zeer relevant is om als gemeentebestuur in samenwerking met strategische partners in de toekomst voldoende bestuurskracht te kunnen ontplooien. De voorbeelden laten zien dat de gemeente de regierol voor een aantal prestatievelden adequaat invult en dat dit ook loont. Voor andere prestatievelden kan de regierol worden versterkt.

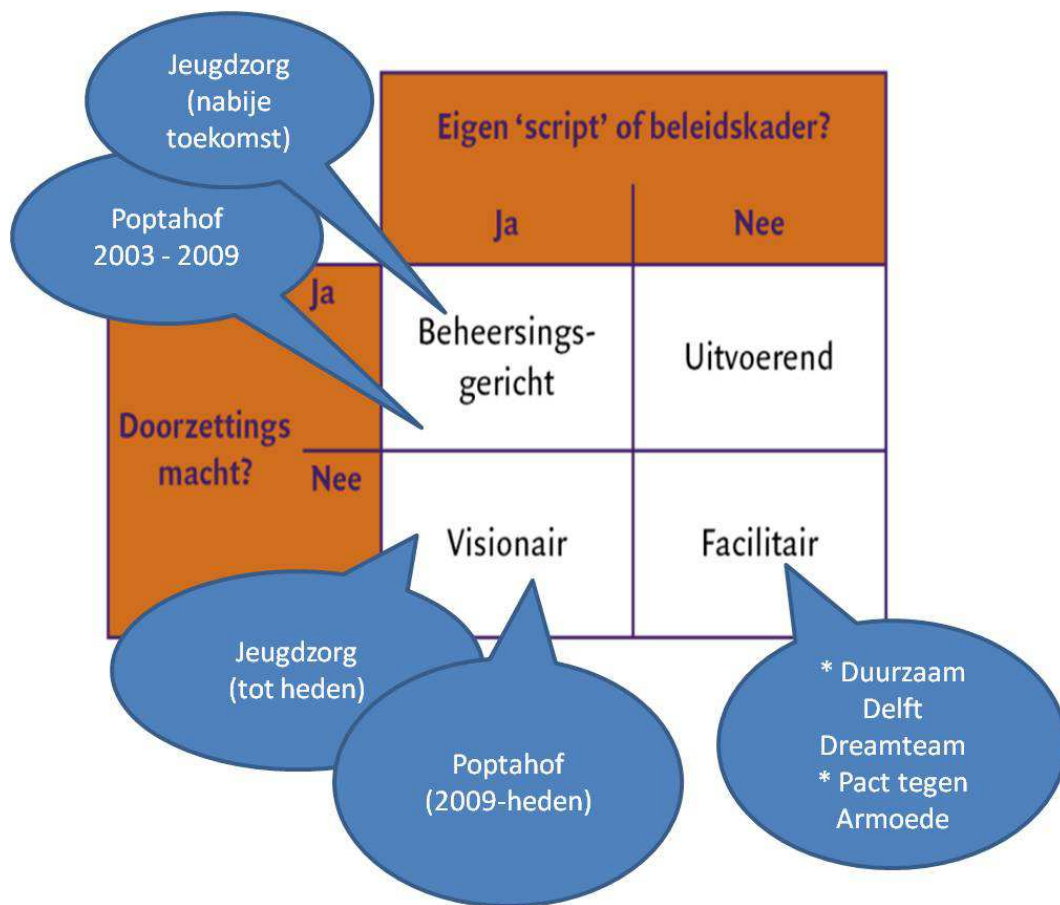
1.4 Conclusies

Beelden en verwachtingen van regie (deelvraag 1, zie hoofdstuk 2)

- 1 Gemeente Delft wil hervormen, door een meer regisserende rol te nemen, door meer samenwerking te zoeken met partners en door meer lijn te brengen in overlegvormen. De gemeente omschrijft als kern van de regie dat de gemeente partnerships aangaat met partijen die kunnen en willen bijdragen aan de realisatie van beoogde maatschappelijke effecten.
 - a Er bestaat evenwel geen gedeelde opvatting over regie. Veel verschillende beelden gaan rond in zowel schriftelijke stukken als tijdens interviews met alle geledingen binnen het gemeentebestuur (raad, collegeleden en ambtelijke organisatie). De beelden zijn vaak tegenpolen van elkaar zijn. Zo spreken respondenten tijdens dit onderzoek enerzijds in termen van **loslaten** en ruimte geven aan partijen en anderzijds in termen van **vastzetten** en afdwingen van medewerking. Deze beelden worden door weinig gesprekspartners met elkaar verbonden.
 - b Het gemeentebestuur wil met deze hervorming een aantal resultaten realiseren, in het bijzonder:
 - Bundelen van krachten, juist in tijden van bezuinigen.
 - Met minder mensen en middelen hetzelfde resultaat of meer realiseren.
 - Meer ruimte voor innovatieve oplossingen.
 - Minder beleid, minder stapeling van plannen en een betere uitvoering.

Regievoering door gemeente Delft rond vier onderwerpen (deelvraag 2, zie hoofdstuk 3 en 4)

- 2 De gemeente Delft voert regie met behulp van een repertoire aan verschillende regietypen.
- Deze typen komen deels in mengvorm voor en de dominante regietypen verschuiven bij verschillende dossiers in de tijd. Zie figuur 1.2.
 - Deels zijn de regietypen bewust gekozen, deels zijn de typen onbewust toegepast.



Figuur 1.2: het meest dominante regietype voor de vier geselecteerde voorbeelden tot heden.

Ontwikkeling van beheersingsgerichte naar visionaire regie

Bij de Poptahof is in de periode 2003 – 2009 sprake van toenemende, beheersingsgerichte regie. Dat gaat onbewust en sluipenderweg. Hoewel het Masterplan en de samenwerkingsovereenkomst tussen de gemeente en de woningcorporatie aanvankelijke voldoende ruimte bieden, zetten de partijen gaandeweg het traject - met name in de periode 2007-2009 - steeds meer zaken vast. Zij doen dit door het sluiten van zeer gedetailleerde contracten en het opstellen van eveneens zeer gedetailleerde bestemmingsplannen. Allerlei functies en eisen – zoals wonen, parkeren en groen – worden in deze periode gestapeld zonder nadere afweging en check op de haalbaarheid. Wanneer de omstandigheden ingrijpend wijzigen – vooral door de intrede van de vastgoedcrisis in 2008 – is er onvoldoende ruimte om flexibel bij te sturen. Alles is met alles verbonden waardoor zaken zo complex worden dat niemand meer het overzicht heeft over de opgetuigde organisatie, de contracten en afspraken. De samenwerking loopt vast en de ‘gestapelde’ plannen blijken veel te ambitieus om te kunnen realiseren. De gemeente en de woningcorporatie hebben vanaf 2009 de behoefte om meer los te laten. Zij willen beter inspelen op de vastgoedcrisis en de samenwerking herijken. Er wordt bewust ingezet op loslaten en een meer visionaire regie.

Visionaire regie

Bij het Duurzaam Delft Dreamteam en het Pact tegen Armoede zet de gemeente vanaf de start bewust in op faciliterende regie. De gemeente wil een netwerkfunctie bieden voor ontmoeting, kennisuitwisseling en ruimte bieden voor initiatieven van maatschappelijke partijen. De gemeente realiseert zich dat het eigen aandeel in de opgaven voor armoedebestrijding en een duurzame samenleving relatief klein is. Zij is in grote mate afhankelijk van de visie, inbreng en realisatiekracht van andere partijen. Door het bieden en in stand houden van een horizontaal netwerk wil de gemeente dit maatschappelijk initiatief ondersteunen.

Ontwikkeling van visionaire regie naar beheersingsgerichte regie

Rond de Jeugdzorg zet de gemeente bewust in op visionaire regie voor het realiseren van een sluitende zorgstructuur en zorgcoördinatie. Samenwerkingspartners van de gemeente putten inspiratie uit de visie van de gemeente. Zij vullen daarop aan en bouwen voort op de visie. Deze coproductie resulteert in een convenant waar de partijen zich aan committeren. Daarmee ontstaat ook een kantelpunt in de samenwerking. Na een periode van loslaten en samen bouwen, ontstaat nu meer behoefte aan vastzetten en elkaar kunnen aanspreken op de gemaakte afspraken bij de feitelijke zorgverlening aan de jeugd.

- 3 De gemeente hanteert zelf geen maatstaf voor de kwaliteit van regievoering. In dit onderzoek is een professionele maatstaf met vijf prestatievelen voor regie toegepast. De voorbeelden uit de praktijk leveren veel leerzame illustraties op waarbij de gemeente zowel hoog als laag presteert op de vijf prestatievelen. De kwaliteit van regievoering kan worden verhoogd door een goede uitwisseling van deze ervaringen.

De opgave afbakenen

- Zowel bij het Pact tegen Armoede als bij het Duurzaam Delft Dreamteam hanteert de gemeente bewust een brede afbakening om zoveel mogelijk ingangen te bieden en ruimte te bieden aan partijen zich aan te sluiten. Dit werkt goed. Een groot aantal maatschappelijke partijen zetten zich actief in: circa 75 voor het Pact tegen Armoede en circa 45 voor het Dreamteam. Binnen het Dreamteam organiseren de deelnemers een gezamenlijke focus door te werken met themagroepen. Bij het Pact tegen Armoede bestaat daaraan ook behoefte.
- Voor Jeugdzorg kiest de gemeente bewust een afbakening die zich eerst richt op het inrichten van de ‘achterkant’ van het Centrum voor Jeugd en Gezin waaronder de zorgcoördinatie, een sluitend netwerk en het faciliteren van preventieve hulp. Deze afbakening draagt bij aan voldoende focus om tot goede afspraken te komen.
- Voor de Poptahof lukt het met name tijdens de uitvoeringsfase (2007-2009) niet tot een goede afbakening van de opgave te komen. Gaandeweg het traject wordt ‘alles met alles’ verbonden. In combinatie met het sturen op details en middelen – in plaats van heldere en evalueerbare doelen – gaat de focus verloren tot een punt waarbij partijen niet meer flexibel op elkaar en de omstandigheden kunnen inspelen.

Overzicht krijgen over de opgave

- De gemeente en de woningcorporatie monitoren vooral sinds de laatste jaren (vanaf 2010) de voortgang van de beoogde doelen in de Poptahof. Zij hanteren daarvoor diverse ijkpunten. Dat helpt bij het organiseren van een gezamenlijke informatiepositie. Dat is nodig na een periode waar het overzicht over de opgave steeds verder afnam.
- Het Pact tegen Armoede beoogt ‘complementair’ te zijn aan het beleid dat de gemeente zelfstandig voert voor de bestrijding van armoede (denk aan bijstand, de Delftpas et cetera). Dat betekent, geen complementaire aanpak zonder een beeld van het geheel. Het zicht op de totale opgave ontbreekt echter waardoor de afzonderlijke ‘complementen’ hun beleid onvoldoende in samenhang tot elkaar en dat van de gemeente kunnen beschouwen.
- Rond de vier voorbeelden zijn de betrokken partijen goed in beeld. Bij het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Delft Dreamteam is sprake van veel activiteit. Het overzicht over alle initiatieven en projecten ontbreekt echter in belangrijke mate. Kennisuitwisseling vindt vooral ad hoc plaats tijdens bijeenkomsten en via website of sociale media (zoals LinkedIn). Er wordt onvoldoende toegewerkt naar een gezamenlijke informatiepositie.
- Vooral bij het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Dreamteam Delft wordt een gezamenlijke informatiepositie nogal eens verward met ‘controle’ en ‘beheersen’. Een goede informatiepositie kan de partijen echter ook faciliteren in het stellen van prioriteiten en het aanbrengen van zinvolle samenhang.

Beleidslijnen uitzetten voor de opgave

- Het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Delft Dreamteam zijn relatief ‘beleidsarm’. Dat sluit aan bij het regietype (faciliterende regie). De gemeente wil vooral partijen verbinden en ondersteunen. De gemeente faciliteert een horizontaal netwerk waaraan partijen als coproductent deelnemen.
- De doelen voor het Pact tegen Armoede zijn matig evalueerbaar (zoals ‘Minder Delftenaren staan in de toekomst aan de kant’). Het is om die reden moeilijk om de vele activiteiten op een goede manier te koppelen aan de doelen. De samenwerking blijft daarmee in zekere mate onbestemd.
- Voor Jeugdzorg slagen de gemeente en de partners erin een convenant uit te werken voor een sluitende zorgstructuur. Er is daarbij veel ruimte om op elkaar voort te bouwen en aan

te vullen. De gemeente ondersteunt het formuleren van beleidslijnen met visie en biedt tegelijkertijd ruimte. Dit wordt door de partijen als stimulans ervaren voor het ontwikkelen van gezamenlijke beleidslijnen.

- Voor de Poptahof ontbreken tot medio 2010 evalueerbare doelen (vergelijk met: ‘Van de Poptahof weer een wervende wijk maken voor diverse bewoners van Delft’).

Organiseren van samenwerking voor de opgave

- Zowel bij het Pact tegen Armoede als bij het Duurzaam Delft Dreamteam participeren veel partijen. Het is voor beide platformen in relatief korte tijd gelukt om veel partijen te interesseren en enthousiasmeren bij te dragen aan de publieke zaak. Rond beide netwerken is daarnaast sprake van een duurzame kern van zeer actieve en geëngageerde partijen.
- Bij het Pact tegen Armoede bestaat een belangrijke code voor het organiseren van samenwerken die in de praktijk goed werkt: ‘nee’ bestaat niet. Dit werkt positief naar beide richtingen: de vrager heeft een grote verantwoordelijkheid om zijn vraag te doordenken: hij mag niet over vragen. De andere leden mogen niet ‘verzaken’ waardoor sprake is van resultaatgerichte samenwerking.
- Rond het Duurzaam Delft Dreamteam wijzen vooral de externe partijen op het bewaken van een gezonde balans tussen ‘dromen en realiseren’. Enerzijds voelen zij zich thuis bij een platform dat ruimte biedt voor ideeën en dromen. Anderzijds geeft het betrokkenen vooral energie als zij kunnen bijdragen aan het realiseren van concrete resultaten. Het risico van ‘dromen’ is volgens betrokkenen een zekere mate van onbestemdheid. Er zijn veel mooie ideeën waar onvoldoende op wordt ‘doorgepakt’.
- Rond het Duurzaam Dreamteam Delft missen deelnemers een bredere aansluiting met de gemeente. Zij wijzen op de goede en intensieve relatie met natuur en milieu, maar missen aansluiting vanuit andere afdelingen. De gemeente beoogde wel een bredere aansluiting vanuit de opvatting dat duurzaamheid raakvlakken heeft met vrijwel alle gemeentelijke beleidsvelden.
- Rond Jeugdzorg committeren 25 partijen zich recent aan het convenant ‘Sluitende zorgstructuur’. Het convenant moet zich nog in de praktijk bewijzen. Partijen wijzen ook op het bestaan van verschillende kokers binnen de samenwerking. Er bestaat behoefte om de keten verder te versterken.

Verantwoording afleggen over de opgave

- Van de vijf regieprestaties wordt deze het minst ingevuld. De resultaten van het Duurzaam Dreamteam Delft zijn zowel voor de deelnemers als daarbuiten niet voor iedereen zichtbaar. Dat geldt ook voor het Pact tegen Armoede. Er is ook behoefte bij de deelnemers en de gemeente om successen te delen en resultaten beter zichtbaar te maken:
- Rond het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt gewerkt met een jaarverslag. Er is behoefte aan verdere verfijning en samenhang. Daar wordt aan gewerkt.
- Voor de Poptahof wordt sinds de laatste jaren gemonitord op beoogde doelen en ijkpunten.
- Raadsleden geven aan dat zij weinig zicht hebben op het verloop van de vier geselecteerde onderwerpen.

Resultaten van regievoering (deelvraag 3, zie hoofdstuk 3)

- 4 Regievoering loont. De gemeente en partners realiseren met de vier leerzame voorbeelden een groot aantal resultaten.

Bundelen van krachten

Dit lukt in ieder geval rond het Pact tegen Armoede, het Duurzaam Delft Dreamteam en Jeugdzorg waar veel partijen zich inzetten voor de publieke zaak. Zo is rond de beide platformfuncties (Pact tegen Armoede en Dreamteam) sprake van een zeer actieve kerngroep. De samenwerking leidt ook tot resultaten. De precieze bijdrage van deze resultaten aan de armoede- en duurzaamheidsopgave is echter onvoldoende in beeld. Vanuit het Pact tegen Armoede bestaan wel indicaties dat bepaalde activiteiten, zoals rond schuldenproblematiek, bijdragen aan minder huishuizingen en huurschulden. Rond Jeugdzorg lukt het met een groot aantal partijen tot een koers voor de toekomst te komen. Tegelijkertijd kan de slagkracht toenemen door meer te sturen op de voortgang van de samenwerking. Het sluiten van een convenant duurde circa drie jaar waardoor andere ontwikkelingen nog niet zijn opgepakt. Rond de Poptahof zijn resultaten geboekt maar een belangrijk deel van de opgave is nog niet opgepakt omdat de beoogde opgave niet haalbaar bleek.

Met minder mensen en middelen hetzelfde resultaat of meer realiseren

De gemeente realiseert vooral rond het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Delft Dreamteam resultaten met relatief weinig (financiële) middelen en capaciteit. Rond het Dreamteam zijn ook aanwijzingen dat de resultaten met relatief beperkte investeringen verder kunnen toenemen: door een bredere interne aansluiting van de gemeente en meer door te pakken op kansrijke initiatieven. Hier ligt een relatie met de tot nu toe onvervulde functie van een beoogde Duurzaamheidsregisseur.

Meer ruimte voor innovatieve oplossingen

Met name bij het Duurzaam Delft Dreamteam is sprake van een aantal innovatieve oplossingen. Goede voorbeelden zijn het project Vrachtfiets (een samenwerking tussen studenten van TU Delft en IKEA) en het project Delftse Proeftuin (eetbaar groen in de stad).

Minder beleid, minder stapeling van plannen en een betere uitvoering

Het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Delft Dreamteam zijn relatief 'beleidsarm'. Tegelijkertijd worden daar resultaten geboekt. Rond de Poptahof is met name in de periode 2007-2009 sprake van stapeling van plannen. Dit werkt door op een stroperige uitvoering en vertraging.

