

Spacelab 4
3824 MR Amersfoort

POSTADRES
Postbus 490
3800 AL Amersfoort

TELEFOON
033 - 496 52 00

WEBSITE
www.bmcadvies.nl

In het verleden gebeurt niets

***Een governanceonderzoek ten behoeve van de
Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid***

**Eindrapport
Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid**

BMC
april 2015
drs. R.H. Oudkerk
Projectnummer: 119211
Correspondentienummer: AD-1304-74047

INSCHRIJVING KVK
nr. 32078667

ABN-AMRO
NL91ABNA0504035754

BTW
NL80.86.63.598 B.01

INHOUD

	LEESWIJZER	2
HOOFDSTUK 1	OPDRACHT EN WERKWIJZE	3
	1.1 De opdracht	3
	1.2 De werkwijze op hoofdlijnen	3
HOOFDSTUK 2	BEVINDINGEN	7
HOOFDSTUK 3	AANBEVELINGEN ZONDER DAT DE STRUCTUUR VAN DE GR HOEFT TE WIJZIGEN	11
HOOFDSTUK 4	BREDERE AANBEVELINGEN	13
HOOFDSTUK 5	GOVERNANCEVORMEN DIE IN FASEN KUNNEN WORDEN INGEVOERD	18
	EPILOOG	20
	BIJLAGE	21

Leeswijzer

Dit governance-rapport wijkt af van ‘the usual-suspect-governance’-rapportages.

Er is expliciet voor gekozen om met betrekking tot dit governanceonderzoek geen prioriteit te geven aan:

- een louter bestuurskundige invalshoek;
- juridische adviezen over wat voor soort bestuur het optimale benadert;
- een louter organisatiedeskundigheidsadvies.

De reden hiervoor is dat naar mijn overtuiging – die in vrijwel alle gesprekken bevestigd is – eerder de vraag naar voren kwam op welke wijze de ‘governance’-cultuur zou kunnen worden veranderd. Daaraan gaf en geeft men prioriteit.

Teruggebracht tot de essentie betekent dit in fasen:

- Er dienen simpele besluiten te worden genomen die de cultuur kunnen veranderen.
- De veranderde cultuur verandert de wijze van besluitvorming.
- De andersoortige besluitvorming staat aan de basis van structuurveranderingen.

Het rapport dient gelezen te worden met de focus op drie zaken:

1. simpele veranderingen op korte termijn, die rechtstreeks voortvloeien uit datgene wat bestuurders en geëncommitteerden als bezwaren hebben geopperd in directe en indirecte zin waar het governance betreft van de Gemeenschappelijke Regeling (GR) en de diensten die onder haar vallen. Deze veranderingen zouden de facto weinig discussie moeten oproepen, tenzij men de gedestilleerde communis opinio opnieuw in twijfel wil trekken. Het zijn veranderingen die de jure geen consequenties hebben voor de GR zoals deze nu vigeert;
2. inspanningen die moeten worden gepleegd om een effectiever en efficiënter bestuur in een comfortzone te brengen, op gepaste afstand;
3. fasering van maatregelen op middellange termijn ter professionalisering van governance ter zake, die ook om een verandering van de vigerende GR vragen.

Het instellen van een uitvoerend aanjaagteam en een bestuurlijk begeleidingsteam om datgene dat impliciet of expliciet wordt voorgesteld ook te implementeren is een conditio sine qua non. Om dat laatste te implementeren wordt ten stelligste geadviseerd een aanjaaggroep in te stellen met een vast omschreven opdracht in maat en getal. Indien die aanjaaggroep – die idealiter bestaat uit drie mensen die onafhankelijk zijn – niet wordt ingesteld, is de conclusie gerechtvaardigd dat een succesvolle verandering niet zal beklijven. Dit laatste heeft voornamelijk te maken met:

- een in deze regio bestaande felle cultuur van elkaar niet of onvoldoende aanspreken;
- een jarenlange status quo in ‘cultuuraspecten’ met betrekking tot de Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid en de GR;
- literatuur die eenduidig is waar het gaat om het verankeren van veranderingen in een cultuur waarin mensen al jaren op een bepaalde en in dit geval eenduidige manier werken.

Hoofdstuk 1

Opdracht en werkwijze

1.1 De opdracht

Begin december 2014 is er een offerte ingediend voor het uitvoeren van een governance-onderzoek binnen de Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid (verder: de Dienst).

Expliciet werd gevraagd onderzoek te doen naar de risico's en verbetermogelijkheden met betrekking tot de governance van de Dienst, in het licht van de huidige bestuurlijke structuur, gezien de verwachte bestuurlijke (en organisatorische) ontwikkelingen de komende jaren en rekening houdend met te verwachten relevante maatschappelijke ontwikkelingen op de korte termijn. De offerteaanvraag is mondeling toegelicht door de interim-directeur van de Dienst.

Binnen de Dienst is sprake van een noodzakelijke reorganisatie en een opgave tot het wegwerken van bestaande tekorten.

Door de opdrachtgever is aangegeven dat een onafhankelijk advies over de bestaande en wenselijke aansturing (en over resultaatgericht toezicht) binnen de Gemeenschappelijke Regeling (GR) van zeventien gemeenten daarbij hoort.

Daarbij is uitdrukkelijk gevraagd het advies te verankeren in:

- de veranderde situatie ten gevolge van de decentralisaties;
- de daarmee samenhangende veranderende aanbod- en vraagzijde;
- de eveneens daaraan gerelateerde veranderende maatschappelijke omstandigheden;
- de mogelijke bestuurlijke en organisatorische veranderingen.

1.2 De werkwijze op hoofdlijnen

De aanpak van dit zogenoemde governanceonderzoek bestond globaal en volgordelijk uit de volgende delen, waarbij bij de keuze van de verscheidene onderdelen uitdrukkelijk rekening is gehouden met:

- het relatief spoedeisende karakter;
- de 'governanceresultaten' behaald in het verleden;
- de noodzaak tot het in samenhang brengen van het financieel en organisatorisch op orde brengen van de Dienst aan de ene kant en de aansturing aan de andere kant.

Dat betekent dat er geen uitputtend onderzoek is gedaan en een zeer duidelijke scheiding is aangebracht in hoofd- en bijzaken.

Het onderzoek heeft plusminus 200 uur in beslag genomen.

De Dienst heeft op verzoek van BMC een zeer gedegen administratieve logistieke ondersteuning geleverd. Daardoor werd het maken van de in mijn ogen noodzakelijke individuele afspraken met zo veel mogelijk betrokkenen in de maanden januari en februari daadwerkelijk gefaciliteerd. Dat was niet alleen belangrijk voor de kwaliteit van de inhoud van de analyse op hoofdlijnen en het daaropvolgende advies, maar ook voor de draagkracht en het draagvlak om veranderingen voor te stellen en die gefaseerd nu en in een later stadium ten uitvoer te laten brengen.

In grote lijnen heeft het onderzoek zich uitgestrekt tot de volgende elementen.

1. Factfinding; het in samenwerking met medewerkers verzamelen van relevante feiten over het functioneren van het bestaande bestuurlijke en organisatorische model en het functioneren van de Dienst sinds 2008. De Dienst heeft in de laatste week van 2014 daartoe rapporten en rapportages aangeleverd.
2. Een quickscan van het huidige bestuurs- en organisatiemodel van de GR, ook in historisch perspectief; desktopresearch. In de eerste twee weken van januari 2015 zijn de volgende rapporten en/of brieven bestudeerd:

Dienst Gezondheid & Jeugd Zuid-Holland Zuid

- Evaluatieonderzoek financiële en culturele aspecten tekort dG&J
- Evaluatieonderzoek financiële en culturele aspecten tekort dG&J + aanpassingen
- Reacties op het cultuuronderzoek dG&J
- Eindrapport AEF: Borging van de Publieke Gezondheid en de positie van de GGD
- Communicatiestrategie en programma – HollandSpoor
- Heidag AB dG&J 15 en 16 mei 2014
- Kamerbrief Publieke Gezondheid; Gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeenten en Rijk
- Organogram dG&J per 01-01-2013
- Organisatieplan van de gewijzigde GR dG&J mei 2012
- Op weg naar een strategische agenda dG&J juni 2013
- Voorjaarsbrief aan de Colleges van B&W 17 maart 2014
- Rapportage WagenaarHoes – Zicht en Grip februari 2013
- Winterbrief aan de Colleges van B&W 10 december 2013
- Zomerbrief aan de Colleges van B&W 18 juli 2013
- Advies auditcommissie 3 juni 2014
- Advies kernteam aan Algemeen Bestuur 6 juni 2014
- Informatiebrief aan de Colleges van B&W 16 juni 2014
- Tweede Burap 2014
- Burap 2014 – 2 september 2014
- Begroting 2014 – werkbestanden
- Burap 2014 definitief 12 september 2014
- Jaarverslag 2013 – versie Algemeen Bestuur
- Begroting 2015 – versie 30 oktober 2014
- Accountantsverslag dG&J 2013 door W. Kalkman
- Advies onderzoek externe voorzitter 20 oktober 2014
- Brief aan de Colleges van B&W met betrekking tot jaarrekening 2013, Burap 2014 en begroting 2015
- Brief zienswijze begroting GR dG&J 2015
- Informatie met betrekking tot begroting 23 oktober 2014
- Informatiebrief aan de Colleges van B&W 17 juli 2014
- Informatiebrief stappenplan dG&J 28 juli 2014
- Informatiebrief tijdelijk directeur
- Stand van zaken bestuursbesluiten en stappenplan ten behoeve van bestuur 5 december 2014
- Stoplichtenmodel versie oktober 2014