Sturing op regie door de raad (deelvraag 4, zie hoofdstuk 5)

- 5 De raad speelt rond regie in het algemeen en bij de vier leerzame voorbeelden nagenoeg geen rol. Wel zijn diverse raadsfracties lid van het Pact tegen Armoede en zijn raadsleden regelmatig aanwezig bij de bijeenkomsten.
- 6 De raad stuurt niet op regievoering. Daarvoor zijn een aantal oorzaken:
 - a Tussen raad en college is onvoldoende gethematiseerd hoe de raad wil sturen en controleren. Tot op heden is er vooral aandacht voor de organisatieontwikkeling in lijn met het *Organisatieplan Delft 2010-2015, Koers voor Delft*. Pas recent zijn eerste ideeën over invulling van het regieconcept naar de raad gebracht (*Regienota gemeente Delft*, uit november 2011).
 - b De huidige planning en control cyclus biedt raadsleden geen inzicht in de taken waar het gemeentebestuur is aangewezen op strategische samenwerking. Dat is nu nog geen thema. Het college biedt wel meer handvatten aan de raad voor sturing en controle aan de hand van doelbomen in het Bestuursprogramma, de

Kaderbrief en de programmabegroting. Raadsleden zijn tevreden met deze ontwikkeling om daarmee ook tot een beter samenspel tussen raad en college te komen. Dat vraagt volgens hen wel een verdere uitwerking.

- c Het ontbreekt de raad aan een afwegingskader om per dossier goed op regievoering te kunnen sturen en controleren.
- 7 In dit onderzoek is aan de orde gekomen dat raadsleden behoefte hebben aan een afwegingskader voor regie. Dit afwegingskader is tijdens twee werkbijeenkomsten samen met raadsleden ontwikkeld. Toepassing van het afwegingskader stelt de raad in staat te sturen en te controleren op regievoering in concrete dossiers (zie paragraaf 1.6).

1.5 Aanbevelingen

Raad en college

- 1 Investeer in gemeenschappelijke beeldvorming over het regieconcept. Het verbinden van de afzonderlijke beelden over regie is van belang om tot een gemeentebrede werkwijze te komen. Daarmee ontwikkelt de gemeente niet alleen intern maar ook richting partijen in de samenleving een herkenbare manier van werken. Dit betekent dat voor iedereen duidelijk is welke vormen van regie worden gekozen.

Drie ingrediënten voor gemeenschappelijk beeldvorming zijn met name relevant:
 - Regie als kwaliteit van sturen op maatschappelijke opgaven.
 - Regie voeren vraagt een professionele en transparante afweging.
 - Regievoering kan betekenen loslaten en/of vastzetten. Dit vraagt maatwerk.
- 2 Organiseer gemeenschappelijke beeldvorming op grond van de volgende maatregelen:
 - a Neem het afwegingskader voor regie over, zie paragraaf 1.6. Investeer daarmee in een gemeenschappelijk en strategisch afwegingskader.
 - b Pas het afwegingskader toe bij elk dossier waarbij sprake is van een belangrijke maatschappelijke opgave. Dat wil zeggen, een belangrijk politiek thema waarbij de raad is betrokken en dat samen met strategische partners van de grond moet komen.
 - c Het college doet bij elke belangrijke maatschappelijke opgave, aan de hand van het afwegingskader, een voorzet en geeft deze als startnotitie mee aan de raad.
 - d Organiseer een gezamenlijke werkconferentie waar deze manier van werken kan landen en train de organisatie in een juiste toepassing ervan.
 - e Probeer het afwegingskader de komende jaren uit bij belangrijke dossiers en evalueer de werkwijze over twee jaar (eind 2015).
 - f Verwerk het afwegingskader ook in de planning en control cyclus. Maak helder wat het gemeentebestuur vastzet (zoals doelen, middelen en het tijdpad) en waar het gemeentebestuur los laat.

College en ambtelijke organisatie

- 3 Werk toe naar een opgavengestuurde organisatie. Regievoering vraagt focus en afbakening. Een goed focuspunt is een concrete opgave waaraan de gemeente werkt. Organiseer focus door het geheel af te bakenen, de concrete opgave te benoemen en daaromheen de organisatie te bouwen.
 - a Werk toe naar en formuleer gemeenschappelijke opgaven, zowel intern als met externe partijen. Organiseer per opgave flexibele, integraal werkende teams.
 - b Formuleer haalbare opgaven en blijf niet vastzitten in wensdenken en het stapelen van niet-realistische opgaven (dat ondergraaft de focus).
 - c Doordenk en trekt dit door naar een fundamentele herinrichting van de werkwijze en preciseer daartoe het Organisatieplan Delft 2010-2015. Dit betekent onder meer dat de organisatie is ingesteld op het werken met flexibele teams voor concrete opgaven en goed van buiten naar binnen kan werken.
- 4 Investeer in de kwaliteit van regie aan de hand van de vijf prestatievelden voor regievoering.

De opgave afbakenen

Stel expliciete grenzen aan elke opgave, hetzij door de afbakening voor te schrijven, hetzij door samen met partijen tot een gemeenschappelijke afbakening te komen. Breng daarmee focus aan en bevorder een slagvaardige uitvoering.

- Voorkom, zoals bij de Poptahof in de periode 2007 – 2009, dat ambities zonder nadere afweging of expliciete keuzes worden gestapeld. Laat de afbakening niet in het midden. Voorkom afdwalen door ‘alles met alles te verbinden’. Een te groot aantal invalshoeken en relevante partijen maakt de opgave onhanteerbaar. Dit gaat ten koste van een slagvaardige uitvoering.
- Voorkom ‘hobbyisme’ en activiteiten die loszingen van een gemeenschappelijk bepaalde afbakening in horizontale netwerken. Werk zoals bij het Duurzaam Delft Dreamteam met themagroepen en bewaak dat de initiatieven voldoende levensvatbaar zijn, bijvoorbeeld omdat andere partijen er concreet aan willen bijdragen.

Overzicht verkrijgen over de opgave

Werk toe naar een goede en gezamenlijke informatiepositie met externe partijen.

- Stimuleer gemeenschappelijke beeldvorming en inzicht. Verwar in het geval van loslaten een goede informatiepositie niet met ‘controle’ en ‘beheersen’.² Een goede informatiepositie kan de partijen juist faciliteren bij het stellen van prioriteiten en het aanbrengen van een zinvolle samenhang tussen activiteiten en initiatieven. Vergroot bijvoorbeeld bij het Pact tegen Armoede inzicht in de omvang van het armoedevraagstuk, breng de verschillende initiatieven van de gemeente en andere partijen in kaart. Maak daarmee ook inzichtelijk waar kansen liggen om aan te sluiten op het beleid van de gemeente of dit beleid te verrijken. Dat geldt ook voor het Duurzaam Delft Dreamteam. Denk na over mooie voorbeelden en resultaten die alle betrokken partijen kunnen enthousiasmeren.
- Ontwikkel in het geval van vastzetten heldere ijkpunten om de voortgang en de situatie goed te kunnen monitoren.

² Interviews.

Beleidslijnen uitzetten voor de opgave

Wees alert op de evalueerbaarheid van doelen. In veel gevallen zijn deze te abstract. Bovendien is de raad bij de vier leerzame voorbeelden niet of nauwelijks betrokken.

- Stel de raad zoveel mogelijk in staat om vroegtijdig de politiek relevante keuzevraagstukken te beslechten op grond van alle consequenties pro en contra.
- Drijf belangentegenstellingen op een goede manier op de spits. Articuleer de diverse belangen die spelen. Zoek naar wegen zodat de diverse belangen elkaar kunnen versterken ('win-win- situatie'). Maak duidelijke keuzes daar waar dit niet kan.

Organiseren van samenwerking voor de opgave:

Ga door met het organiseren van strategische samenwerking en vergroot de effectiviteit daarvan.

- Investeer bij het Duurzaam Delft Dreamteam in een resultaatgericht samenwerking door meer door te pakken op kansrijke initiatieven. Laat de balans tussen 'dromen' en realiseren meer doorslaan in de richting van realiseren met behoud van een 'veilige broedplaats' voor innovatieve ideeën.
- Vergroot de effectiviteit van de preventieve jeugdzorg door samenwerking in de jeugdketen te bevorderen, bijvoorbeeld door de gehele keten te subsidiëren. Zie daartoe tabel 4.2 in hoofdstuk 4.

Verantwoording afleggen over de opgave

Organiseer in alle gevallen meer aandacht voor evaluatie en monitoring van voortgang en resultaten.

- Deel in het geval van horizontale netwerken en coproductie van maatschappelijke partijen de successen en lessen.
- Maak – zeker in het geval van vastzetten – in de planning en controlcyclus transparant in hoeverre bepaalde normen en targets zijn gehaald.

1.6 Handreiking regievoering

Deze handreiking is ontwikkeld tijdens twee bijeenkomsten met de raad en de onderzoekers. Het afwegingskader is bedoeld voor de raad maar ook zinvol en nuttig voor andere groepen, waaronder het college, de ambtelijke organisatie én samenwerkingspartners.

Tijdens het onderzoek spraken raadsleden de behoefte uit aan een afwegingskader om grip te krijgen op regievoering. Tijdens twee werkbijeenkomsten (op 19 maart en 23 april) is het afwegingskader ontwikkeld en aangescherpt. Tijdens de eerste bijeenkomst werd ook duidelijk dat verschillende beelden van regie bestaan. In het ene uiterste gaat het bij deze beelden om het formuleren van afrekenbare doelen, het maken van prestatieafspraken en het ervoor zorgen dat partijen zich eraan houden ofwel om **vastzetten**. In het andere uiterste gaat het om inspireren, netwerken, verbinden en faciliteren ofwel om **loslaten**. Het afwegingskader bouwt daar op voort.

Het afwegingskader bestaat uit drie onderdelen:

- A Een verkenning van de situatie: Wat is de situatie?
- B Analyse van voorwaarden voor regie: Wanneer bereikt het gemeentebestuur meer? Wat maakt dat het gemeentebestuur kiest voor vastzetten of loslaten?³
- C Welke keuze maakt de raad: vastzetten of loslaten? Welk regietype past daarbij?

A Wat is de situatie?

IS HET EEN TAAK VOOR HET GEMEENTEBESTUUR?

- 1 Is het een wettelijke taak, is het gemeentebestuur er verantwoordelijk voor?
- 2 Ziet het gemeentebestuur dit als een gemeentelijke taak?
- 3 Wil het gemeentebestuur er over gaan?
- 4 Voelt het gemeentebestuur zich er verantwoordelijk voor?

IS HET GEMEENTEBESTUUR AANGEWEZEN OP STRATEGISCHE SAMENWERKING?

- 5 Kan het gemeentebestuur het (helemaal) zelf? Is het in staat effectieve middelen in te zetten?
- 6 Wil het gemeentebestuur het helemaal zelf doen? Wil het verantwoordelijkheid delen? Moet het gemeentebestuur het zelf doen of stuurt het gemeentebestuur andere partijen aan?
- 7 Is het ook een taak voor partijen in de samenleving? Woningcorporaties hebben bijvoorbeeld ook een eigen verantwoordelijkheid.

B Wanneer bereikt het gemeentebestuur meer? Wat maakt dat het gemeentebestuur kiest voor vastzetten of loslaten?

VOORWAARDEN VOOR VASTZETTEN

De volgende punten maken vastzetten mogelijk, maar loslaten blijft nog steeds een optie. Als aan deze punten niet is voldaan dan ligt loslaten voor de hand.

- Er is een uitgesproken visie gebaseerd op een goed beeld van de situatie.
- Er is voldoende deskundigheid om de juiste middelen te kiezen.
- Er is sprake van voldoende doorzettingsmacht of het gemeentebestuur is bereid tactisch voor te spiegelen dat het over doorzettingsmacht beschikt maar deze feitelijk ontbeert.⁴
- Uitoefenen van doorzettingsmacht (dwingen) levert per saldo wat op. Met andere woorden, het kost niet meer dan het oplevert. Er ontstaan kosten als toekomstige samenwerking of samenwerking bij een ander dossier onder druk komt te staan.

³ Met gemeentebestuur wordt de raad en het college (plus de ambtelijke organisatie) bedoeld.

⁴ Omgekeerd is het ook mogelijk om af te zien van doorzettingsmacht en te kiezen voor loslaten. Indien de samenwerking om welke reden dan ook stopt of niet tot de juiste resultaten leidt kan alsnog doorzettingsmacht worden aangewend door actief in te grijpen.

- Vastzetten door het gemeentebestuur heeft een meerwaarde voor het realiseren van de opgave.
- Andere partijen verwachten dat het gemeentebestuur duidelijkheid en zekerheid biedt. Zij wachten daarop voordat ze zelf in beweging komen.
- Er spelen belangenafwegingen in de samenleving waar externe partijen zelf niet uit komen. Het is nodig om politieke knopen door te hakken.
- Het verloop van het beleid of proces is niet zoals het gemeentebestuur wenst.

AANWIJZINGEN VOOR VASTZETTEN

Indien sprake is van de volgende factoren dan ligt vastzetten meer voor de hand dan loslaten.

- Vastzetten is door alle partijen gewenst omdat er overeenstemming is over de koers en vastzetten duidelijkheid en zekerheid geeft.
- Vastzetten is geen keuze, maar is verplicht op grond van regelgeving van andere overheden of eigen regelgeving.
- Loslaten en samenwerken leiden tot een onwenselijk compromis of tot onwenselijke praktijken die niet opwegen tegen realisatie van de opgave.

AANWIJZINGEN VOOR LOSLATEN

Naarmate er meer sprake is van deze factoren ligt loslaten meer voor de hand.

- Het gemeentebestuur heeft een klein aandeel in het realiseren van de opgave, andere partijen hebben een groot aandeel.
- Het geeft partijen in de samenleving energie als zij zelf zaken kunnen ontdekken en ontwikkelen.
- Partijen in de samenleving zitten op dezelfde koers als het gemeentebestuur.

C Waar kiest de raad voor?

Hoe gaat het gemeentebestuur handelen gegeven de situatie? Op welke onderdelen wil het gemeentebestuur vastzetten of loslaten?

- 1 Wat zijn de cruciale kenmerken van de situatie die maken dat de raad wil loslaten of vastzetten (zie A en B)?
- 2 Hoe ver gaat de raad bij het vast zetten van bepaalde zaken? Welk proceskader wordt het college meegegeven? Dit kan op allerlei niveaus en via diverse ingangen:
 - de doelen: van strategische tot operationele doelen;
 - het proces en de procedures;
 - de organisatie van het beleid;
 - de middelen: van een globale strategie, tot uitgangspunten voor een aanpak tot operationele middelen;
 - het tijdpad.

De raad kan bijvoorbeeld alle doelen loslaten, of bijvoorbeeld het ene doel wel en andere niet. De raad kan wel of niet op middelen sturen of enkele middelen vast zetten. Wel of niet sturen op het tijdpad et cetera.

Het repertoire voor regie in één oogopslag

Figuur 1.3 helpt bij het maken van de afwegingen. De figuur biedt de raad een repertoire voor regievoering. Figuur 1.3 is niet bedoeld als een stroomschema maar biedt een overzicht in één oogopslag.

De harde kern uit figuur 1.3 – het oranje middenblok - bestaat uit de vijf regieprestaties voor regievoering. Aan de vijf prestaties moet altijd invulling worden gegeven wil sprake zijn van professionele regievoering. De wijze waarop het gemeentebestuur invulling geeft aan de vijf regieprestaties is afhankelijk van een fundamentele keuze: vastzetten of loslaten. De kenmerken uit de situatie – zie blok A en B uit het afwegingskader – helpen om dit goed te kunnen bepalen.

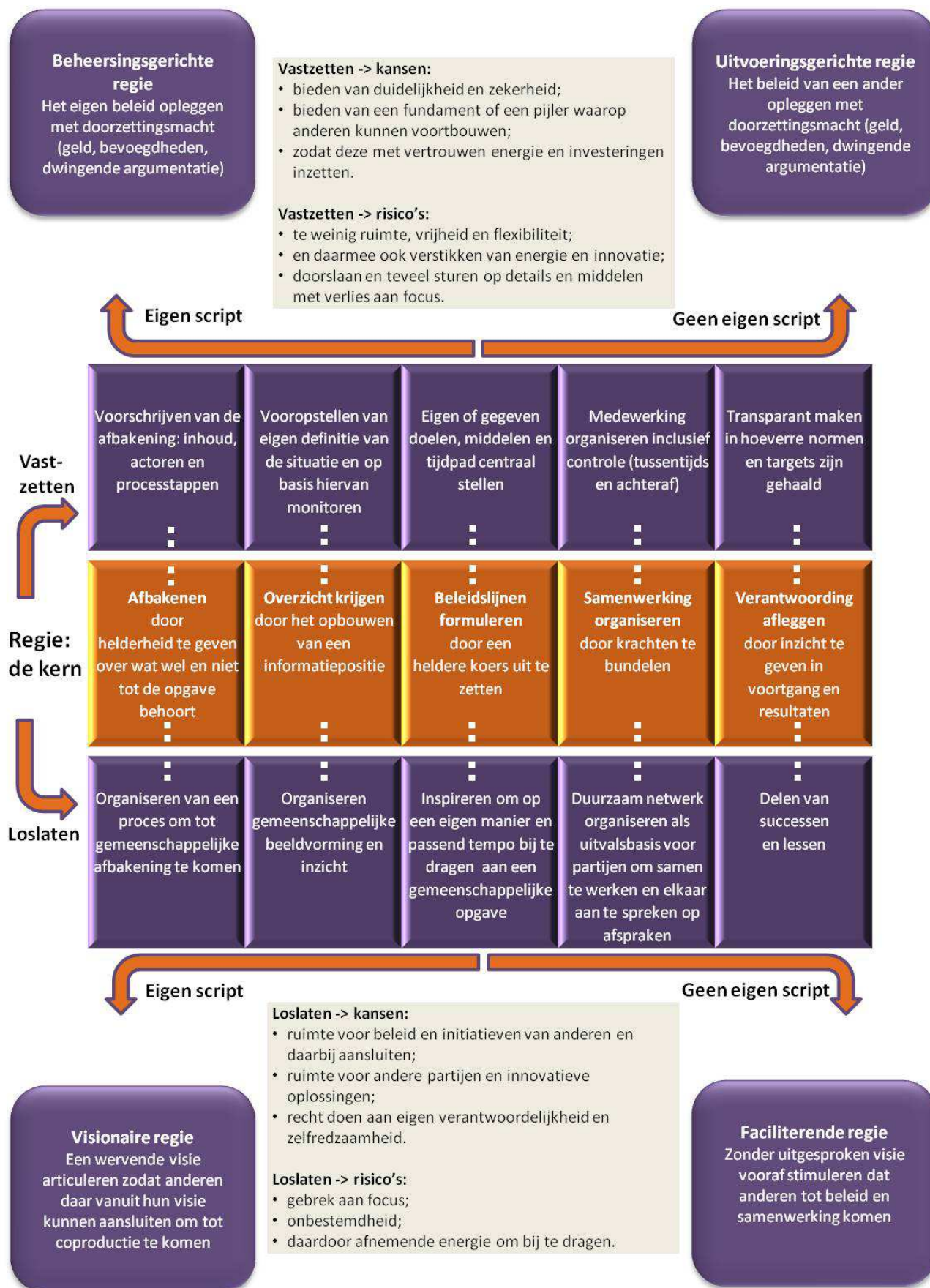
Bij vastzetten of loslaten horen telkens twee regietypen waar de raad uit kan kiezen:

- Vastzetten: beheersingsgerichte of uitvoerende regie.
- Loslaten: visionaire of faciliterende regie.

De keuze voor één van deze vier regietypen is afhankelijk van de mogelijkheid of het gemeentebestuur wel of niet een eigen script of beleidskader kan opstellen of volgen. Met andere woorden: in hoeverre stippelt het gemeentebestuur een eigen koers uit en kan het een eigen beleidskader vormgeven?

Welke keuze de raad ook maakt, er is altijd sprake van mogelijkheden om kansen te verzilveren en risico's te beperken of te omzeilen. Wanneer de risico's zich feitelijk manifesteren is de kans groot dat regie minder effectief is. Een heroverweging ligt dan voor de hand. Het is de uitdaging om zoveel mogelijk kansen met elkaar te verbinden.

Het afwegingskader is niet statisch. In de praktijk is vaak sprake van dynamiek. Bijvoorbeeld door een combinatie van regietypen binnen een zelfde opgave. Een gemeente kan binnen een dossier bijvoorbeeld gelijktijdig faciliterende én beheersingsgerichte regie voeren. Ook kan sprake zijn van dynamiek door verschuiving van het type regie in de tijd. Bij de start kan bijvoorbeeld sprake zijn van faciliterende regie en op een later moment van beheersingsgerichte regie.



Figuur 1.3: afwegingskader regievoering.

Handleiding

Met het afwegingskader is het mogelijk om genuanceerd te kijken naar een concrete regieaanpak. Het afwegingskader kan zowel bij de start of verkenning van een nieuw beleid worden ingezet, maar ook tijdens de uitvoering. Toepassing van het afwegingskader vraagt om goed samenspel tussen raad en college. Het college kan de raad goed ondersteunen en raadsleden hebben daar behoefte aan:

- a Bij de start kan het college de raad ondersteunen bij het schetsen van duidelijkheid over de situatie aan de hand van de onderdelen A en B uit het afwegingskader. Dit vraagt voorbereiding en doordenking. Op grond daarvan kan het college ook aanwijzingen schetsen voor onderdeel C.
- b Raadsleden verwachten dat het college tijdens de uitvoering van het beleid relevante veranderingen in de situatie transparant maakt door het afwegingskader te actualiseren. De raad kan dan goed geïnformeerd de gemaakte keuzen voor regievoering indien nodig heroverwegen.

1.7 Leeswijzer

De rapportage bestaat uit vier hoofdstukken en een aantal bijlagen.

Hoofdstuk 1 **De kern van het onderzoek.** Inclusief conclusies en aanbevelingen / afwegingskader. De kern kan zelfstandig, los van de overige hoofdstukken, worden gelezen.

De onderbouwing:

Hoofdstuk 2 Regie: beelden en verwachtingen.

Hoofdstuk 3 Regievoering aan de hand van vier leerzame voorbeelden.

Hoofdstuk 4 Invulling van de vijf regieprestaties.

Hoofdstuk 5 De rol van de raad bij regievoering.

De onderbouwing kan in principe niet los van de kern worden gelezen. De hoofdstukken 2 tot en met 5 bevatten de onderbouwing voor de conclusies in de kern. Ook bevatten deze hoofdstukken achtergronden, illustraties en voorbeelden uit de regiepraktijk.

Bijlagen Twee bijlagen met achtergronden over het onderzoek.

2 Regie: beelden en verwachtingen

2.1 Betekenis van regie

Veel gemeenten zetten in op het versterken van de regierol. Vanaf 2000 raakt het begrip 'regie' in zwang binnen het openbaar bestuur. Het begrip wordt daarna te pas en te onpas gebruikt. In beleidsnota's, wetten en rapporten gaan veel verschillende omschrijvingen rond. Door de bank genomen heeft regie drie verschillende betekenissen.

1) Regie in de betekenis van de regisseur als 'de baas': wie heeft de lead, wie is verantwoordelijk en beschikt over de bevoegdheden?

De rijksoverheid vraagt vanuit deze invalshoek steeds vaker een 'regierol' van gemeenten bij het oplossen van maatschappelijke problemen. Zo wordt er bij de Wet maatschappelijke ondersteuning van uit gegaan dat gemeenten regie voeren, overigens zonder nadere toelichting te geven.⁵ In het Kernbeleid Veiligheid (Vereniging van Nederlandse Gemeenten) betekent regie: "sturing op de selectie en aanpak van de veiligheidsthema's, sturing op samenwerking en de nakoming van afspraken, sturing op tussentijdse evaluaties en de kwaliteit van de organisatie." Er ligt ook een wetsvoorstel om de regierol van gemeenten rond veiligheidsbeleid te versterken. Daarbij staat regie vooral in het teken van bevoegdheden, namelijk de gezagspositie van de burgemeester en het opstellen van een verplicht integraal veiligheidsplan.

De op zichzelf duidelijke, juridische term 'bevoegd gezag' is hierbij langzamerhand ingewisseld voor wat anders, namelijk 'regisseur'. Dit draagt niet bij aan helderheid. Waarover ben je bijvoorbeeld als regisseur het bevoegde gezag? Een burgemeester is als bevoegd gezag hooguit regisseur over een klein aandeel in de veiligheidsopgave. Hij of zij blijft sterk afhankelijk van andere partijen om de veiligheidsopgave te realiseren. Deze betekenis van regie is niet aan de orde wanneer een andere partij de lead heeft, zoals een schoolbestuur, een woningcorporatie of de provincie.

2) Regie als specifieke organisatievorm

Regievoering betekent ook organiseren dat zaken van de grond komen zonder dat je alles zelf hoeft te doen. In deze betekenis is regie een specifieke organisatievorm waarmee een partij stuurt maar veel overlaat aan anderen of het samenspel met anderen. Hiervoor zijn verschillende manieren:

- a Uitbesteding van taken – al of niet gezamenlijk met andere gemeenten of partijen.
- b Bestuurlijke samenwerking op beleidsniveau: het ontwikkelen van gezamenlijk beleid met andere gemeenten of partijen.
- c Bestuurlijke samenwerking op uitvoeringsniveau: het gemeenschappelijk uitvoeren van beleidstaken met andere gemeenten of partijen.

⁵ Memorie van Toelichting: "De Wmo regelt een duidelijke verantwoordelijkheid en een duidelijke regisseur: de gemeente." TK II, 2004-2005, 30 131.

- d Het delen en verdelen van werkzaamheden op ambtelijk niveau tussen verschillende gemeenten. Bijvoorbeeld: ambtenaren van verschillende gemeenten leveren ieder een bouwsteen aan voor een omvattende of complexe beleidsnotitie.
- e Het gezamenlijk benutten van specialisten of apparatuur.
- f Het benutten van kennis of inzet van burgers, instellingen en bedrijven in het kader van interactief beleid of coproductie.

Deze betekenis is niet aan de orde wanneer een partij de uitvoering helemaal zelf ter hand neemt.

3) Regie als kwaliteitscriterium voor iedere vorm van sturen

In deze betekenis is regie een kwaliteitscriterium voor iedere vorm van sturen op een vooraf bepaald geheel. Met het geheel denken we primair aan een concrete opgave. Bijvoorbeeld een wethouder die in samenwerking met interne afdelingen en partners in de stad een jeugdbeleid wil ontwikkelen en uitvoeren. Een partij voert professionele regie wanneer hij invulling geeft aan vijf regieprestaties:⁶

- 1 De opgave afbakenen: het onderwerp afbakenen naar inhoud, partijen en proces. Waar richt de regie zich wél en nadrukkelijk niet op?
- 2 Overzicht krijgen over de opgave: partijen bevragen op relevante informatie voor het verkrijgen van een goed en omvattend beeld van de situatie.
- 3 Beleidslijnen uitzetten voor de opgave: stimuleren van visievorming over de beleidskoers. Problemen thematiseren. Beleidslijnen onder woorden brengen en uitdragen. Toezicht houden op de voortgang van het proces en bijsturen indien nodig.
- 4 Organiseren van samenwerking voor de opgave: partijen mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren om bij te dragen aan het geheel. Partijen koppelen, toezicht houden op hun inzet, inbreng en de resultaten van samenwerking en de bevindingen terugkoppelen naar de partijen.
- 5 Verantwoording afleggen over de opgave: verantwoorden van het handelen en de resultaten van het geheel van partijen. Tonen van commitment en betrokken zijn.

2.2 Ambities van het gemeentebestuur

Gemeente Delft wil de regierol versterken en stelt daartoe doelen. Dit blijkt onder meer uit het Collegeakkoord Delft 2010-2014:

“We hervormen, door de gemeente een meer regisserende rol te geven, door meer samenwerking te zoeken met partners en door meer lijn te brengen in overlegvormen”.

Een belangrijke aanleiding voor versterking van de regierol is het Stadskrachtonderzoek. Doel van dit onderzoek was te onderzoeken in hoeverre de gemeente Delft samen met

⁶ Partners+Pröpper, Lokale regie uit macht of onmacht, Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2004.

haar partners in staat is om de maatschappelijke opgaven in de komende jaren te kunnen realiseren. Uit het onderzoek blijkt dat de gemeente in beperkte mate verbindingen realiseert met strategische en inhoudelijke dossiers van andere overheden en maatschappelijke partners.⁷ Aan de hand van de ‘Regienota gemeente Delft’ is sprake van een eerste inhoudelijke oriëntatie op het begrip waarbij het bundelen van krachten centraal staat.

“De kern van de regierol is dat de gemeente partnerships aangaat met partijen die kunnen en willen bijdragen aan de realisatie van beoogde maatschappelijke effecten”.⁸

Er is daarbij sprake van twee kerngedaanten:

- 1 Verzelfstandiging van de uitvoering ofwel uitbesteden en ‘op afstand zetten’.⁹
- 2 Strategische samenwerking door met coproducten beleid en uitvoering te organiseren.

Het gemeentebestuur wil daarmee de volgende resultaten realiseren:

- Bundelen van krachten juist in tijden van bezuinigen.¹⁰
- Met minder mensen en middelen hetzelfde resultaat of meer realiseren.¹¹
- Meer ruimte voor innovatieve oplossingen.¹²
- Minder beleid, minder stapeling van plannen en een betere uitvoering.¹³

In hoofdstuk 1 is aangegeven dat dit onderzoek zich richt op de strategische samenwerking met andere partijen.

Landelijke ontwikkelingen

Versterking van de regierol is ook een logische stap in het licht van landelijke ontwikkelingen:

- Door decentralisatie vanuit de rijksoverheid wordt de lokale overheid steeds belangrijker. Gemeenten moeten een enorme niveausprong maken in bestuurskracht om dit waar te kunnen maken.

⁷ WagenaarHoes, *Stadskracht als Delftse strategie, Een toekomstgericht perspectief*, 8 april 2010.

⁸ Gemeente Delft, *Regienota gemeente Delft*, 1194029, november 2011, p. 8. Aangeboden aan de raad per brief van 8 december 2011, met kenmerk 1194036. In de Kaderbrief 2012 wordt eveneens naar deze nota verwezen als het kader voor regie.

⁹ Zie ook: gemeente Delft, *Kaderbrief 2011*, geen datum.

¹⁰ Bron: interviews.

¹¹ Gemeente Delft, *Organisatieplan Delft 2010-2015, Koers voor Delft*, Gemeentelijk Management Team, versie 4 februari 2011, p.5.

¹² Gemeente Delft, *Verslag, Bijeenkomst ‘Samen bouwen aan verbindingen tussen gemeente en partners in de stad’* d.d. 22 juni 2010 en 23 juni 2010, 2 juli 2010.

¹³ Zie: Gemeente Delft, *Organisatieplan Delft 2010-2015, Koers voor Delft*, Gemeentelijk Management Team, versie 4 februari 2011, p.4.

- Bezuinigingen vinden niet alleen bij de gemeente(n) plaats, maar bij allerlei partners zoals woningcorporaties, bedrijven en onderwijsbesturen.
- Het is op zichzelf al lang duidelijk dat afzonderlijke partijen de vele maatschappelijke opgaven niet alleen aankunnen. De afzonderlijke invloed van de overheid (en andere spelers) én de bestuurbaarheid van de samenleving is daartoe veel te beperkt. De consequenties hiervan beginnen door te dringen bij gemeenten.

2.3 Beelden van regie binnen gemeente Delft

Er bestaat nog geen gemeentebrede of gedeelde opvatting over regie. Dit blijkt zowel uit de gevoerde gesprekken ('iedereen heeft nog een eigen visie en verhaal') als de schriftelijke stukken.

“De gemeente is nu op veel borden met andere partijen aan het schaken om de gewenste hervormingen (lokaal en regionaal) te bereiken. Er is op dit moment nog niet een voor iedereen (ambtelijk en bestuurlijk) gedeeld beeld wat de regierol inhoudt.”¹⁴

In andere stukken wordt over regie gesproken in termen van ‘dirigeren’, ‘orkestreren’ en ‘in allerlei netwerken en ketens tot resultaten komen’.¹⁵ Tijdens interviews met zowel interne als externe partijen passeren veel beelden de revue. Deels zijn deze beelden bepaald door een specifiek inhoudelijke opgave, zoals armoedebestrijding of jeugdzorg.

Beelden van regie tijdens interviews met interne en externe partijen

- Bij de inrichting van regierol zou je duidelijk moeten maken met alle partners wat je wil bereiken. (...) Maak prestatieafspraken en houd mensen daaraan.¹⁶
- Inspireren, netwerken, verbinden en faciliteren als je niet per se de baas bent.¹⁷
- Het gaat om cocreatie. De gemeente schrijft niets voor, maar partijen weten elkaar te vinden.¹⁸
- Het gaat om een ontwikkelingsproces. Hier heb je flexibiliteit nodig. In plaats daarvan is vaak sprake van een soort blauwdrukplanning met allerlei contracten.¹⁹
- De kern van het regieconcept is een gedeelde opgave en sturen op visie.²⁰
- Het formuleren van beleid vanuit een voorwaardenschepende visie. (...) Samenwerking tussen alle partijen om ervoor te zorgen dat het voor de jeugd beter wordt.²¹
- Complementair werken, waarbij gemeentelijke taken en initiatieven van de partners elkaar aanvullen.²²

¹⁴ Gemeente Delft, *Delft in regie, context en bewegingen*, tweede versie, juli 2011.

¹⁵ Zie onder meer: Gemeente Delft, *Organisatieplan Delft 2010-2015, Koers voor Delft*, Gemeentelijk Management Team, versie 4 februari 2011, p. 1 en 8; Gemeente Delft, *Delft 2030, Stadsvisie Delft 2030*, geen datum, p. 30.

¹⁶ Groepsinterview met raadsleden.

¹⁷ Groepsinterview met raadsleden.

¹⁸ Groepsinterview met interne en externe betrokkenen rond het Dreamteam.

¹⁹ Groepsinterview met interne en externe betrokkenen rond de Poptahof.

²⁰ Interview met een interne betrokkene.

²¹ Groepsinterview met interne en externe betrokkenen rond jeugdzorg.

²² Groepsinterviews met interne en externe betrokkenen rond het Pact tegen Armoede.

Enerzijds denken respondenten bij regie vooral aan loslaten en ruimte geven, anderzijds denken zij aan vastzetten en afdwingen van medewerking aan eigen of gegeven doelen. Dit speelt ook nadrukkelijk in de gesprekken met raadsleden.

3 Regievoering aan de hand van vier leerzame voorbeelden

Rond de vier geselecteerde casus laat gemeente Delft vooral los. Dit doet zij door te kiezen voor visionaire regie (jeugdzorg) en faciliterende regie (Pact tegen Armoede en het Duurzaam Dreamteam Delft). Rond de casus Poptahof zet het gemeentebestuur tot medio 2009 vooral vast. In de periode 2003 – 2009 is sprake van toenemende beheersingsgerichte regie.

	Eigen script	Geen eigen script
Vastzetten	Beheersingsgerichte regie <i>Poptahof (2003-2009)</i> <i>Jeugdzorg (nabije toekomst)</i>	Uitvoerende regie <i>(Niet van toepassing)</i>
Loslaten	Visionaire regie <i>Jeugdzorg (tot heden)</i> <i>Poptahof (2009 – heden)</i>	Faciliterende regie <i>Pact tegen Armoede</i> <i>Duurzaam Dreamteam Delft</i>

Figuur 3.1: het meest dominante regietype bij de vier geselecteerde voorbeelden tot op heden en. Zie ook figuur 1.1 en figuur 1.2.

Bij de casus Poptahof en de casus Jeugdzorg is sprake van dynamiek. Jeugdzorg beweegt van een overwegend visionaire regie op onderdelen toe naar beheersingsgerichte regie. Rond de Poptahof is sprake van een omgekeerde beweging. Daar is sinds 2009 meer behoefte aan ruimte en loslaten en vindt een beweging van beheersingsgerichte regie naar visionaire regie plaats.