Regionale Ambulance Voorziening Zuid-Holland Zuid (RAV)

- Tweede Burap 2014
- Advies heroverweging bestuurlijk besluit
- 100 dagen rapport – H. Janssen
- Begroting 2014 RAV herzien
- Advies over mogelijke overdracht RAV

Service Organisatie Jeugd Zuid-Holland Zuid (SOJ)

- Organisatieprofiel en functie
- Adviesnota Algemeen Bestuur beleid 20 november 2014
- Beleid in de SOJ 20 november 2014
- Inrichtingsplan SOJ definitief
- Inrichtingsplan SOJ toelichtend rapport
- Sturingsnotitie 12 mei 2014
- Managementletter 2013

3. Gesprekken met de directie en alle leidinggevende medewerkers over de verzamelde facts and figures; deze gesprekken hebben in de week van 12 januari 2015 en 19 januari 2015 plaatsgevonden, ten burele van de dienst. Deze gesprek(ken) met directie en medewerkers gingen tevens over historisch bepaalde beeldvorming versus realiteit (emotie versus ratio) en de zienswijze van de medewerkers op de aansturing van directie en bestuur, in verleden en heden.
4. Gesprek(ken) met betrokkenen/stakeholders over onder meer objectieve feiten en subjectieve beleving met betrekking tot de Dienst, de GR, het bestuurlijk functioneren van het Algemeen Bestuur, het bestuurlijk functioneren van het Dagelijks Bestuur en de voorzitter, het functioneren van adviesorganen, de wenselijkheid van een GR, de verhoudingen in de subregio's en tussen de subregio's, realistische bestuurlijke en organisatorische alternatieve modellen, korte- en middellangetermijnscenario's met betrekking tot de Dienst, de RAV en de Service Organisatie Jeugd. Deze zijn vervat in individuele gesprekken met stakeholders. Deze gesprekken vonden plaats ten burele van betrokkenen en duurden gemiddeld 45-60 minuten. De gesprekken vonden plaats onder vertrouwelijkheid en volgens een vastomlijnd format. Er vonden gesprekken plaats met alle zeventien stakeholders van het Algemeen Bestuur, aanvullende gesprekken met het Dagelijks Bestuur, gesprekken met directies van andere relevante diensten die inhoudelijk, organisatorisch of financieel een formele of morele band hebben met de Dienst en gesprekken met burgemeesters en raadsleden. Sommige gesprekken vonden in een informele setting plaats en hebben geen plek in het rapport gekregen. Daarnaast is ook met een enkele gemeentesecretaris en directeurs van andere gemeentelijke diensten gesproken en met de verantwoordelijk oud-directeur. Tevens vonden op verzoek van het Dagelijks Bestuur in een collectieve setting gesprekken plaats met bestuurders van de drie subregio's.

In de bijlage staat de verantwoording met betrekking tot degenen met wie formeel gesproken is. De gesprekken zijn alle vertrouwelijk. Wel is verslaglegging gedaan volgens een vast Q en A-patroon; die individuele verslagen zijn en blijven in het bezit van de onderzoeker.

5. Een aantal gesprekken is gevoerd met niet-belanghebbende deskundigen op governance-terrein.

6. In een presentatie is in aanwezigheid van de directie en het voltallige Algemeen Bestuur gereflecteerd op de gehouden interviews, met de nadruk op de kansen en bedreigingen van de huidige bestuursstructuur en bestuurscultuur. Deze presentatie vond plaats op 29 januari 2015. Tentatief is daar een eerste analyse gedeeld van de bevindingen. Daar is ook de filosofie achter het governanceonderzoek uiteengezet.