3.1 Pact tegen Armoede

Gemeente Delft voert via allerlei instrumenten eigen beleid om armoede te bestrijden, zoals schuldhelpverlening, (bijzondere) bijstand, kwijtscheldingen van belastingen, uitgave van de Delftpas, tegemoetkomingen voor mensen met een laag inkomen et cetera. De gemeente lanceert tijdens de Week van de Armoede in 2007 het Pact tegen Armoede. Het pact is een platform met leden die gezamenlijke verantwoordelijkheid nemen en samenwerken voor de bestrijding van armoede. Het Pact tegen Armoede is complementair aan het gemeentelijke anti-armoedebeleid.²³

²³ Interviews met interne en externe betrokkenen.

Doelstelling van het Pact tegen Armoede

Armoede bestaat. In Delft heeft bijna 10% van alle huishoudens een inkomen op het sociaal minimum. 10% kan niet lezen of schrijven. Ruim 5% van deze huishoudens heeft geen werk of andere activiteiten buitenshuis. En veel mensen voelen zich buitengesloten. In Delft willen wij samenwerken aan het bestrijden van deze armoede waardoor er in de toekomst:

- minder Delftenaren aan de kant staan;
- minder kinderen in armoede opgroeien;
- meer Delftenaren die buiten de boot dreigen te vallen, hulp krijgen;
- meer Delftenaren economisch zelfredzaam zijn;
- minder Delftenaren met problematische schulden zijn;
- meer Delftenaren kunnen lezen, schrijven en rekenen.

De ondertekenaars van het Pact tegen Armoede Delft spreken af dat zij intensief gaan samenwerken bij het bestrijden van armoede en sociale uitsluiting in Delft. (Bron: Gemeente Delft, *Nota Pact tegen Armoede Delft*, 2009).

De vijf doelen zijn in 2006 met een eerste groep deelnemers opgesteld en worden door de deelnemers gedeeld. De gemeente heeft vanaf 2007 meer en meer partijen weten te interesseren om aan te sluiten en zich actief voor deze doelen in te zetten.²⁴ Ongeveer 75 partijen, onder meer op gebied van re-integratie, zorg, welzijn, jongeren, woningcorporaties, belangengroepen, religie, onderwijs en bedrijven, onderschrijven in het pact.²⁵ Het gaat bijvoorbeeld om Woningcorporatie Woonbron, RK Stadsdiaconaat Delft, Humanitas, Combiwerk (sociale werkvoorziening), Bedrijf en Samenleving Delft (bemiddelaar tussen bedrijven, goede doelen en burgers), Voedselbank Delft, Stichting Uit de Brand (Vrijwilligersorganisatie die zich inzet voor mensen die ‘elk dubbeltje moeten omdraaien’). Er is een kerngroep van partijen die de platformactiviteiten ondersteunt door een agenda op te maken en de voortgang te bewaken. De gemeente maakt onderdeel uit van de kerngroep. Andere leden van de kerngroep zijn onder meer woningcorporatie Woonbron en Combiwerk (een sociale werkvoorziening). Vanaf 2011 zet het Pact in op de campagne ‘Elke Delftenaar telt’. Het gaat hierbij meer dan voorheen om ‘empowerment’ ofwel het activeren van mensen die in armoede leven (en hun omgeving) om vanuit eigen kracht wat aan armoede te doen.

Typering van regie

De gemeente laat in grote mate los en ziet voor zichzelf voornamelijk een initiërende, faciliterende rol bij het samenbrengen van organisaties. Van partijen wordt verwacht dat zij zelf initiatieven nemen en onderling de krachten bundelen bij het realiseren daarvan.²⁶ Dit spreekt de partijen aan, het geeft hen vooral energie als er ruimte is voor eigen initiatief en het bedenken van oplossingen.²⁷ Deelnemers aan de interviews stellen een aantal eisen aan de regievoering:

- informatie ter beschikking stellen;

²⁴ Interviews met interne en externe betrokkenen.

²⁵ Gemeente Delft, *Pact tegen Armoede, Adressenlijst ondertekenaars 2010*, geen datum.

²⁶ Bron: interviews.

²⁷ Bron: interviews.

- faciliteren, stimuleren, motiveren;
- thema's aanreiken;
- een luisterend oor.

Het gaat kortom om faciliterende regie.

“Als de gemeente strak gaat sturen en via informatieverzameling wil sturen en beheersen, als dat gaat gebeuren, dan stap ik eruit. Het gaat echt om het complementaire” (interview met externe betrokkene).

Resultaten

Het gemeentebestuur laat los en realiseert tegelijkertijd resultaten, zonder dat daaraan visies, beleid en plannen aan ten grondslag liggen. Hoewel een precies inzicht in de bijdrage aan armoedebestrijding ontbreekt, is sprake van veel activiteiten, zoals:

- organiseren van symposia;
- campagne ‘Elke Delftenaar Telt’;
- alfabetiseringsprojecten;
- opening van een stedelijk diaconaal inloophuis;
- ondersteuning van particuliere initiatieven zoals Stichting Uit de Brand.

Op initiatief van het Pact is een regel geschrapt die het ontvangen van een vrijwilligersvergoeding beperkt. Het Rijk (de Belastingdienst) maakt een jaarvergoeding van 1.500 mogelijk. In Delft was dit verminderd tot 700. Dit belemmerde sociale activering en sociale stijging van kwetsbare groepen.

“Die regel is veranderd, nu mogen ook mensen die een uitkering ontvangen 1.500 belastingvrij ontvangen. Dat is een fors bedrag voor deze doelgroepen. We kunnen veel slimmer gebruik maken van de regels” (interview met externe betrokkene).

Andere resultaten zijn het bieden van ondersteuning bij thuisadministratie door vrijwilligers om schulden te voorkomen of te beheersen. Er zijn indicaties dat dit bijvoorbeeld bijdraagt aan minder huurachterstanden en daardoor ook minder huisuitzettingen van huurders.

“Administratieve ondersteuning door Humanitas is ingezet vanuit het Pact. Wij [een woningcorporatie] merken het ook bij huurachterstanden. We betalen er niet voor, maar vergoeden wel bepaalde kosten zoals verklaring van goed gedrag en een jaarlijks uitje voor de vrijwilligers. Er is geen precies causaal verband tussen deze activiteit en huurachterstanden of uitzettingen. Er speelt namelijk meer, zo is onze incassoafdeling ook actiever geworden [dit staat los van het Pact]. Maar, in 2011 was sprake van 35 huisuitzettingen en in 2008 of 2009 waren dat er 70. Elke huisuitzetting kost tussen 10.000-15.000 euro. Reken maar uit, dat scheelt heel veel en ook veel menselijke ellende” (interview met externe betrokkene).

Een ander voorbeeld is een initiatief om mensen te helpen bij het halen van hun rijbewijs.

“Veel werkgevers geven aan dat mensen zonder rijbewijs geen schijn van kans maken. Mensen hebben daar geen geld voor. De gemeente kan er geen potje voor vrij maken. Dat doen wij” (interview met externe betrokkene).

Deelnemers aan het Pact tegen Armoede behandelen ook individuele gevallen (cases) die bij verschillende organisaties tussen wal en schip dreigen te vallen of van het kastje naar de muur worden gestuurd. Deelnemers kunnen deze cases inbrengen. Vanuit het Pact tegen Armoede worden oplossingen gezocht. Daarbij breken deelnemers zo nodig door de geijkte structuren en wachtlijsten heen.

3.2 Duurzaam Delft Dreamteam

Om een duurzame beweging in de stad tot stand te brengen en kruisbestuiving tussen initiatiefnemers van duurzame projecten te realiseren is in 2009 het Duurzaam Delft Dreamteam opgericht. Duurzaamheid heeft raakvlakken met vrijwel alle gemeentelijke beleidsvelden. De gemeente realiseert zich dat zij een voorbeeldfunctie heeft en laat zien wat zij op dit gebied doet.²⁸

²⁸ Gemeente Delft, *Duurzaamheidsplan Delft 2008 - 2012, Duurzaam Delft op de kaart*, geen datum, p. 5.

Doelstelling van het Duurzaam Delft Dreamteam

De doelen zijn als volgt geformuleerd:

- a Met bondgenoten en partners in de stad een draagvlak en beweging te bewerkstelligen die mensen en/of organisaties inspireren en informeren. Ook onderlinge kennisuitwisseling en het zichtbaar maken van mogelijkheden van duurzaamheid staan centraal.
- b Een kruisbestuiving tot stand te brengen, partijen van elkaar te laten leren en initiatieven ontwikkelen of delen.
- c Het Dreamteam moet uitgroeien tot een belangrijk klankbord en denktank voor duurzaamheid.
- d De gemeente is niet de ‘vanzelfsprekende’ initiator en financier. Zij wil bereiken dat de initiërende rol en de financiering bij partijen uit de stad ligt.²⁹

Het Dreamteam formuleert zelf de volgende succesfactoren:

- Ruimte voor aanpak van onderop.
- Starten met kleine successen.
- Zorgen voor kop en een staart.
- Zorgen dat het gemakkelijk is om mee te doen.
- Eigenbelang moet een rol spelen.
- Passie.³⁰

Het team wordt gevormd door ambassadeurs van burgers, bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en de gemeente. De ambassadeurs brengen nieuwe projecten in of doen verslag van hun innovatieve projecten.

Bij de oprichting van het Dreamteam is ter ondersteuning van de netwerkfunctie voorzien in de benoeming van een Duurzaamheidsregisseur. Deze functie is onder meer gericht op het coördineren van de inzet van de gemeentelijke afdelingen en de afstemming tussen de gemeente en de overige deelnemers.³¹ De functie van Duurzaamheidsregisseur is tot op heden niet ingevuld. Vanaf de start is door de gemeente wel voorzien in externe procesondersteuning onder meer voor het ondersteunen van diverse subgroepen, organiseren van plenaire bijeenkomsten, meedenken over de werkwijze en aansluiting organiseren tussen de subgroepen. Het Dreamteam is georganiseerd via vijf themagroepen: ‘verkeer en vervoer’, ‘kennisuitwisseling’, ‘groen, natuur en tuinen’, ‘woningen duurzamer maken’ en ‘eigen organisatie duurzamer maken’.

Op dit moment nemen circa 45 partijen deel aan Dreamteam waaronder IKEA, TU Delft, Haagse Hogeschool, diverse woningcorporaties, Eneco-Energie, Kamer van Koophandel, Combiwerk, Rabobank, Hoogheemraadschap Delfland, MKB Nederland en het IVN.

²⁹ Gemeente Delft, *Duurzaamheidsplan Delft 2008 - 2012, Duurzaam Delft op de kaart*, geen datum pagina 19.

³⁰ WagenaarHoes, *Duurzaam Delft Dreamteam, Advies vervolg*, 13 oktober 2009, PowerPointpresentatie.

³¹ Gemeente Delft, *Duurzaamheidsplan Delft 2008 - 2012, Duurzaam Delft op de kaart*, geen datum, p. 32.

Typering van regie

Het gemeentebestuur beseft dat de gemeente een klein aandeel heeft in het realiseren van de duurzaamheid: “de gemeente kan het niet alleen”.³² Om tot innovatieve oplossingen en realisatie daarvan te komen is het samenbrengen van partijen van groot belang. Het bestuur zet in op faciliterende regie.

“Er komen onderwerpen op de agenda die vanuit beleid en de gemeente niet direct naar voren komen. Rond eetbaar groen zijn er bijvoorbeeld veel initiatieven in de stad. Dan zie je ook dat er zaken werkelijk versnellen” (interview met interne betrokkene).

De gemeente laat los en geeft ruimte voor innovatie, ontdekken en ontmoeten. Een deelnemer aan het Dreamteam omschrijft de rol van de gemeente als volgt: aanjager, zaken op gang brengen, organisatie activeren om stappen te ondernemen, faciliteren met het bieden van de juiste wegen binnen de gemeente, mensen bij elkaar houden en het netwerk in leven houden.

“We gaan er minder inhoudelijk sturend op in en veel meer als facilitator van het proces. In het Dreamteam is ervoor gekozen om juist het accent te leggen op de proceskant, omdat we daar ook moeten leren. Leren om een andere rol in te nemen en dat is soms echt zoeken” (interview met interne betrokkene).

“Mijn verwachtingen waren: we kunnen een netwerk opbouwen om zaken te realiseren. Dat werkt in de praktijk goed. Soms wil je sneller. En meer. Wij zijn van de doekracht. We bedenken en hebben goede ideeën en in korte tijd zetten we iets neer” (interview met externe betrokkene).

“Samen sterker. Krachten bundelen. Mensen in contact brengen die elkaar in eerste instantie niet zouden vinden, werelden die anders langs elkaar zouden leven” (interview met externe betrokkene).

Resultaten

Het bundelen van krachten en ideeën leidt tot resultaten. Zo ontstaat een route door de stad voor duurzame initiatieven aan de hand van zogenoemde ‘duurzame tegels’. Een aantal tegels zijn al geplaatst. Bij passanten wordt zo de aandacht gevestigd op duurzame initiatieven. De Haagse Hogeschool voert met studenten analyses uit in wijken om woningen duurzamer te maken. Deze partij levert daarmee een concrete bijdrage aan het plan ‘Steek energie in je woning!’. Dit is een project in het kader van het gemeentelijke Klimaatplan. Het doel van de campagne is om woningeigenaren te stimuleren om energiebesparende maatregelen te nemen.

³² Bron: interviews.

“Eerst verrichten we onderzoek naar de wijk: type woningen, onderhoud, energieverbruik et cetera. Dan moet er in de inventarisatie duidelijk worden om welke problemen het gaat en op welke schaal. Vervolgens worden marktpartijen uitgenodigd om offertes uit te brengen voor renovatie. Dan worden de burgers geïnformeerd over het voorwerk en geïnteresseerd om aan te haken bij de uitvoering. Dat wordt door de gemeente ondersteund (...)” (interview met externe betrokkene).

Een spraakmakend voorbeeld is de succesvolle lancering van de Vrachtfiets als innovatief instrument om onder meer de toenemende stroom aan bestelauto's en vrachtauto uit de stad te weren. De ontwikkelaars van het concept – studenten van de TU Delft – treffen via het Duurzaam Delft Dreamteam een zeer geïnteresseerde partij in IKEA. Er ontstaat een vruchtbare samenwerking om het concept te lanceren. In eerste instantie test IKEA de Vrachtfiets. Daarna neemt IKEA twee fietsen af en nu kunnen klanten de fiets huren om aankopen mee naar huis te vervoeren.

“We [IKEA] hebben intern de mensen bij elkaar gezet. Het was interessant genoeg voor ons en interessant voor de studenten van Vrachtfiets. In Delft staat IKEA dicht bij het centrum en veel studenten zijn er klant. De nieuwe IKEA winkels worden ook in centra gebouwd, voorheen moesten ze bij de snelweg liggen. Het project Vrachtfiets staat ook veel in de krant en mensen gaan er over nadenken” (interview met externe betrokkene).

Een ander voorbeeld is het project Delftse Proeftuin. Het gaat hierbij om mensen bewust te maken van de mogelijkheden van duurzaam voedsel in de stad. Het gaat concreet om een initiatief voor een buurtmoestuin en het introduceren van ‘eetbaar groen’ in de nabijheid van inwoners. Dit initiatief is in korte tijd gerealiseerd en wordt nu op meerdere plekken in de stad uitgerold.

“We hebben contacten gehad met de wijkcoördinator. We werden benaderd voor een presentatie bij het Dreamteam. Daar hebben we om samenwerking gevraagd. Dat was in 2011. Daaruit is goede samenwerking met de gemeente en woningcorporatie Vestia ontstaan. De samenwerking is zo goed dat we het op meer plekken willen doen” (interview met externe betrokkene).

3.3 De Poptahof

De Poptahof is een buurt in de gemeente Delft die onderdeel uitmaakt van de wijk Voorhof. De wijk kenmerkt zich door een multicultureel karakter en een meerderheid van woningen – vooral flats – die in het beheer zijn van een woningcorporatie. Ook biedt de buurt kansen voor het realiseren van een verstedelijkingsopgave waarbij Delft vooral is aangewezen op inbreiding. Hoogbouw in de Poptahof past in de ambitie van stedelijke verdichting.

De relatieve nabijheid tot de binnenstad maakt van de Poptahof op termijn een begeerde locatie. De Poptahof heeft echter ook te maken met een eenzijdig woningaanbod en een negatief imago in de stad. Gemeente Delft, woningcorporatie Delftwonen en een private partij stellen in 2001 samen het concept Masterplan op voor de buurt met als belangrijke elementen:

- Een verbetering van het imago en de geïsoleerde ligging, verbeteren van het onderhoud van de wijk en deels de sociale problematiek.
- Herstructurering is noodzakelijk vanwege de huidige eenzijdigheid van het woningaanbod.³³

Aan het masterplan zijn diverse plannen, ideeën en studies voorafgegaan. De doelen zijn divers en richten zich onder meer op woningdifferentiatie, economische ontwikkeling, inrichting van de openbare ruimte en aansluiting met de stad.

Doelen voor ontwikkeling van de Poptahof

In het definitieve Masterplan is de opgave als volgt geformuleerd: "

- 1 Kansen benutten van ligging en voorzieningen.
- 2 Van de Poptahof weer een wervende wijk voor diverse bewoners van Delft maken.
- 3 Het woningaanbod beter afstemmen op de wensen van de verschillende doelgroepen.
- 4 Inspelen op toekomstige marktontwikkeling (toenemende vraag naar kwaliteit en groei aan de bovenkant van de markt). Onder andere door het toevoegen van koop en seniorenwoningen en meer woningaanbod voor gezinnen met kinderen.
- 5 Eilandkarakter aanpakken door de wijk als het ware open te breken.
- 6 Verdichten en verdunnen is geen doel op zich: aanbrengen van differentiatie wel.
- 7 Middelhoogbouw en laagbouw slopen.
- 8 Milieutechnisch optimale toekomstwaarde creëren.
- 9 Toekomstig investeringsklimaat verbeteren
- 10 Een wijk creëren die goed te beheren is.

Op 18 januari 2005 tekenen de gemeente en woningcorporatie Woonbron een samenwerkingsovereenkomst voor de herontwikkeling van de Poptahof. Onderdeel van deze overeenkomst is de oprichting van de stichting Grondexploitatie Maatschappij Poptahof (GEM). De GEM heeft als taak om de grondexploitaties te realiseren waarmee het herstructureringsplan wordt uitgevoerd.³⁴

Typering van regie

Het project voltrekt zich grofweg langs drie fasen:

- a De periode 2003 – 2007 staat in het teken van het opstellen van het Masterplan, het opstellen en ondertekenen van de samenwerkingsovereenkomst en de voorbereiding op de uitvoering.
- b De periode 2007 – 2009 staat in het teken van de uitvoering, het formuleren van een stijgend kwaliteitsniveau, verdergaande beheersing en het aandienen van de vastgoedcrisis in 2008.
- c De periode 2009 – tot heden staat in het teken van het inspelen op de vastgoedcrisis en het herijken van de samenwerking.