Gesteld is dat het te verlenen advies steunt op vier pijlers:

- duurzame politiek; duurzaam politiek commitment; haalbare fasering van noodzakelijk geachte veranderingen;
- practicebased onderbouwing;
- duurzame en door alle partijen onderschreven samenwerking waar nodig en nuttig;
- 'social marketing' van de wijze waarop een en ander zal worden vormgegeven in interne en externe communicatie (om het draagvlak te verankeren en alle neuzen dezelfde kant uit te houden).

Dit alles heeft ertoe geleid dat er in maart 2015 gekomen is tot een verslag en analyse op hoofdlijnen en een conceptadvisering met voorkeursvariant(en). Dit advies is op diverse plekken gepresenteerd om te sonderen of er voldoende draagvlak voor gevonden kon worden. Dat betreft onder meer:

- een gesprek met de directie en het MT over de varianten, met de nadruk op de kansen en bedreigingen van elk van deze;
- gesprekken met wethouders van de drie subregio's in setting per regio;
- een procespresentatie in het Dagelijks Bestuur (26 maart 2015) en een inhoudelijke presentatie aan het Algemeen Bestuur (30 maart 2015).

Mede op grond van deze sessies is dit eindrapport opgeleverd.

Adviezen en/of aanbevelingen waarvan uit de sessies bleek dat er onvoldoende draagvlak voor was – ook op de lange termijn – hebben uiteindelijk de eindstreep niet weten te halen.

Hoofdstuk 2

Bevindingen

Premisse

Een premisse is een aanname dat iets waar is. Ik heb in geen van de interviews en/of gesprekken aanwijzingen gehad dat zaken die hieronder staan niet waar zouden zijn.

1. Diverse rapporten en onderzoeken hebben in mijn ogen voldoende aangegeven dat er met betrekking tot de sturing en organisatie van de voormalige GGD Zuid-Holland en de huidige Dienst inschattingfouten zijn gemaakt waar het gaat om 'good governance'.

Naast inschattingfouten zijn ook persoonlijke verhoudingen van (te) grote invloed geweest op het bestuurlijk functioneren. Dat heeft niet altijd negatieve gevolgen gehad op het bestuurlijk functioneren, maar het kwam de transparantie niet ten goede.

De vertaling van de meeste conclusies, niet alleen uit de financiële analyse maar ook uit de organisatorische- en cultuuranalyses, wordt in de een-op-eengesprekken eerder aangescherpt dan genuanceerd. Daarbij is er een cesuur te maken tussen de periode vóór de rapporten over financiering en cultuur en de daaruitvolgende afspraken en de periode daarna. Vrijwel eenieder herkent zich in wat er in die rapporten beschreven is; vrijwel iedereen (h)erkent de goede intenties naar aanleiding van gemaakte afspraken op grond van die rapporten, maar uit de gesprekken doemt toch ook een collectief onvermogen op om het tij in meer structurele zin te keren. Die laatste aanname is gebaseerd op een situatie die ook in het heden nog wordt geschetst en ervaren:

- onvoldoende informatievoorziening;
 - ontijdige informatievoorziening;
 - wollige informatievoorziening;
 - een te veel op afstand zitten van wat er daadwerkelijk 'aan de hand is' dan wel op afstand gehouden worden; tegelijk, en paradoxaal genoeg, ook sturing op uitvoering en details in de uitvoering in plaats van op kaderstelling en resultaatmeting;
 - te veel nadruk op input en output en te weinig op proces en outcome;
 - weinig affiniteit met bedrijfsvoering op bestuurlijk niveau.
2. Er is een vrijwel volledige communis opinio over de wens tot:
 - efficiënter besturen;
 - meer sturing op resultaat dan op intentie;
 - effectiever gebruik van deskundigheid van derden, waaronder het ambtelijk apparaat maar vooral 'het veld';
 - een meer eenduidige sturing op 'politieke drukte' (gelijke wijze van omgaan met eigen B&W en eigen gemeenteraad en eigen ambtenarenapparaat);
 - een duidelijker mandaat van diverse 'partijen' die in het systeem van een GR formeel dan wel moreel vigeren, waaronder vooral die van 'eigen' raad en 'eigen' ambtenaren;
 - een duidelijker afgescheiden rol van diverse partijen die zijn ingebed in de GR of daar (in)direct invloed op hebben;
 - een scheiding in verantwoordelijkheden en bevoegdheden ('daar ga ik over, daar ga ik niet over');
 - het depolitiseren waar mogelijk, het politiseren alleen waar echt noodzakelijk;
 - heldere kaderstelling voor een langere periode en daarna bestuurlijk toezicht op uitvoering van binnen kaders afgesproken taken.

3. Van veel kanten is aangegeven dat afspraken die gemaakt worden of zijn in diverse gremia die direct of indirect zijn aangehaakt bij deze GR:
 - ofwel onduidelijk zijn;
 - ofwel (te zeer) voor velerlei uitleg vatbaar zijn (men kan er zijn eigen draai aan geven);
 - ofwel in beeld en gedrag onvoldoende worden nageleefd.
4. Communis opinio is er beslist niet over:
 - de taken en verantwoordelijkheden van de Dienst;
 - het belang dat de Dienst heeft voor deelnemende gemeenten in de GR;
 - de noodzaak om naast wettelijke taken ook niet-wettelijke taken uit te voeren;
 - het nut van sommige taken die door de Dienst worden uitgevoerd;
 - het onderbrengen van de RAV onder deze GR;
 - het onderbrengen van de Service Organisatie Jeugd onder deze GR;
 - de verdeling van middelen;
 - de visie op taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de Dienst op langere termijn ('eerst de boel op orde').
5. Het slagen van het dekkingsplan om de Dienst weer financieel op orde te krijgen is in realiteit en in beeldvorming het bindende en/of het ontbindende kader. Dat vergt zeer professionele stuurmanskunst – resultaten behaald in het verleden bepalen in de ogen van vele raadsleden, maar ook andere ogen, namelijk ook de toekomst – en een uitgekende good governance. Zonder kraakheldere afspraken is het trekken aan een dood paard. Daarover bestaat een vrijwel volledige communis opinio. Bedreigende punten zijn daarbij:
 - dat inwoners van zeventien gemeenten in Zuid-Holland in 2015 ruim € 9,— per inwoner moeten bijdragen om de Dienst weer gezond te maken (hetgeen het dekkingsplan politiseert);
 - dat inwoners in het jaar daarop opnieuw om een nu ingeschatte kleine bijdrage zal worden gevraagd (hetgeen een jaar voor de verkiezingen het dekkingsplan verder politiseert);
 - dat wettelijke taken op het gebied van publieke gezondheid en onderwijs worden versoberd (hetgeen ook deze taken politiseert);
 - dat in verschillende gemeenten soms apert verschillend gecommuniceerd wordt over een en hetzelfde besluit dat in de GR is genomen (hetgeen extreem politiseert).
6. Communis opinio is er niet over eventuele inbedding van (taken van) de Dienst in de zogenoemde 'witte kolom'. De communis opinio is dat de huisvesting op het terrein van de 'witte kolom' suggereert dat er samenwerking mogelijk en wenselijk is, maar vooralsnog wordt het gebouw als een (dure) stand-alone-building betiteld zonder meerwaarde op die plek. Er is de communis opinio dat dat de beeldvorming (over 'die dure dienst') geen goed doet.
7. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat in enkele gemeenten de gemeenteraden gemiddeld vaker actief zijn waar het gaat om beïnvloeding van hun bestuurlijke vertegenwoordiger in de GR. Die beïnvloeding wordt niet altijd als positief gelabeld.

Het is communis opinio dat de gemeenteraden vooralsnog niet in een comfortzone zijn of worden gebracht dat een evenwicht creëert tussen enerzijds hun zeer beperkte verantwoordelijkheid en bevoegdheden en anderzijds de politieke realiteit ('wij gaan overal over').

De communis opinio is dat gemeenteraden (en hun bestuurlijke vertegenwoordigers) zich soms te vaak en soms te veel met uitvoeringszaken en/of details bemoeien.