³³ Delftwonen, Gemeente Delft, Van der Vorm Vastgoed bv, *Ontwerp-Masterplan op hoofdlijnen, Werelds wonen in de Poptahof*, december 2001.

³⁴ Zie: Samenwerkingsovereenkomst ter zake de herontwikkeling van de Poptahof Delft tussen de gemeente Delft en Stichting Volkshuisvestingsgroep WoonbronMaasoevers, ondertekend op 18 januari 2005.

De gemeente en Woonbron werken vanaf 2003 samen bij de ontwikkeling van Poptahof. Tot aan het moment van de vastgoedcrisis in 2008 bieden de samenwerkingsovereenkomst uit 2005 en het Masterplan uit 2003 voldoende basis voor samenwerking. Vanaf eind 2008 ontstaat echter veel discussie over de precieze rol- en taakverdeling:

“Bij mijn voorganger vroeg ik naar het organisatieschema. Dat had hij niet. Ik heb het gevraagd dit te tekenen op een blackbord. Hiervan heb ik vervolgens een foto gemaakt. Taken, bevoegdheden, afbakening van functies dat is nergens neergelegd (...) Er is teveel gezegd ‘we doen alles samen’. We hebben onvoldoende uitgesproken: ‘wie doet wat wanneer?’ (...) Er was een Stuurgroep die niet wist dat er ook Raad van Commissarissen was voor de Grondexploitatie Maatschappij” (interview met een interne betrokkene over de in 2008).

Ondanks, of volgens anderen juist vanwege, deze onduidelijkheden is in de periode 2007 – 2009 ingezet op vergaande beheersing. De gemeente en de woningcorporatie willen – tot in de kleine details – zaken vast leggen in een groot aantal contracten en zeer gedetailleerde bestemmingsplannen. De partijen sturen zeer gedetailleerd aan de hand van gedetailleerde actielijstjes.³⁵

“Het gaat om een ontwikkelingsproces. Hier heb je flexibiliteit nodig. In plaats daarvan had je een soort blauwdrukplanning met allerlei contracten en dat werkt niet” (interview met een interne betrokkene).

“Het Masterplan ademde nog inspiratie uit. Door alle contracten die gesloten werden is dat verworpen tot een beheersingsgericht instrumentarium. Daar hadden we allemaal last van” (interview met een interne betrokkene).

“Dat zag je ook in de bestemmingsplannen. Deze waren heel gedetailleerd. Hier zag je dat beleidswensen werden vastgezet in bestemmingsplannen met wettelijke kracht” (interview met een interne betrokkene).

Sturing op het niveau van doelen vond nauwelijks plaats.

In de periode na 2009 is regie is volgens een interne respondent zelfs een ‘besmet’ begrip geworden. De situatie werd zo onoverzichtelijk dat partijen van lieverlee opnieuw zijn begonnen om taken, verantwoordelijkheden, bevoegdheden en contracten te doorgronden. Niemand kon de ontstane situatie nog doorgronden: ‘alles was met alles verbonden’ onder meer in een kluwen van contracten en vastgezet in bestemmingsplannen.³⁶

³⁵ Interviews met interne en externe betrokkenen.

³⁶ Interviews met interne en externe betrokkenen.

“Je zag dat we heel veel zaken gingen verknopen. Vervolgens heb je die ingewikkeld georganiseerd en in contracten vastgelegd. (...) Niemand kon het geheel van alle contracten meer doorgronden. We hebben vier bijeenkomsten georganiseerd om met elkaar de onderliggende contracten te doorgronden. (...) Drie jaar geleden sprak ik met de projectleider, de directeur en bedenker van het contract: ze konden niet uitleggen wat er in stond” (groepsinterview met interne en externe betrokkenen).

“Het was zo ingewikkeld dat je geen stappen meer kon zetten. Je was meer bezig met afstemmen dan besluiten nemen” (interview met interne betrokkene).

In 2010 hebben de partijen gewerkt aan een herijking van de samenwerking om beter in te kunnen spelen op de vastgoedcrisis. Ook was er een nadrukkelijke wens bij de gemeente en de woningcorporatie om meer los te laten en ruimte te bieden.³⁷

Resultaten

Er zijn concrete resultaten gerealiseerd, met name tot de effecten van de financiële crisis voelbaar werden:

- De openbare ruimte is aangepakt.
- Het woningcomplex Purper is gerealiseerd en het complex Amber wordt binnenkort opgeleverd.
- De rotonde Delflandplein is aangepast.
- De parkeergarage Papsouwselaan is gerealiseerd.
- Er is budget beschikbaar voor realisatie van een brede school in de wijk (nieuwbouw).
- Respondenten vinden ook dat de sociale problematiek is verminderd.

“Juist de flat met de hoogste mutatiegraad is gesloopt. Onder meer is hierdoor de problematiek verminderd” (interview met interne betrokkene).

Door het optreden van de financiële crisis wordt duidelijk dat de beheersingsgerichte regie geen flexibiliteit biedt om slagvaardig op deze gewijzigde omstandigheden in te spelen.

“Zonder crisis hadden we het langer kunnen uithouden” (groepsinterview met interne en externe betrokkenen).

“Onder andere door de economische crisis halen we het tempo en het kwaliteitsniveau niet. We willen op andere manier gaan samenwerken om duidelijkheid te krijgen” (interview met een interne betrokkene).

³⁷ Interviews met interne en externe betrokkenen.

De ontwikkelopgave is nog omvangrijk en ligt –ook door de economische crisis – achter op planning. De beoogde kwaliteitsniveaus zijn ten opzichte van eerdere afspraken toegenomen en blijken niet meer haalbaar. Het gaat onder meer om:

- De ontwikkeling van het laatste wooncomplex (na Purper en Amber).
- Ontwikkeling van de Poptahof Noord.
- Herinrichting van de Troelstralaan.
- Realisatie van winkeloppervlakte.
- Nieuwbouw aan de Martinus Nijhofflaan.
- De aansluiting van de Martinus Nijhofflaan op de provinciale weg.

3.4 Jeugdzorg

Op grond van de Wet maatschappelijke ondersteuning (prestatieveld 2) zijn gemeenten verantwoordelijk voor het realiseren van een sluitende preventieve jeugdzorgketen inclusief de zorgcoördinatie. De nadruk ligt op de preventie van opvoed- en opgroei problemen en het maken van sluitende samenwerkingsafspraken met de partijen in de preventieve jeugdzorgketen. Doel is om zo snel mogelijk, zo dichtbij mogelijk, de best passende zorg te bieden aan kinderen en/of gezinnen.³⁸

Gemeenten zijn ook verantwoordelijk voor de realisatie van een Centrum voor Jeugd en Gezin (CJG). Het Centrum voor Jeugd en Gezin speelt een centrale rol binnen de preventieve jeugdzorgketen. Doelen van het Centrum voor Jeugd en Gezin in Delft zijn:

- Het bieden van een laagdrempelige voorziening voor informatie en advies over opvoeden en opgroeien en licht pedagogische hulpverlening.
- Verminderen en verhelpen van opvoed- en opgroei problematiek en de coördinatie van de zorg volgens het principe van ‘één gezin – één plan’.³⁹

De kernpartners binnen het Centrum voor Jeugd en Gezin zijn Stichting JGZ – Zuid-Holland West, Kwadraad voor jeugdmaatschappelijk werk en Bureau Jeugdzorg. Daaromheen zijn er andere organisaties die producten leveren, zoals Careyn (thuisbegeleiding) en Jeugdformaat.

In de aanpak staan een sluitende zorgstructuur en zorgcoördinatie centraal. De samenwerking met partijen is in een convenant ‘sluitende zorgstructuur’ vastgelegd. Daar hebben 25 partijen zich aan gecommitteerd.

³⁸ Gemeente Delft en Centrum voor Jeugd en Gezin, *Zelf en samen sterk, Convenant Sluitende zorgstructuur voor kinderen en gezinnen in Delft*, januari 2012.

³⁹ Gemeente Delft en Centrum voor Jeugd en Gezin, *Zelf en samen sterk, Convenant Sluitende zorgstructuur voor kinderen en gezinnen in Delft*, januari 2012, p. 6.

Doelstellingen (preventieve) jeugdzorg⁴⁰

Realiseren van een sluitende zorgstructuur

De doelstellingen van de sluitende zorgstructuur zijn:

- Risicokinderen en -gezinnen in beeld krijgen (signaleren) en houden (monitoring).
- Kinderen, jongeren en ouders snelle en effectieve hulp bieden (aanbod opvoed- en opgroeiondersteuning).
- Coördinatie van zorg voor die gezinnen die dat nodig hebben; realiseren van goede afstemming en samenwerking waarbij duidelijk is wie wanneer als zorgcoördinator optreedt.
- Helderheid over verantwoordelijkheden van professionals bij signaleren en melden van zorgen over kinderen, jongeren en gezinnen.
- Duidelijkheid over de rol en taak van de verschillende netwerken; (Bovenschoolse) Zorg Advies Teams (ZAT's), wijkgerichte zorgnetwerken (CJG), Jongerenoverleg 12 – 23 jaar, Meldpunt Bezorgd.
- Eén Gezin - één Plan.
- Realiseren van doorzettingsmacht (van uitvoering tot bestuurlijk niveau) uitgewerkt in een escalatieladder.

Realiseren zorgcoördinatie

Zorgcoördinatie heeft als doel om zo snel mogelijk de best passende zorg en/of hulpaanbod te bieden aan kinderen en/of hun gezinnen om (verdere) ontwikkelingsproblemen bij kinderen te voorkomen. De zorg van verschillende aanbieders wordt op elkaar afgestemd en gecoördineerd. Het gezin staat centraal, dus niet alleen de ouder of het kind. De hulpverlening is erop gericht ouders weer zelf de controle te geven over de eigen situatie. De zorgcoördinatie is gericht op afstemming, samenhang en samenwerking te realiseren tussen de professionals, die betrokken zijn bij de uitvoering van zorg en/of hulp aan het kind en/of gezin. In de overleggen en zorgnetwerken wordt zoveel mogelijk toegewerkt naar het werken vanuit de principes van 'één kind - één Gezin - één Plan'.

Een belangrijke ontwikkeling en verzwaring van de opgave is de aanstaande decentralisatie van de gehele jeugdzorg naar de gemeenten. De gemeente is hier aan zet met het ontwikkelen van visie.

Typering van regie

Gemeente Delft laat tot nu toe vooral los en inspireert partijen op grond van een visie op jeugdzorg en de jeugdketen. De gemeente kiest voor visionaire regie. Het doel is om een groeiproses te stimuleren waarin alle partijen inbreng kunnen hebben en op elkaar voortbouwen.⁴¹

⁴⁰ Zie: Gemeente Delft en Centrum voor Jeugd en Gezin, *Zelf en samen sterk, Convenant Sluitende zorgstructuur voor kinderen en gezinnen in Delft*, januari 2012.

⁴¹ Interview met interne betrokkene.

“Van de gemeente krijgen we alle ruimte om de visie van de gemeente te realiseren. Binnen dit kader is er ruimte om eigen invulling te geven en in te bedden. De visie van de gemeente is heel duidelijk. In de kern gaat het om samenwerking tussen alle partijen om ervoor te zorgen dat het voor de jeugd beter wordt” (interview met externe betrokkene).

“Ik ervaar dat de regie van de gemeente is gebaseerd op een hele sterke visie. Deze visie was er vanaf het begin met de oprichting van het cjb. Nu zie je deze visie ook rond de Wmo en de jeugdzorg. Met name het betrekken van de partijen en het leggen van verbindingen is een heel sterk punt in de regievoering. De verantwoordelijkheid wordt ook gelegd bij de partijen zelf. Partijen kunnen richtingbepalend meedenken” (interview met externe betrokkene).

De inhoudelijke doorontwikkeling van het Centrum voor Jeugd en Gezin vindt grotendeels plaats door de kernpartners. Het gaat bijvoorbeeld om het vinden van nieuwe manieren van opvoedondersteuning.

Er bestaat nu bij de gemeente en partners ook een wens om bepaalde zaken meer vast te gaan zetten. Na een periode van samen ontwikkelen is er nu meer behoefte aan zekerheid en duidelijkheid.

“Met maatschappelijk geld moeten we maatschappelijke problemen oplossen: dit moet veel resultaatgerichter. Als je het verklooit, dan heb je een probleem. Ik ben geen expert en wil het ook niet worden. Mij interesseert alleen het belang van het kind en het gezin. Als jullie elkaar in de haren vliegen, dan hebben jullie een probleem” (groepsinterview met interne en externe betrokkenen).

Daartoe is bijvoorbeeld de doorzettingsmacht van de gemeente via een zogenoemde ‘escalatieladder’ gearticuleerd voor de preventieve zorgketen. Indien cases stagneren of vastlopen, kan samenwerking worden afgedwongen.⁴² Naast visionaire regie is daarmee op onderdelen nu al meer sprake van beheersingsgericht regie.

Resultaten

Er zijn zeven frontoffices in de wijken gerealiseerd voor het Centrum voor Jeugd en Gezin. Op korte termijn wordt een centraal punt geopend dat in toekomst ook toegang tot jeugdzorg moet bieden. Een – nog recente – maar belangrijke besluitvormingsprestatie is het convenant voor een sluitende zorgstructuur en zorgcoördinatie met de 25 partners. Het convenant moet zich nu gaan bewijzen in de praktijk.

⁴² Zie: Gemeente Delft en Centrum voor Jeugd en Gezin, *Zelf en samen sterk, Convenant Sluitende zorgstructuur voor kinderen en gezinnen in Delft*, januari 2012, p. 22 tot en met 25.

4 Vervullen van de vijf regieprestaties

Een partij voert *professionele* regie wanneer hij invulling geeft aan vijf regieprestaties (tabel 4.1).⁴³ Aan de vier leerzame voorbeelden ontleen we illustraties over regievoering door de gemeente. Het gaat daarbij zowel om zaken die goed gaan maar ook zaken die beter kunnen.

Vijf prestatievelden voor regie	
1	De opgave afbakenen
2	Overzicht krijgen over de opgave
3	Beleidslijnen uitzetten voor de opgave
4	Organiseren van samenwerking voor de opgave
5	Verantwoording afleggen over de opgave

Tabel 4.1: vijf regieprestaties (zie ook paragraaf 2.1 en het normenkader in hoofdstuk 1)

4.1 De opgave afbakenen

Waar gaat het om? De opgave afbakenen naar inhoud, actoren en proces. Het is helder wat wel en niet tot de opgave behoort. Het is duidelijk waar de regie zich wél en nadrukkelijk niet op richt.

Wat gaat goed?

Rond het Pact tegen Armoede hanteert de gemeente bewust een brede definitie van armoede. Het gaat om een samenhangend probleem met verschillende ingangen om armoede te bestrijden. Om die reden is het pact breed samengesteld.⁴⁴ Buiten deze definitie is geen sprake van een nadere afbakening.

“Armoede kan worden ontdekt vanuit allerlei partijen, bijvoorbeeld vanuit de kerk of de sportsector.”⁴⁵

Met een brede afbakening wil het gemeentebestuur zoveel mogelijk partijen aanspreken en mobiliseren om krachten te bundelen. Op een soortgelijke wijze trekt de gemeente op rond het Duurzaam Delft Dreamteam. Een aantal gezamenlijke thema's laat veel ruimte voor een brede afbakening en gemeenschappelijke verkenning van het vraagstuk.

⁴³ Partners+Pröpper, *Lokale regie uit macht of onmacht, Onderzoek naar de optimalisering van de gemeentelijke regiefunctie*, in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2004.

⁴⁴ “Armoede is een complex verschijnsel met veelal samenhangende dimensies (inkomen, maatschappelijke participatie, opleidingsniveau, gezondheid, zelfredzaamheid, wonen en leefomgeving), waarin het toekomstperspectief een belangrijk onderscheidend kenmerk is, vooral in situaties waarin niet of nauwelijks uitzicht is op werk of verandering van leefsituatie. Armoede in deze brede betekenis is sociale uitsluiting.” Gemeente Delft, *Nota Pact tegen armoede Delft*, 2009. Deze definitie is ontleend aan: SGB0/StimulanSZ, *Gemeentelijk Armoedebelid*, 2005.

⁴⁵ Interview met een interne betrokkene.

“Rond duurzaamheid [Dreamteam] en het Pact tegen Armoede heb je niet veel geld en daar mobiliseer je andere partijen om doelen te realiseren. (...) Je ontdekt dat veel partijen een bijdrage leveren. Het gaat om een zoektocht” (groepsinterview met raadsleden).

Jeugdzorg is de laatste jaren vooral gericht op de inrichting van de ‘achterkant’ van het Centrum voor Jeugd en Gezin waaronder de zorgcoördinatie, een goed netwerk van ketenpartners en het faciliteren van preventieve hulp. De ‘voorkant’ van het Centrum voor Jeugd en Gezin, zoals voorlichting over de dienstverlening, participatie door de doelgroepen en klantvriendelijkheid van de dienstverlening krijgt deze periode (bewust) nog minder aandacht.

Wat gaat minder goed?

Rond de Poptahof lukt het tot medio 2010 alleen om op abstract niveau tot een zekere afbakening van de opgave te komen. In de praktijk raakt focus verstrikt in een praktijk waar ‘alles met alles’ wordt verbonden.⁴⁶ Ambities en normen op gebieden van wonen, groen, parkeren et cetera worden op elkaar gestapeld zonder onderlinge afweging. Daarbij wordt vooral sectoraal gestuurd vanuit deelopgaven (parkeren, groen, wonen) en niet vanuit een gezamenlijke opgave.

“Je moet niet alles met alles verbinden. Het gaat om focus en massa. Focus, wat doe je als eerste, wat later en wat laat je liggen?” (interview met een interne betrokkene).

4.2 Overzicht krijgen over de opgave

Waar gaat het om? Partijen bevragen op relevante informatie. Verkrijgen van een goed en omvattend beeld van situatie.