8. Het is communis opinio dat de vergaderingen van het Algemeen Bestuur te vaak inefficiënt, ineffectief en 'poolselanddagachtig' zijn en ook de woorden 'chaos' en 'onsamenhangend' worden relatief veel gebruikt. Daarbij is er de vrijwel volledige communis opinio over de wens tot het strak leiden en strak afconcluderen van de voorzitter. Vergaderingen waarbij leden van het Algemeen Bestuur niet of juist ruim voldoende de ruimte krijgen om hun mening te geven, dragen niet bij aan de effectiviteit van deze vergaderingen. Tegelijk heerst er de communis opinio dat de deelnemers van de vergadering zich soms niet goed voorbereiden en in de vergadering niet goed in staat zijn om hoofd- en bijzaken te onderscheiden. Een kleine meerderheid wijt dat aan informatieachterstand, waarbij wordt aangegeven dat er een grote behoefte bestaat aan operationele informatie in plaats van procesmatige.
Positief is het om te vermelden dat een meerderheid verbeteringen ziet dan wel verbetermogelijkheden aangaande de vergaderingen van het Algemeen Bestuur.
9. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat op middellange termijn drie directies van de verschillende onderdelen van de GR een extra druk zullen geven op de overhead en niet direct noodzakelijk zijn.
Het is communis opinio dat de drie onderscheidende begrotingen conditio sine qua non zijn.
10. In twee subregio's wordt stelselmatig gesproken over 'te veel Dordrecht' en 'te weinig wij'. Dat levert volgens betrokkenen geen ruis op bij de besluitvorming, maar het levert wel op dat de gemeenten in die regio's zich soms niet serieus genomen voelen. Ook de Drechtsteden laten zich soms negatief uit over de twee andere subregio's.
11. Er is een opmerkelijke communis opinio over 'elkaar niet aanspreken'. Sommigen noemen dat een wethouderscultuur, anderen spreken van een regionale cultuur, waarbij stevast Rotterdam (wel aanspreken) als tegenpool wordt vermeld.
12. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat de bestuurders de Dienst niet beschouwen als een organisatie waarvoor ze pal willen staan. Die mening wordt niet alleen geuit door de top van de Dienst, maar ook door de bestuurders zelf.
13. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat de auditcommissie de komende jaren een pregnantere rol moet vervullen.
14. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat het zogenoemde kernteam de bestuurders meerdere opties moet voorstellen inzake besluitvorming, waarbij een voorkeurkeuze kan worden beargumenteerd. Er is verzet tegen het streven om binnen het kernteam tot consensus te komen alvorens een advies uit te brengen aan het Algemeen Bestuur.
Ongeveer de helft van de bestuurders vraagt na advies van het kernteam additioneel advies aan eigen ambtenaren.

15. Er bestaat de vrijwel volledige communis opinio dat het Dagelijks Bestuur terug te brengen is tot drie bestuurders – lean and mean – met één bestuurssecretaris is nagenoeg communis opinio. Uit iedere regio zou dan één bestuurder worden afgevaardigd naar het Dagelijks Bestuur.
16. Er bestaat een vrijwel volledige communis opinio over de vergaderfrequentie van het Algemeen Bestuur. Te weten: twee tot vier keer per jaar. Indien dat geïmplementeerd wordt, heeft een tweemaandelijks voortgangsrapportage op bedrijfsvoering, financiering en content grote voorkeur. Deze voortgangsrapportage zou volgens het leeuwendeel van de geïnterviewden rechtstreeks naar de raden moeten worden doorgezonden.

Deze opsomming is niet limitatief. Toch heb ik gemeend deze punten als meest pregnante naar voren te moeten laten komen. Het kan zijn dat daar toevoegingen bij noodzakelijk zijn. Het kan niet zijn dat sommige punten van de lijst worden afgevoerd. Daarvoor zijn de vertrouwelijke gesprekken te eenduidig geweest.

Deze opsomming bevat binnen en tussen de regels de facto al een groot aantal aanbevelingen, die zonder enige discussie zouden moeten worden geïmplementeerd, als men de eigen inbreng in elk geval serieus wil nemen.

Hoofdstuk 3

Aanbevelingen zonder dat de structuur van de GR hoeft te wijzigen

1. Zorg voor een structuur van tijdige en voldoende informatievoorziening richting Algemeen Bestuur in korte overzichtelijke verslagen. Geef meer aandacht aan inhoud dan aan proces.
2. Informeer op resultaat met betrekking tot de kaderstelling, waarbij input en output ondergeschikt worden gemaakt aan outcome.
3. Betrek het 'veld' meer bij uitvoeringstoetsen van kaderstelling en beleidsnota's.
4. Maak een heldere nota over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van alle direct en indirect betrokken partijen. Communiceer deze intern én extern.
5. Maak niet-vrijblijvende afspraken met de raden over depolitiseren van afgesproken en vastgelegde kaderstelling. Doe dat uniform.
6. Vraag communicatieadvies over de wijze waarop eenduidig met de zeventien gemeenteraden dient te worden gesproken. Zorg voor uniformiteit daarin.
7. Laat een voorzitter op PP de genomen besluiten aan het einde van een Algemeen Bestuur-vergadering reproduceren, in aanwezigheid van alle bestuursleden.
8. Ga zo snel mogelijk over tot een takendiscussie over:
 - de Dienst;
 - de RAV;
 - de SOJ.Neem geen bestuurlijke besluiten alvorens deze takendiscussie is beëindigd.
9. Ga zo snel mogelijk over tot besluitvorming over de plaats van:
 - de Dienst,
 - de RAV,
 - de SOJ,binnen deze GR.
10. Maak een gedegen risicoanalyse van de POLITIEKE risico's die deze GR loopt, met de nadruk op de uitvoering van het dekkingsplan en de eventuele versoering van de taken van de Dienst.
11. Zorg voor een eenduidige informatievoorziening richting de colleges van B&W, gemeenteraden en ambtenaren. Overweeg volledige transparantie van stukken.
12. Breng de vergaderfrequentie van het Algemeen Bestuur terug tot twee tot vier keer per jaar, met onmiddellijke ingang. Zet in op een tweemaandelijks voortgangsrapportage op bedrijfsvoering, financiering en content.
13. Verzwaar de functie van de auditcommissie.

14. Verander de functie van het kernteam. Laat het kernteam alternatieve bestuurlijke richtingen op een 'flap' formuleren en waak voor eenduidig advies van het kernteam, omdat deze daarmee op de bestuurlijke stoel gaat zitten.
15. Maak een communicatieplan waarbij alle leden van het Algemeen Bestuur een functie krijgen om over een onderwerp dat binnen de GR ligt 'woordvoerder' te zijn. De andere bestuursleden communiceren in principe niet over dat onderwerp naar buiten.
16. De aanspreekcultuur wordt geformaliseerd. Zaken die niet rechtstreeks met betrokkenen zijn gedeeld worden NIET op een bestuursvergadering geagendeerd.
17. Benoem een bestuurseenheid die de Dienst naar buiten toe afficheert. Dat kan de bestuurlijke begeleidingscommissie van het genoemde aanjaagteam zijn.
18. Schrijf – indien nog van toepassing – een kadernota over het ineenvoegen van de drie diensten op logistiek niveau. Overweeg één in plaats van drie directeuren te benoemen. Behoud voorlopig drie onderscheidende begrotingen.
19. Breng het Dagelijks Bestuur terug tot drie bestuurders met een bestuurssecretaris. Uit iedere regio wordt dan één bestuurder benoemd.

Hoofdstuk 4

Bredere aanbevelingen

In de voorgaande hoofdstukken hebt u een destillaat kunnen lezen van objectieve en subjectieve ervaringen van geïnterviewden met de Dienst en de GR. Dit is gebaseerd op de rapporten die zijn gescreend, maar vooral zijn de inzichten die tijdens de gesprekken en de interviews zijn verkregen meegewogen om met gefaseerde aanbevelingen te komen. Dat kan en mag niet losgezien worden van wat in het vorige hoofdstuk is benoemd. De bevindingen die in de voorgaande hoofdstukken impliciet en expliciet en tussen de regels door zijn gegeven staan op zichzelf en kunnen zoals gezegd zonder enige weerstand of structuurverandering worden geïmplementeerd. De negentien aanbevelingen zijn daarbij eerste stappen. Het is aan de aanjaaggroep om die punten en eventuele andere genoemde punten in de bevindingen genoemd op zo kort mogelijke termijn te regelen. Het advies dat in dit hoofdstuk wordt gegeven kan gezien worden als een paraplu waaronder al deze zaken een plek krijgen. Dat zou een logisch geheel moeten zijn, ook gezien de maatschappelijke ontwikkelingen die verwacht worden, te weten:

- de veranderde situatie ten gevolge van de decentralisaties;
- de daarmee samenhangende veranderende aanbod- en vraagzijde;
- de eveneens daaraan gerelateerde veranderende maatschappelijke omstandigheden;
- de mogelijke bestuurlijke en organisatorische veranderingen.

De paraplu die het beste past bij de kansen (maar ook bij de verantwoordelijkheden ten gevolge van steeds verdergaande decentralisaties) die de zeventien gemeenten hebben en moeten pakken om tot een gefundeerde aanpak van taken en bijbehorende good governance te komen heet:

‘Make it simple’

Everything
should be
made as
simple
as possible
but no simpler
Albert Einstein



Voor de GR is dit adagium, deze oproep, deze suggestie, dit advies, deze paraplu, onderverdeeld in drie logische stappen.

Een gefundeerde aanpak bestaat uit:

1. het vinden van doelgroepen (wat besturen we eigenlijk?);
2. verantwoordelijkheid nemen (hoe besturen we eigenlijk?);
3. van integraal denken naar integraal doen (waar besturen we eigenlijk op?).