Wat gaat goed?

Het beeld is dat de verschillende partijen rond met name het Duurzaam Delft Dreamteam, Pact tegen Armoede en Jeugdzorg goed in beeld zijn.

“Alle partijen zijn goed in beeld en wat zij zouden willen bijdragen en wat ze kunnen vanuit hun bestaande activiteiten. We hebben het pactboek waarin partijen aangeven wat ze willen bijdragen” (interview met een interne betrokkene).

Na 2009 investeren de gemeente en de woningcorporatie in het herformuleren van de doelen om deze beter te kunnen monitoren. Zij hanteren diverse ijkpunten zoals voor schooluitval en werkgelegenheid, veiligheidsgevoel, werkloosheid, verhuurbaarheid van woningen. Rond het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt gewerkt met een jaarverslag waarin alle partijen een aandeel hebben.

⁴⁶ Interviews met interne en externe betrokkenen.

Wat gaat minder goed?

Het andere gezicht van de situatie rond de Poptahof is een gebrek aan overzicht bij de betrokken partijen over de financiën, het beleid, de plannen, contracten en de samenwerkingsrelatie.

“Je ziet dat plannen wijzigen vanwege gewijzigde omstandigheden. Vraag is dan wanneer houdt het kader op en wanneer is het er binnen? Je ziet natuurlijk ook dat plannen wijzigen als gevolg van vertraging. Je krijgt heroverweging en bijsturing” (interview met een interne betrokkene).

“We zaten eerst alle partijen met elkaar te verbinden. Nu gaat het om overzicht creëren en faseren. Overzicht creëert inzicht” (interview met een interne betrokkene).

“We gaan ontbinden, onder andere door de economische crisis halen we het tempo en het kwaliteitsniveau niet. We willen op andere manier gaan samenwerken om duidelijkheid te krijgen” (interview met een interne betrokkene).

Daarnaast bestaat geen goed overzicht over alle partijen. Door ‘alles met alles’ te verbinden worden de belangen van veel partijen geraakt. Dit blijkt vaak pas ‘al doende’.

“Als je uitvoert, kom je altijd nieuwe zaken tegen waar je keuzes moet maken. Je hebt ook andere partijen zoals de brede school, welzijn Delft, winkeliers. Hoe kan je al die partijen verbinden en goed overzicht houden?. Binnen de gemeente Delft zijn er ook verschillende opdrachtgevers voor dit gebied. Voor de buitenwereld is dat niet altijd duidelijk” (interview met een interne betrokkene).

Rond het Pact tegen Armoede missen raadsleden overzicht over de totale opgave. De gemeente voert buiten het Pact tegen Armoede ook zelf anti-armoedebeloid. Raadsleden vragen zich af wat het geheel van de opgave is en hoe de gemeente op dit geheel regie voert.⁴⁷ De monitor ‘Lage inkomens Delft’ geeft bijvoorbeeld alleen inzicht in het gemeentelijke anti-armoedebeloid, zoals het bereik van de Delftpas, kwijtschelding van gemeentelijke heffingen, de bijzondere bijstand et cetera.⁴⁸

“We hebben vanuit de gemeente alleen overzicht via de getallen van inkomen, maar dat is maar een heel betrekkelijk verhaal” (interview met een interne betrokkene).

Partners in het Pact tegen Armoede spreken over een aanpak die ‘complementair’ is aan de aanpak van de gemeente.

⁴⁷ Groepsgesprek met raadsleden.

⁴⁸ Zie: Monitor lage inkomens 2010, september 2010.

“In de kern van de zaak is sprake is van een complementaire benadering. In aanvulling op het beleid van de gemeente, vullen tal van organisaties de resterende gaten om zoveel mogelijk mensen uit armoede te krijgen” (groepsgesprek met interne en externe betrokkenen).

Een complementaire aanpak vraagt dat verschillende partijen elkaar aanvullen in het licht van een geheel of een totale opgave. Dat betekent, geen complementaire aanpak zonder een beeld van het geheel! Uit de interviews blijkt dat het overzicht over de totale opgave ook bij de deelnemers ontbreekt. Dit wordt overigens ook gezien door interne betrokkenen:

“Niet voor alle partners is overigens even duidelijk in welk opzicht zij aanvullend zijn” (groepsgesprek met interne en externe betrokkenen).

Binnen het Pact tegen Armoede is wel discussie gaande om overzicht en een gezamenlijk informatiepositie beter te faciliteren. Daarmee wordt ook ingespeeld op het vergroten van de focus met behoud van de eigen verantwoordelijkheid van partijen om daaraan bij te dragen. Dit blijkt onder meer uit het Jaarplan 2012 dat een voorstel bevat waarbij werkgroepen themagewijs aan de slag gaan rond een aantal vragen:

- Wat wordt er al ondernomen op dit terrein?
- Zijn we daarmee voldoende succesvol als je kijkt naar de doelstelling op dit gebied?
- Hoe kunnen we bestaande activiteiten versterken met gebruikmaking van het Pact?
- Welke activiteiten kan het Pact, buiten de bestaande, nog meer initiëren?
- Wat gaan we samen doen?
- Wat kunnen organisaties zelf intern organiseren (eventueel handreikingen, tools) om bij te dragen aan het bereiken van de doelstelling?
- Wie kan daarin wat betekenen?
- Wat is nodig voor realisatie (faciliteiten, menskracht, geld, ambassadeurswerk)?
- Concrete afspraken.⁴⁹

Rond zowel het Pact tegen Armoede als Duurzaam Delft Dreamteam is sprake van veel activiteit en initiatieven. Er gebeurt veel, er speelt veel. Rond beide onderwerpen bestaat echter onvoldoende overzicht over alle initiatieven en projecten. Wie doet wat? In welke fase verkeren initiatieven? Wat hebben we met elkaar bereikt? Hoe dragen de vele initiatieven en activiteiten bij aan vermindering van armoede of verbetering van duurzaamheid? Wat zijn goede en minder goede voorbeelden? Wat kunnen we in de ‘etalage’ zetten voor de buitenwereld?

“We werken nu wel aan een kaart met een database met alle projecten. Het idee is dat je letterlijk kan zien wat er gebeurt” (interview met een interne betrokkene bij het Dreamteam).

Er wordt onvoldoende toegewerkt naar een gezamenlijke informatiepositie. Soms wordt een informatiepositie verward met ‘controle’ en ‘beheersen’.⁵⁰ Een goede informatiepositie kan de partijen echter ook faciliteren in het stellen van prioriteiten en

⁴⁹ Gemeente Delft, Jaarplan 2012 Pact tegen armoede Delft, 6 december 2012, p. 3.

⁵⁰ Interviews.

het aanbrengen van zinvolle samenhang. Kennisuitwisseling vindt vooral ad hoc plaats tijdens bijeenkomsten en in mindere mate ook via online kanalen zoals LinkedIn en websites.

4.3 Beleidslijnen uitzetten voor de opgave

Waar gaat het om? Stimuleren van visievorming over beleidskoers. Problemen thematiseren. Beleidslijnen onder woorden brengen en uitdragen. Toezicht houden op voortgang proces en bijsturen.

Wat gaat goed?

Voor het Pact tegen Armoede en het Duurzaam Delft Dreamteam worden nagenoeg geen beleidslijnen of kaders uitgezet. Dat is een bewuste keuze en dit past goed bij het gekozen regietype (faciliterende regie). Bij het Pact tegen Armoede bestaat wel een aantal belangrijke uitgangspunten voor de samenwerking en interactie tussen de partijen.

Uitgangspunten voor het Pact tegen Armoede

- 1 Geen sturing van bovenaf door de gemeente.
 - 2 Complementair werken, waarbij gemeentelijke taken en initiatieven van de partners elkaar aanvullen (zie ook hiervoor rond 'overzicht krijgen over de opgave').
 - 3 Oplossingsgericht werken. Samenwerken om problemen tot oplossingen te brengen.
 - 4 Denken in kansen in plaats van belemmeringen.
 - 5 Samenwerken op menselijke maat. Persoonlijke inzet en persoonlijke relaties spelen een belangrijke rol. Je werkt primair als persoon (ook al ben je van een instelling).
 - 6 Niet vanuit gegeven taken en bevoegdheden werken, maar alles doen wat nodig is en waar je als persoon een bijdrage aan kan leveren.
 - 7 Goede kennisdeling en uitwisseling van ervaringen.
 - 8 Geen uitgebreide boekhouding en verantwoording.
- (Bron: interviews).

Rond jeugdzorg slagen de gemeente en de partners erin om gezamenlijk tot een convenant te komen dat tevens dient als beleidslijn voor de toekomst.⁵¹ Partijen zijn daarover tevreden, het is een belangrijke mijlpaal. Er zijn ook kritische geluiden. Zo heeft het lang geduurd om het convenant te realiseren (ongeveer drie jaar) waardoor andere zaken zijn blijven liggen. Ook is de aansluiting tussen onderwijs en de jeugdzorg nog onderbelicht. Er ligt verder een grote, nieuwe ontwikkelopgave in het licht van de transitie van de jeugdzorg naar de gemeenten.⁵²

Wat gaat minder goed?

Voor zover er bij het Pact tegen Armoede sprake is van doelen, gaat het om relatief abstracte doelen zoals 'Minder Delftenaren staan in de toekomst aan de kant'. De vele

⁵¹ Gemeente Delft en Centrum voor Jeugd en Gezin, *Zelf en samen sterk, Convenant Sluitende zorgstructuur voor kinderen en gezinnen in Delft*, januari 2012.

⁵² Groepsinterview met interne en externe betrokkenen.

activiteiten worden niet of in onvoldoende mate gekoppeld aan de doelen. Dit is wel een wens, zo blijkt althans uit het Jaarplan 2012.

“Een koppeling van de gedefinieerde dimensies aan de geformuleerde doelen biedt mogelijkheden, om de doelen concreter in te vullen en vervolgens daaraan thema’s en activiteiten te koppelen.”⁵³

Voor de Poptahof ontbreken in het Masterplan evalueerbare doelen, bijvoorbeeld ‘Van de Poptahof weer een wervende wijk maken voor diverse bewoners van Delft’. Bovendien worden de verschillende belangen niet afgewogen. Tijdens de uitvoering (2007-2009) worden ambities op elkaar gestapeld. Tegengestelde belangen worden onvoldoende op de spits gedreven.⁵⁴ Er ontstaat in deze periode een symbolisch beleid waarbij de schijn wordt gewekt dat alle belangen met elkaar verenigd kunnen worden (‘en-en’ in plaats van ‘of-of’). Dit beleid wordt vastgezet en stolt in allerlei contracten en plannen. Op de realisatie van deze plannen wordt in grote mate beheersingsgericht gestuurd. Na 2009 blijkt – zeker wanneer de financiële crisis zich aandient – dat het gestapelde beleid en de eisenpakketten niet haalbaar zijn.

“Onze manier van regievoeren ging eerst heel erg over gedetailleerd doorvoeren van afspraken en doorregisseren tot activiteitsniveau. Dat zag je ook in de bestemmingsplannen. Deze waren heel gedetailleerd. Hier zag je dat beleidswensen werden vastgezet in bestemmingsplannen met wettelijke kracht. Je ziet hier dat we allerlei eisen stapelen, zoals de woonnorm, de parkeernorm et cetera. De afweging van belangen in concrete situaties wordt dan lastig” (interview met een interne betrokkene).

“Twee jaar geleden is geconstateerd door de corporatie: we kunnen het plan niet meer uitvoeren. Vanuit de gemeente was er aanvankelijk nog de drive om er beheersingsgericht toch nog naar toe te werken. Andere partijen wilden het loslaten: wat is nodig en hoe kunnen we het plan bijstellen in plaats van vasthouden aan uitvoering?” (interview met een interne betrokkene).

Alles bij elkaar opgeteld is in de periode tot 2010 sprake van een recept dat is gedoemd te mislukken: gestapelde eisen en normen die niet zijn afgewogen en waarbij op maatregelen activiteiten niveau wordt gestuurd.

“Wat ik het liefste had was een instructie als volgt: ‘Dit is de opdracht, dit wil ik in ieder geval niet en dit is het budget. Ik kom over een halfjaar terug’ (...) We moeten af van sturen op middeleniveau en we moeten meer sturen op doelen en visie vanuit gemeenschappelijke opgaven” (interview met interne betrokkene).

⁵³ Gemeente Delft, Jaarplan 2012 Pact tegen armoede Delft, 6 december 2012, p. 3.

⁵⁴ Interviews en groepsinterviews met interne en externe betrokkenen.

4.4 Organiseren van samenwerking voor de opgave

Waar gaat het om? Partijen mobiliseren, enthousiasmeren en inspireren om bij te dragen aan geheel. Actoren koppelen. Toezicht houden op inzet, inbreng én resultaten van samenwerking. Bevindingen terugkoppelen naar de partijen.

Wat gaat goed?

Zowel bij het Pact tegen Armoede als bij het Duurzaam Delft Dreamteam participeren veel partijen. Het is voor beide platforms in relatief korte tijd gelukt om veel partijen te interesseren en enthousiasmeren om bij te dragen aan de publieke zaak. Rond beide netwerken is daarnaast sprake van een duurzame kern van zeer actieve en geëngageerde partijen.

“Ik zie vooral meerwaarde in het netwerken, ontmoetingen die je niet zo snel zelf kan bedenken. Uit de toevalligheden kunnen mooie dingen ontstaan. Het is ook inspirerend” (groepsgesprek met interne en externe betrokkenen rond het Dreamteam).

Bij het Pact tegen Armoede bestaat een belangrijke code voor het organiseren van samenwerken die in de praktijk goed werkt: ‘nee’ bestaat niet. Als een pactlid iets vraagt aan een ander, dan wordt geen ‘nee’ gezegd. Dit speelt vooral bij het oplossen van specifieke problemen van individuele mensen die bij professionele organisaties tussen de wal en het schip raken. Dit werkt positief naar beide richtingen: de vrager heeft een grote verantwoordelijkheid om zijn vraag te doordenken: ‘je mag niet over vragen, je vraag moet heel belangrijk zijn’.⁵⁵ Aan de andere kant leidt deze afspraak tot een resultaatgerichte samenwerking. Vragen blijven niet hangen maar worden opgepakt. Dat zijn de partijen aan elkaar verplicht.

Wat gaat minder goed?

Rond het Duurzaam Delft Dreamteam wijzen met name de externe partijen op het bewaken van een gezonde balans tussen ‘dromen en realiseren’. Enerzijds voelen zij zich thuis bij een platform dat ruimte biedt voor ideeën en dromen. Anderzijds geeft het betrokkenen vooral energie als zij kunnen bijdragen aan het realiseren van concrete resultaten. Het risico van ‘dromen’ leidt volgens betrokkenen ook tot onbestemdheid. Citaten uit afzonderlijke interviews met deelnemers aan het Dreamteam illustreren dit.

“Afen toe is het nodig dat bepaalde zaken beter geconcretiseerd worden. Er zijn een aantal paradepaardjes. Je kunt zeggen dat is een mooi concreet resultaat. Er zijn ook veel zaken die blijven bij dromen. (...) Als resultaten uitblijven is het einde in zicht.”

“Het is belangrijk om te sturen op concrete resultaten. Ik heb gezien dat mensen ook vrijblijvend op bijeenkomsten gaan praten en gedachten de vrije loop laten. De balans moet wel doorslaan naar het tonen van concrete resultaten.”

⁵⁵ Interviews.

“Je moet elkaar niet de hele tijd toetsen op haalbaarheid, maar op een gegeven moment moeten de plannen wel concreet worden. We moeten op zoek naar een middel om het toetsen op uitvoerbaarheid en haalbaarheid te stimuleren.”

“Je moet ook anderen overtuigen en zorgen dat ze met elkaar gaan praten. We wisselen veel ideeën uit en durven te dromen. Maar het koppelen van vraag en aanbod dat lukt vaak niet.”

“De Afgelopen anderhalf jaar waren de bijeenkomsten van het Dreamteam niet altijd even doelgericht. Er was niet altijd een resultaat om verder te kunnen. Dat ontbrak nog al eens. Je levert iets op met elkaar, maar niet doordacht wat we er mee gaan doen.”

Hoewel de gemeente zorg draagt voor ondersteuning van het netwerk – onder meer door externe procesbegeleiding – missen de partijen een regie op de resultaatgerichtheid van het Dreamteam. Een aantal partners wijzen daarbij ook op het uitblijven van de beoogde Duurzaamheidsregisseur.⁵⁶

“De begeleiding is prima, maar tot een bepaald punt en dan zijn de partijen zelf niet actief.”

“Ooit bestond het idee dat er een Duurzaamheidsregisseur zou komen. Die regisseur zou de businessplannen maken en bewaken. Die is er tot op heden niet. Dat vind ik een verloren kans. De kans blijft aanwezig maar er zijn ook bezuinigingen.”

Daarbij speelt ook dat externe partijen een bredere aansluiting met de gemeente missen. Zij wijzen op de goede relatie met natuur en milieu, maar missen aansluiting vanuit andere afdelingen. De gemeente beoogde wel een bredere aansluiting vanuit de opvatting dat duurzaamheid raakvlakken heeft met vrijwel alle gemeentelijke beleidsvelden.⁵⁷

“Ik kom andere onderdelen van de gemeente niet tegen, behalve de mensen van natuur en milieu. Die zijn wel heel actief. Ik heb bijvoorbeeld nooit een collega van openbare ruimte of economie ontmoet. Ik zou het best interessant iemand van openbare ruimte of groen te ontmoeten” (interview met een externe betrokkene).

“Ik heb het idee dat het Dreamteam vooral in de hoek van natuur en milieu zit. Ik zie nog niet veel andere afdelingen betrokken. De natuur- en milieuhoeke helpt wel met toegang, maar andere afdelingen zijn nog niet betrokken. Er zijn wel eens mensen van andere afdelingen aanwezig maar zij zijn nog niet erg betrokken” (interview met een externe betrokkene).

⁵⁶ Gemeente Delft, Duurzaamheidsplan Delft 2008 - 2012, Duurzaam Delft op de kaart, geen datum, p. 32.

⁵⁷ Gemeente Delft, Duurzaamheidsplan Delft 2008 - 2012, Duurzaam Delft op de kaart, geen datum, p. 5.

“Vorige week was er een bijeenkomst over groen in de stad. Dan mis ik Groenbeheer in de zaal. De contacten lukken wel, maar het zou mooi zijn als ze meepraten. De wethouder Duurzaamheid is er wel regelmatig bij” (interview met een externe betrokkene).

Rond Jeugdzorg committeren 25 partijen zich aan het convenant 'Sluitende zorgstructuur' voor kinderen en gezinnen in Delft. Er wordt gewerkt vanuit het idee 'één gezin – één plan – één regisseur'. In de praktijk ervaren professionals dat dit nog niet goed uit de verf komt. Er wordt nog vanuit verschillende kokers geopereerd. Tijdens het groepsgesprek bestaat bij de betrokken partijen behoefte om tot een versterking van de gehele keten te komen en daarop ook de subsidierelatie beter te richten. Daarbij komen vooral die lijnen aan de orde om meer en betere samenwerking te stimuleren tussen de partijen (tabel 4.2).

Oude situatie		Gewenste (nieuwe) situatie
Verticale relaties tussen gemeente en subsidieaanvragers.	→	Met subsidies realiseren van een horizontale relatie tussen gemeenten en partijen.
Uitvoering geven aan gemeentelijk beleid.	→	Gezamenlijk beleid (coproductie) organiseren in een keten waarin iedereen zijn aandeel neemt.
Bilaterale relaties met verschillende subsidieontvangers afzonderlijk.	→	Subsidies inzetten in een arrangement van afspraken met meerdere partijen.

Tabel 4.2: stimuleren van samenwerking rond jeugdzorg (bron: groepsgesprek).

Verschillende citaten uit het groepsgesprek illustreren deze opgave.

“Bij de professionals is een attitudeverandering nodig: denk vanuit het kind en niet vanuit de eigen koker. Als je partijen in een Centrum voor Jeugd en Gezin zet en verder niets doet, krijg je een bedrijfsverzamelgebouw. Mensen blijven dan leunen op de moederorganisatie.”

“Ik nodig jullie uit om gezamenlijk en resultaatgericht aan de slag te gaan. Ontwikkel met elkaar een model waarbij er niet meer verkokerd wordt gewerkt. Bouw zelf een nieuwe structuur. Iedereen zegt: ‘wethouder doe met ons zaken’. Dat zegt iedereen afzonderlijk. Ga als keten zelf zonder gemeente aan de slag. Ga niet wachten totdat ik jullie onder druk van tijd en regelgeving in structuren ga dwingen.”

“Startpunt moet zijn dat er met alle partijen onderling een transparante keten is. De prestatieafspraken moeten eerst over de gehele keten gaan. Als dit helder is kunnen deze vervolgens worden doorvertaald naar de afzonderlijke partijen.”

4.5 Verantwoording afleggen over de opgave

Waar gaat het om? Verantwoorden van het handelen en resultaten van het geheel van partijen. Tonen van commitment en betrokken zijn.

Het algemene beeld is dat de verantwoording van het handelen en de resultaten summier wordt ingevuld. Er is weinig aandacht voor.

- Rond het Centrum voor Jeugd en Gezin wordt gewerkt met een jaarverslag waarin alle partijen een aandeel hebben. Er is behoefte aan een verdere verfijning en samenhang. Daar wordt aan gewerkt.
- Bij het Duurzaam Dreamteam Delft en het Pact tegen Armoede bestaat geen samenhangend overzicht van de diverse activiteiten en initiatieven. Tijdens interviews geven participanten van beide ‘platforms’ aan dat zij behoefte hebben aan het delen van successen en lessen, zowel onderling als richting andere partijen en de bredere samenleving.
- Rond de Poptahof wordt op onderdelen gestuurd op doelen, maar een monitor aan de hand van concrete mijlpalen ontbreekt tot 2010.

“Er waren doelen voor de Poptahof, maar er was geen monitor. Je kon niet weten of je op koers was” (groepsgesprek met interne en externe betrokkenen).

5 Regie en de rol van de raad

Betrokkenheid van de raad

De raad speelt rond regie in het algemeen en de vier onderwerpen in het bijzonder hoegenaamd geen rol. Wel zijn diverse politieke fracties lid van het Pact tegen Armoede en zijn raadsleden regelmatig aanwezig bij de bijeenkomsten.

“De raad is nog niet goed aangesloten bij het ‘regieverhaal’ het is nog vooral iets van het college” (groepsgesprek met raadsleden).

“In zijn algemeenheid weten we er als raad weinig van hoe dit soort dossiers precies lopen. Dit geldt ook voor deze vier onderwerpen: waar staan we in het proces, wat zijn de afspraken, wat is de rol van de gemeente? De informatie krijgen we niet, zeker niet automatisch. Als we dat als raad vragen, zullen we het wel krijgen. Het staat ook niet zo op ons netulies” (groepsgesprek met raadsleden).

Samenspel tussen raad en college

Bij de ontwikkeling van het regieconcept biedt het college enkele handvatten aan de raad voor betere sturing en controle. Zo bevat het Bestuursprogramma, de Kaderbrieven 2011 en 2012 en de conceptprogrammabegroting 2012-2015 voor het eerst zogenoemde doelbomen. Daarmee wil het college overzicht en samenhang bieden. Zie bijlage 2 voor een voorbeeld.

Raadsleden zijn over het algemeen tevreden met deze ontwikkeling om daarmee ook tot een beter samenspel tussen raad en college te komen. Raadsleden willen zelf ook graag meer sturen op politiek relevante zaken in plaats van ‘doorschieten’ in de uitvoering. Tegelijkertijd is er nog veel discussie over een goede inrichting van de informatie van en ondersteuning door het college richting de raad.⁵⁸

Zo moet de raad op korte termijn een besluit nemen over jeugdzorg aan de hand van een nieuwe jeugdnota. Binnen het college en de ambtelijke organisatie bestaan aanwijzingen dat het voor de raad lastig is sturing te bieden aan dit dossier.

“Ik merk nu al: de jeugdnota is ingewikkeld voor de raad. (...) Het [regie] vraagt ook om een andere manier van politiek besturen. Het wordt spannend hoe de raad omgaat met de jeugdnota. We hebben aangegeven dat we niet meer alles aan de voorkant willen dicht regelen. Ook hier moeten we niet alles willen dichtregelen met bureaucratie. Het gaat om vertrouwen, waarbij geldt: “high trust”, maar ook “high penalty” als dat vertrouwen wordt beschaamd” (groepsinterview met interne en externe betrokkenen).

⁵⁸ Bron: groepsgesprek met raadsleden.

Politieke sturing en controle door de raad

Raadsleden hebben behoefte aan afwegingskader voor regie, zowel bij de start van belangrijke beleidsopgaven als tijdens de uitvoering om goed te kunnen (bij)sturen. Dat is de aanleiding voor ontwikkeling van het afwegingskader in hoofdstuk 1.

Er is ook behoefte om meer te sturen op doelen en maatschappelijke effecten.

Raadsleden nemen waar dat zij nogal eens ‘doorschieten’ in sturing op uitvoering en concrete maatregelen. De ontwikkelingen halen de besluiten vaak in en gewenste ontwikkelingen worden daarmee soms belemmerd.

“De regel is dat zonnepanelen vanaf de straat niet zichtbaar zijn. Als iemand dan zegt: ‘we hebben rode zonnecellen die lijken op dakpannen’, dan mag dat niet. Voordat je het weet zet je je zelf klem” (groepsgesprek met raadsleden).

“Het regieverhaal kan wel helpen om de positie en inbreng vanuit de raad vooraf helder te krijgen. Er bestaat behoefte aan een afwegingskader voor de raad om hier grip op te krijgen (...) Het zou ook de rol van de raad helder kunnen maken. (...) We gaan nu nogal eens door tot het niveau van de bedrijfsvoering” (groepsgesprek met raadsleden).

“We moeten als raad goed nadenken of we regie voeren en als we dat gaan doen hoe. Je krijgt dan een soort afwegingskader: in deze omstandigheden en situatie, welke smaken heb je dan voor regie” (groepsgesprek met raadsleden).

“In het verleden hebben we veel kaders vastgesteld met allerlei maatregelen. Nu moeten we meer gaan sturen op doelen in plaats van maatregelen” (groepsgesprek met raadsleden).

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek geeft een raadslid aan, dat het ontwikkelde afwegingskader (zie hoofdstuk 1), helpt om een goede visie te ontwikkelen op regievoering. Als voorbeeld noemt het raadslid de behandeling van de Jeugdnota die op dat moment aanstaande is.

“ Bij de Jeugdnota had ik geen kader om erop te reageren. Met dit afwegingskader kon ik goed een visie op het onderwerp ontwikkelen” (een raadslid tijdens een werkbijeenkomst).

Bestuurlijke reactie

De bestuurlijke reactie van het College van B&W is integraal overgenomen op de volgende pagina's.

REDACTIONEEL NAWOORD REKENKAMERCOMMISSIE

De bestuurlijke reactie geeft aanleiding op een enkel punt een redactionele wijziging aan te brengen. In conclusie 5 is nu opgenomen dat diverse raadsfracties lid zijn van het Pact tegen de Armoede (er stond abusievelijk 'Dreamteam Delft').

Besturing

De Torenhove
Martinus Nijhofflaan 2
2624 ES Delft
Bankrekening BNG 28.50.01.787
t.n.v. gemeente Delft

Behandeld door
Bert den Uijl
bduijl@delft.nl

Retouradres : Besturing, Postbus 78, 2600 ME Delft

De voorzitter van de Delftse Rekenkamer,
Mv. Groenendijk-de Vos MA,
Postbus 78
2600 ME Delft

Datum
02-07-2012
Ons kenmerk

**Onderwerp: bestuurlijke reactie op de conclusies en
aanbevelingen van het rapport Delftse rekenkamer over
regievoering door de gemeente Delft**

Uw brief van

Uw kenmerk

Bijlage

Geachte heer, Groenendijk-de Vos

Geachte dames en heren,

Met belangstelling hebben wij kennis genomen van uw rapport over de regievoering door de gemeente Delft. Regievoering is een belangrijk thema voor onze ambtelijke en politiek-bestuurlijke organisatie. Regievoering doen we al, maar zullen we nog verder door willen zetten, de veranderende rol van de overheid en financieel economische beperkingen spelen daar een belangrijke rol in. Regievoering door de gemeente Delft is een rode draad in het Bestuursprogramma 2011-2014; december 2011 is door het college aan de raad de kaderstellende Regienota voorgelegd; en de kaderbrief 2012 bevat een eerste aanzet voor de regie-agenda. Zowel de Regienota als de kaderbrief geven aan, dat hier sprake is van een meerjarig ontwikkelingstraject. Gedacht wordt hierbij aan een ontwikkelingstraject van twee bestuursperioden, waarin de rolneming van de gemeente en van maatschappelijke partners zal wijzigen, de strategische samenwerking met maatschappelijke partners (binnen en buiten de gemeente) zal versterkt worden. Deze ontwikkeling wordt gestimuleerd door nieuwe maatschappelijke opgaven, zoals bezuinigingen en decentralisatie(s) van het rijk.

Afbakening

U geeft aan, dat Delft twee gedaanten van regie als organisatievorm onderscheidt: a) verzelfstandiging/op afstand zetten en b) strategische samenwerking. Voor uw rapport is dit verder niet relevant, maar wij hechten eraan dat Delft een ander onderscheid maakt. In de definitieve Regienota

spreken we over: a) Opdrachtgever (uitvoeringsgericht), b) Coproducent (strategische samenwerking). In de verdere doorontwikkeling van de regievoering door de gemeente kan het daarbij overigens wel opportuun zijn om uitvoerende taken te verzelfstandigen.

Kernbevindingen

In uw rapport wordt onder paragraaf 1.3 Kernbevindingen aangegeven, dat er bij de respondenten van uw onderzoek geen gedeelde opvatting over regie bestaat. Ons bevreemdt dat niet, regie is een generiek begrip, de werkelijkheid is veelkleurig. Regie kan betrekking hebben op onderwerpen van klein tot groot, van incidenteel tot structureel, van regie op een breed palet aan taken tot aan regie op issues, van regie op partners waar we wel of geen zeggenschap over hebben, en kan binnengemeentelijk en buitengemeentelijk zijn. Regie kan in de termen van het rekenkamerrapport ook betrekking hebben op loslaten en vastzetten en alle gradaties die daar tussen liggen. Dat de onderzoekers dan bij de respondenten al deze verschillende beelden horen is vanzelfsprekend. Wij ervaren zelf, dat het begrip regie sterk leeft zowel in de ambtelijke als de bestuurlijke organisatie. De regie-agenda wordt voor GMT en college het middel om structuur en sturing te organiseren op de door te voeren veranderingen. De doorontwikkeling van de regievoering door de Delftse organisatie noodzaakt ook tot investeringen in de gemeentebrede bedrijfsvoering; zo zal in het personeelsbeleid en het strategisch opleidingsplan in het bijzonder aandacht zijn voor de opbouw van de benodigde competenties voor het vervullen van de "regisseurs"-rol. De Delftse organisatie zal kennis en kracht moeten ontwikkelen om de regierol (meer dan nu het geval is) te kunnen vervullen. Intern wordt daar ook een kennisgroep voor opgericht om de organisatie hierin bij te staan.

U geeft ook aan, dat de keuze voor een goede vorm van regie en bijbehorende strategie niet wordt gemaakt aan de hand van een transparante afweging op basis van een gemeenschappelijk afwegingskader. De raad is daarbij in ieder geval niet betrokken en is niet in staat daarop te sturen en te controleren. We hebben hier een gemengde reactie op. Het generieke begrip regie gebruiken we pas sinds kort in de politiek bestuurlijke arena. Dat laat onverlet, dat er aan de raad veel raadsvoorstellen/rapportages/nota's worden voorgelegd waarbij expliciet op de rol van de gemeente wordt ingegaan; zowel voordat het regiebegrip zo centraal is komen te staan als daarna. Zo is er in het afgelopen jaar een scala aan documenten aan de raad voorgelegd waarbij expliciet op de regierol van Delft ingegaan wordt. Of het nu om de jeugdzorg gaat, TIC-Delft, ruimtelijke kaders bij gebiedsontwikkelingen, de Spoorzone, het veiligheidsbeleid, Bouwen In Delft, de voorbeelden zijn legio.

Wat u (en de raad) daarbij mogelijk mist is hoe deze regierollen te ordenen en te duiden zijn. Uw afwegingskader kan inderdaad een goed hulpmiddel zijn om de regierol van de gemeente goed te kunnen duiden; en kan ook voor college en organisatie een goed hulpmiddel zijn om aan de hand van de vijf

aangegeven regieprestaties de samenwerkingsrelatie met maatschappelijke organisaties te beschrijven en in te regelen. Wij zijn het daarbij overigens van harte eens met de onderzoekers dat het afwegingskader dynamisch is. Binnen een zelfde opgave kan sprake zijn van een combinatie van regietypen.

Conclusies

Uw DRK heeft hiervoor naar een 4-tal cases gekeken.:

- a. Pact tegen Armoede.
- b. Poptahof.
- c. Integrale zorg, nader afgebakend op preventieve jeugdzorg.
- d. Duurzaam Delft Dreamteam.

Het onderzoek is geen uitputtende casestudie geweest. Het gaat ook niet om deze 4 cases zelf, maar om illustraties en voorbeelden waaruit voor onze verdere vormgeving van regievoering geleerd kan worden. We gaan in deze reactie ook niet in op de omkaderde gedeeltes die op deze vier cases betrekking hebben. Ons beeld hierbij is overigens, dat deze omkaderde gedeeltes ten behoeve van de conclusies bewust scherp zijn gesteld, waarbij op onderdelen een nuancering zou passen.

Met betrekking tot:

- Conclusie 1: er bestaat inderdaad geen gedeelde opvatting over regie, in die zin dat regie een veelkleurig begrip is;
- Conclusie 2: in de regionota is dit vereenvoudigd weergegeven met het onderscheid naar opdrachtgeven en samenwerken; de typering van de bewust ingezette verandering in regievorm bij Jeugdzorg en Poptahof wordt gedeeld;
- Conclusie 3: een afzonderlijke maatstaf voor de kwaliteit van regievoering ontbreekt inderdaad; dat laat onverlet dat het college (door de raad) via reguliere verantwoordingen en evaluaties aangesproken kan worden op effectiviteit van beleid en de samenwerking met partners om de beleidsdoelen van Delft te bereiken;
- Conclusie 4: de constatering dat in de vier leerzame voorbeelden veel bereikt is delen wij;
- Conclusie 5: is aan de raad om te beoordelen. Wij wijzen in dit verband echter ook op de eerder gemaakte opmerking, dat veel documenten aan de raad worden voorgelegd, waarbij expliciet op de regierol van de gemeente wordt ingegaan. De vermelding van het Dreamteam bij deze conclusie moet waarschijnlijk Pact tegen de Armoede zijn.
- Conclusies 6 en 7: Is ook aan de raad om dit te beoordelen en het is aan het samenspel tussen college en raad om ervaren leemtes nader in te vullen (bijvoorbeeld met behulp van het afwegingskader).

Aanbevelingen

Het onderzoek is gericht op het doen van aanbevelingen om de doelen rond strategische samenwerking te helpen realiseren met een accent op het versterken van de politiek sturende en controlerende rol van de raad.

De Delftse Rekenkamer heeft twee aanbevelingen geformuleerd voor college en raad en twee aanbevelingen voor college en ambtelijke organisatie.

Met betrekking tot:

- Aanbeveling 1 (verkort): Investeer in gemeenschappelijke beeldvorming over het regieconcept.
Reactie college: nemen we over. Regie blijft veelkleurig, maar bewustwording en beeldvorming over deze veelkleurigheid kan zeker verder ontwikkeld worden.
- Aanbeveling 2 (verkort): organiseer gemeenschappelijke beeldvorming op grond van 6 aangeven maatregelen.
Reactie van het college: de 6 maatregelen betreffen een actieve toepassing van het Afwegingskader in het samenspel tussen college en raad. Wij kunnen ons daarin vinden en gaan graag met de raad in gesprek met de raad op welke wijze hier door het college invulling aan gegeven kan worden.
- Aanbeveling 3 (verkort): werk toe naar een opgavengestuurde organisatie. Regie vraagt focus en afbakening.
Reactie college: nemen we over. Het gaat om een leerproces (en een meerjarig ontwikkelingstraject) van de gemeente. Per 1 oktober 2011 is de KOERS-organisatie ingevoerd. Regievoering door Delft is een vervolgstap in het organisatiemodel, een vervolgstap ook waar het denken van buiten naar binnen verder versterkt gaat worden.
- Aanbeveling 4 (verkort): Investeer in de kwaliteit van regie aan de hand van de vijf prestatievelden voor regievoering.
Reactie college: nemen we over. Het gaat om een leerproces (en een meerjarig ontwikkelingstraject) van de gemeente en de maatschappelijke partners. De vijf prestatievelden zijn een goed middel voor het inrichten van de samenwerkingsrelatie met de externe partners.

Tot slot

De belangstelling voor het thema doet ons deugd. Het rapport van de Delftse Rekenkamer zal mede dienen om tot een gezamenlijke bewustwording (ambtelijk, politiek, bestuurlijk) en beeldvorming te komen. De vier cases hebben hiervoor illustratief materiaal geleverd. Alleen deze cases tonen al de verscheidenheid (en veelkleurigheid) van regievormen aan. Wij gaan graag met de raad en de organisatie verder aan de slag om de regievoering door Delft in de komende jaren verder te versterken.

Mocht onze reactie nog aanleiding zijn voor vragen uwerzijds, dan zijn we daartoe uiteraard gaarne bereid,

Hoogachtend,

Het college van burgemeester en wethouders van Delft,

,burgemeester

,secretaris

Bijlage 1: Bronnen

Schriftelijke bronnen

- Gemeente Delft, Handboek Communicatie, Communicatie zo doen we dat!, maart 2011.
- Gemeente Delft, Organisatieplan Delft 2010-2015, Koers voor Delft, Gemeentelijk Management Team, versie 4 februari 2011.
- Gemeente Delft, Wijken en Jeugd: afwegingskaders voor het samenlevingsbeleid en maatschappelijk vastgoed, Memo, 14 februari 2011.
- Gemeente Delft, Koers voor Delft in Regie, PowerPoint, 7 september 2010.
- Gemeente Delft, Voorstel voor aanpak Delft in de regio, Memo, 9 februari 2011
- Gemeente Delft, Kaderbrief 2011, geen datum.
- Gemeente Delft, Kaderbrief 2012, geen datum
- Gemeente Delft, Verslag Werkconferentie Stadsmarketing 02december 2010, geen datum.
- Gemeente Delft, Aansluiten bij het maatschappelijk initiatief, notitie, 8 februari 2011.
- Gemeente Delft, Accounthouders, Excel-bestand. (Bestand geeft overzicht van alle partners en de naam van de gemeentelijke accounthouder).
- Gemeente Delft, Beleidskader Veiligheid en Handhaving 2011-2014, 9 december 2010.
- Gemeente Delft, Beleidskader, Vooruit met welzijn, Beleid ten aanzien van welzijn en maatschappelijke dienstverlening van de gemeente Delft 2011-2014, 14 april 2011.
- Gemeente Delft, Delft in regie, context en bewegingen, tweede versie, juli 2011.
- Gemeente Delft, De ontwikkeling van de regie- en netwerkgemeente Delft, Regiefoto en –film per doelstelling uit bestuursprogramma, geen datum.
- Gemeente Delft, Beleidskader Subsidiesystematiek 2011-2014, 1 november 2010.
- Gemeente Delft, Invulling dialoog B&W 2011-2014, Kaders voor bestuurscommunicatie Deel II, “Heeft u klachten vertel het ons. Bent u tevreden? Vertel het rond”, notitie, 21 maart 2011.
- Gemeente Delft, Delft 2030, Stadsvisie Delft 2030, geen datum.
- Gemeente Delft, Aan het werk!, Coalitieakkoord Delft 2010-2014, geen datum.
- Gemeente Delft, brief van College van B&W, Rapport Stadskracht als Delftse Strategie, 25 mei 2010.
- Gemeente Delft, Bestuurlijke opdracht Versterking Stadskracht, 16 juni 2010.
- Document met weblinks over Dialoog en Netwerk.
- Gemeente Delft, Het deelnemingenbeleid van de Gemeente Delft, augustus 2006.
- Gemeente Delft, Hoe betrekken we het culturele veld van Delft bij beleid en bezuinigingen?, 18 januari 2010.
- Gemeente Delft, concept Programmabegroting 2012-2015, versie 22 juli 2011.
- Gemeente Delft, concept Programmabegroting 2012-2015, versie 22 juli 2011 – gewijzigde paragraaf bedrijfsvoering.
- Gemeente Delft, Kadernota 2009-2012, geen datum.
- Gemeente Delft, Bestuursprogramma 2011-2014, december 2010.
- Gemeente Delft, Technologische innovatiecampus Delft, Hart Europese Innovatieregio, Masterplan 1.0, 2011.
- Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Minister van Justitie, Memorie van Toelichting, Wijziging van de Gemeentewet in verband met de versteviging van de regierol van de gemeente ten aanzien van lokaal veiligheidsbeleid, geen datum.
- Gemeente Delft, Netwerkend werken, Succesvol netwerken begint met geven, PowerPoint, geen datum.

Gemeente Delft, Notitie uitvoering motie Beginspraak, 8 februari 2011.

Gemeente Delft, Nieuwe stuurgroep WZW/OGGZ, Memo, 21 november 2008.

Gemeente Delft, Programma debatten en lezingen in TOP over Masterplan TICD, concept, 12 december 2010.

Gemeente Delft, Pact tegen Armoede, Adressenlijst ondertekenaars 2010, geen datum

Gemeente Delft, Samen bouwen aan verbindingen tussen gemeente en partners in de stad, brief en bijlage 14 juni 2010.

Gemeente Delft, Verslag, Bijeenkomst 'Samen bouwen aan verbindingen tussen gemeente en partners in de stad' d.d. 22 juni 2010 en 23 juni 2010, 2 juli 2010.

WagenaarHoes, Stadskracht als Delftse strategie, Een toekomstgericht perspectief, 8 april 2010.

Gemeenteraad van Delft, Regienota Gemeente Delft en de nota Capita Selecta deelnemingen, 08 december 2011

Gemeente Den Haag/DSO – Krish Copal en Den Haag Marketing, Plan metropoolregio Rotterdam Den Haag, 30 december 2011

Bert den Uijl, Aantekeningen van de heer Bert den Uijl, 16 januari 2012

Gemeente Delft, kaderbrief, 2011

Gemeente Delft, de Sociale visie PowerPoint, Geen datum

Partners en Pröpper, Regie door de Gemeente Delft, 19 oktober 2011

Partners en Pröpper, Onderzoek naar de regierol van de gemeente Delft vervolgonderzoek, 18 november 2011

Delftse Rekenkamer, Onderzoek naar de regierol van de Gemeente Delft, 15 december 2011

Partners en Pröpper, Agenda voor startbijeenkomst, Vervolg onderzoek naar de regierol van gemeente Delft, 11 januari 2012

Gemeente Delft, Programma Wonen Zorg Welzijn, Inleiding en maatschappelijke Partners, 2011

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Kaart plangebied met exploitatiegebied en deelgebieden, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Eigendomsposities 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Masterplan, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Beheerplan, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Beoogde bouwprogramma, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Hoofdplanning en –fasering, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Notitie budgetbewaking, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Grondprijnsbeleid gemeente Delft, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Parkeerprogramma, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Risico inventarisatie, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Schema en taken projectorganisatie, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Uitgangspunten communicatie- en participatieplan, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Schema grondexploitatie, vastgoedexploitatie en verdeling bijdragen, 26 januari 2005

Gemeente Delft, Samenwerkingsovereenkomst Poptahof: Brochure "Te woon concept", 26 januari 2005

Gemeente Delft, Kaart gemeente Delft, Geen datum

Gemeente Delft, Werelds wonen in de Poptahof, Samenwerkingsovereenkomst ter zake de herontwikkeling van de Poptahof te Delft, 26 januari 2005

Publiekszaken, Werk Inkomen en Zorg, Memo betreft: Munchhausenbeweging ook mogelijk in Delft, 6 februari 2009

Publiekszaken, werk Inkomen en Zorg, Beleids- en projectontwikkeling, Memo betreft: Brainstorm Pact tegen armoede en samenvatting reacties Pactpartners, Geen datum

Publiekszaken, Werk Inkomen en Zorg, Nota van Michel Noordermeer betreft doelstelling pact tegen armoede, uitwerking en plan van aanpak, met bijlage communicatieplan, Geen datum

Publiekszaken, Werk, Inkomen en Zorg van Annemarie van den Berg, Memo, Opzet communicatie "Elke Delftenaar telt" 2011, 14 juli 2011

Pact tegen de armoede Delft, Inleiding, Doelstelling, uitgangspunten, waar willen we naartoe, Geen datum

Pact tegen de armoede, Adressenlijst ondertekenaars 2010, Elke Delftenaar telt, Geen datum, Jaar 2010

Pact tegen armoede, Korte samenvatting over het pact tegen armoede, Geen datum

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, samen de schouders onder het Restyle-project 'Het gaat echt beter met die gezinnen' oktober 2011

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Delftse organisaties helpen mensen met schulden "We vullen elkaar goed aan", november 2011

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Week van het geld! November 2011

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Bewoners Sociaal Pension maken straten schoon, 'iets betekenen geeft perspectief', november 2011

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Pact tegen armoede: Benut bereidheid bedrijven 'Hoe concreter, hoe beter', Geen datum

Elke Delftenaar Telt, Uitkomsten Minisymposium Elke Delftenaar telt, 7 september 2011

Saskia Bolten, Communicatieplan Pact tegen Armoede, Anti-armoedebelid, Middelen matrix, Geen datum

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Stichting Uit de Brand helpt mensen met weinig geld, 'We willen mensen in armoede een stem geven' September 2011

Delft blijft actief in de strijd tegen de armoede, Elke Delftenaar telt uitgave van de gemeente Delft, Pact tegen armoede zorgt voor duwtje in de rug, september 2011

Samenleving, advies, Memo, Initiatieven i.k.v armoede bestrijding/ werken aan de doelstellingen, Meer casuïstiek/ vragen naar boven brengen, Geen datum

Publiekszaken, Werk, Inkomen en Zorg, Nota pact tegen armoede, 12 juni 2009

Concept versie mei 2011 OL, Visie gemeente Delft op veranderende Jeugdzorg, Visie Jeugdzorgketen Delft, mei 2011

Haaglanden, Plan van aanpak transitie jeugdzorg 'Van nu naar straks' Haaglanden, 22 december 2011

Haaglanden, Plan van aanpak voorbereiding transitie Jeugdzorg in Haaglanden, december 2011

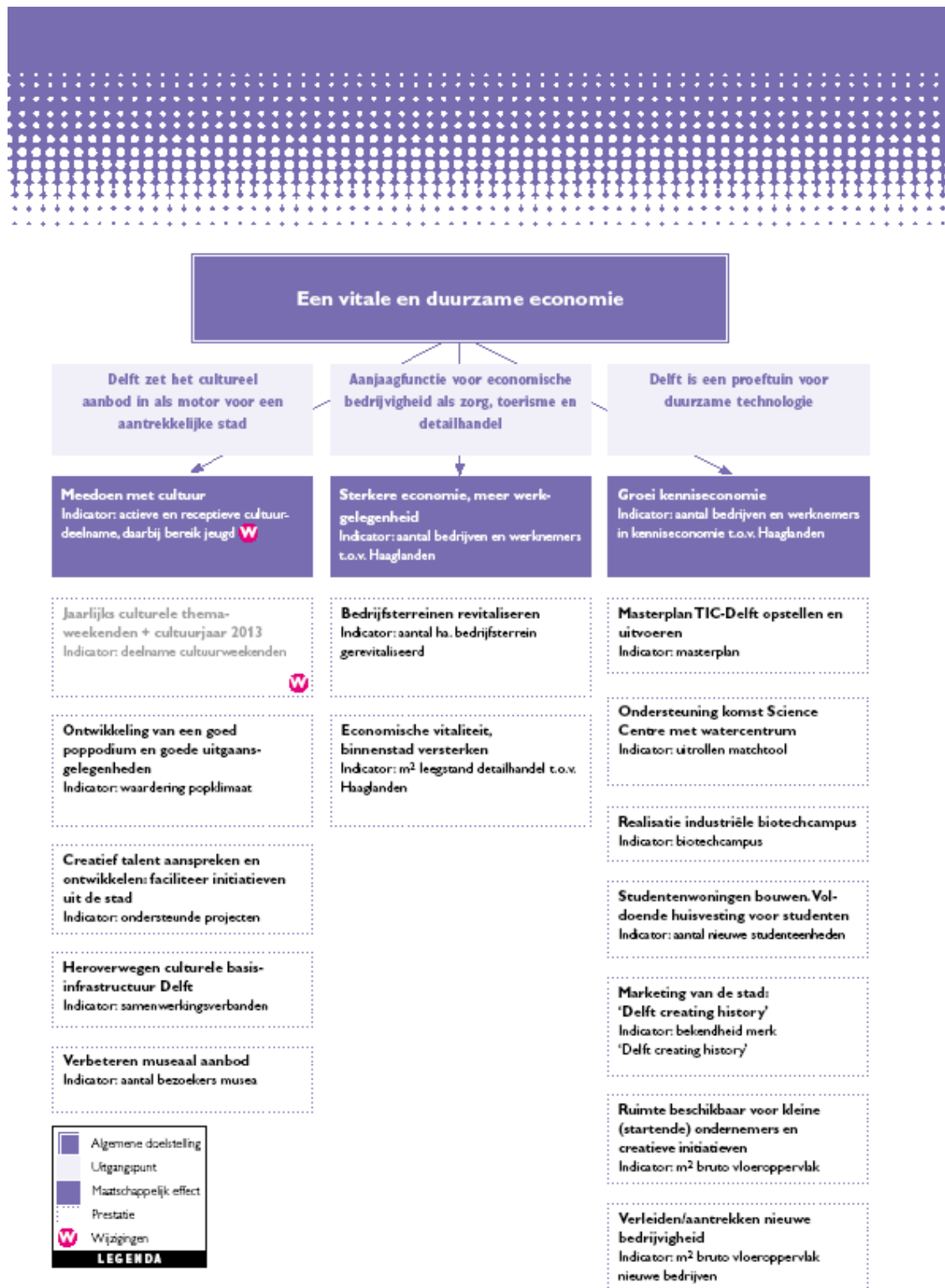
Duurzaamheidsprojecten, Schema duurzaamheidsplan Delft, Geen datum

Duurzaam Delft, Duurzaam Delft Dreamteam meets Urgenda, 8 september 2011
 Duurzaam Delft Dreamteam, Notitie werkwijze Duurzaam Delft Dreamteam, 29 januari 2010
 WagenaarHoes, Begeleiding Duurzaam Delft Dreamteam, 19 oktober 2009
 WagenaarHoes, Begeleiding Duurzaam Delft Dreamteam, Vraag en aanpak, tijdsinzet en kosten, 31 augustus 2009
 WagenaarHoes, Offerte begeleiding Duurzaam Delft Dreamteam, 24 augustus 2010
 VNG Magazine, Artikel: Op eigenkracht, Samen met je buurtgenoten, gemeente en bedrijfsleven energie steken in energiebesparing. Nederland is rijk aan voorbeelden, 16 december 2011
 Gemeente Delft/ WagenaarHoes, Rapport Stadskracht als Delftse Strategie en WagenaarHoes een toekomstig perspectief, 25 mei 2010 en 8 april 2010
 WagenaarHoes, Werkwijze Duurzaam Delft Dreamteam, Rol gemeente, Geen datum
 Duurzaam Delft op de kaart, Duurzaamheidsplan Delft 2008-2012, mei 2008
 Adressenlijst, Organisaties, Geen datum
 WagenaarHoes, PowerPoint presentatie, Duurzaam Delft Dreamteam, Advies vervolg Ter bespreking 13 oktober, Geen datum
 Duurzaam Delft, Projecten Duurzaam Delft Dreamteam/Projecten waarin team rol heeft, Geen datum

Gesprekspartners

Naam	Functie en organisatie
Christine Bel	raadslid D66
Stephan Brandligt	raadslid GroenLinks
Maarten Buskermolen	raadslid STIP
Ernst Damen	raadslid PvdA
Ineke van Geenen	raadslid CDA
Marc Koster van Groos	raadslid VVD
Joëlle Gooijer-Medema	raadslid ChristenUnie
L. Vokurka	Wethouder gemeente Delft
S. Bolten	Wethouder gemeente Delft
R.M de Prez	Wethouder gemeente Delft
H. Krul	Gemeentesecretaris
Bert den Uijl	Senior bestuursadviseur, gemeente Delft
Hans Vlaanderen	Senior beleidsadviseur Inkomen, gemeente Delft
Agnes van der Linden	Teamleider Natuur- en milieucommunicatie, gemeente Delft
Olga Lemmen	Senior beleidsadviseur, afdeling Samenleving, Gemeente Delft
Annemieke Jansen	Projectleider, gemeente Delft
J. van Reenen	Opdrachtgever ruimte (programmeur), thema Duurzaamheid, gemeente Delft
H. van Dongen	Hoofd vastgoed, gemeente Delft
A. Jansen	Projectleider, gemeente Delft
B. de Visser	Teamleider vastgoed en grondexploitaties, gemeente Delft
R. Houben	gemeente Delft
M. Wiegman	Algemeen projectleider, directeur grondexploitatie maatschappij
M. Beekman	Manager Onderhoud en beheer, Vestia
K. Schrederhof	Directeur, Woonbron
Fred Zoller	Haagse Hogeschool, docent werktuigbouwkunde
Onno Sminia	Vrachtfiets, co-founder
Stephanie Ripken	INTER-IKEA, Sustainability specialist
Peter Hemmen	Woonbron, manager
Eric Pol	Project proeftuin Delft – Eetbare Stad
L. Bhagwandas	Centrum voor Jeugd en Gezin
B. Holverda	Bureau Jeugdzorg Haaglanden
T. Klooster	SWV VO Delft
H. Pinna	Stichting Jeugdzorg Zuid-Holland West
F. Verhoogt	Kwadraad
F. van der Valk	Combiwerk, Directeur Personeel en Organisatie
G. von Grumbkow	WagenaarHoes, adviseur

Bijlage 2: Voorbeeld van een doelboom



Uit: Programmabegroting 2012-2015.