Dat alles wat simpel is moeilijk is, weten we al lang. Niet voor niets is Einstein mede om deze uitspraak nog steeds actueel. Het is ook geen ‘druk op de knop’-werk, zoals het plaatje suggereert. Het is hard werken, het is bij de les blijven en het is voortdurend terugkeren naar de kern.

Het moet ook niet simpeler gemaakt worden dan het is, omdat dan geen recht wordt gedaan aan de hardnekkigheid van sommige problemen. Deze erkenning voor sommige complexiteit, hardnekkigheid en weerbarstigheid hoeft echter de beweging in het denken en doen vanuit eenvoud niet in de weg te staan. We hebben immers te maken met een zeer overzichtelijke GR met daaronder drie divisies, een laag risicoprofiel en een overzichtelijke omzet. Dat vergt veel minder bestuurlijke en ambtelijke drukte dan tot op heden het geval is.

Make it simple: vinden

Eerst 'vinden' waarvoor je in het leven bent geroepen. Dus eerst de inhoud, dan pas de structuur. Dus zwart-wit: eerst communis opinio over:

- de taken van alle drie de onderdelen van de GR (zie hoofdstuk 2);
- en welk ambitieniveau daarbij hoort.

Als dat geen communis opinio oplevert heeft een GR geen waarde, omdat het dan per definitie geen gemeenschappelijke regeling kan worden. De discussie over de plek van de RAV en de plek van de SOJ dient daarbij evenveel aandacht te krijgen als de discussie over de taken van de Dienst (zie hoofdstuk 2).

De eerste stap waar de GR veel voordeel uit kan halen is het verder professionaliseren van *het vinden* van haar 'GR-doelgroepen'. Bij vaccinaties is dat geen probleem, maar bijvoorbeeld bij vroegtijdig schoolverlaten, leerplicht, risicojeugd, probleemkinderen en probleemgezinnen wel. Wil men daarop besturen BINNEN een GR of wil men dat meer lokaal?

Het advies is om het professionaliseren van *het vinden van GR-doelgroepen* op korte termijn vorm te geven. Voor de uitvoering hiervan gelden de volgende adviezen:

- Zorg dat je informatiepositie piekfijn op orde is, per gemeente. Hoeveel X, hoeveel Y et cetera, et cetera.
- Maak voor het op orde krijgen van je informatiepositie gebruik van eigen bronnen en vooral ook van informatie uit het veld.
- Benut voor het verkrijgen van deze informatie uit het veld de morele maatschappelijke binding en verantwoordelijkheid van door de gemeente gesubsidieerde organisaties (nu) en straks te bekostigen organisaties (decentralisaties!), opdat een vitale coalitie van partijen ontstaat die zich verantwoordelijk voelen. De gemeente kan als opdrachtgever alle informatie van andere partijen claimen. In die zin is het waardevol om de rol van de Dienst nader te beschouwen: een gemeentelijke dienst of een organisatie die wordt 'ingekocht' om taken te verrichten?

Make it simple: verantwoordelijkheid nemen

Eenmaal gevonden, is het zaak om als gemeente te bepalen wat je verantwoordelijkheid is. Ook hier geldt: make it simple. Het eerste handvat is om, voorbij de losse elementen, een nieuwe overallambitie te bepalen voor het gezondheids- en jeugdbeleid. De meeste gemeenten worstelen hiermee. Iedereen weet dat het niet langer volstaat om je ambities op te knippen in losse elementen. Zoveel % minder schoolverlaters en zoveel % gestegen veiligheidsgevoel en zoveel procent minder x, y of z, dat zijn niet meer de targets van de toekomst. Het zal in de toekomst de richting opgaan om vanuit de leefwereld van bewoners en vanuit personen en gezinnen resultaten neer te zetten. Als het gaat om het nemen én bepalen van je verantwoordelijkheid als gemeenten, is het binnen een GR noodzakelijk om te acteren onder één paraplu en één instrument (voor alle zeventien gemeenten tegelijk).

Maar als een gemeente duidelijk een ‘andere’ visie heeft op jeugd- of gezondheidsbeleid, is het zeer aan te bevelen om voor die elementen de betreffende gemeente haar vrijheid buiten de GR te ‘gunnen’ en daar vanuit de GR bestuurlijk ook verantwoordelijkheid voor te nemen dan wel het alternatief te creëren.

De decentralisaties zullen in toenemende mate de bevoegdheden en verantwoordelijkheden en het morele appèl naar BINNEN de gemeentegrenzen laten verschuiven, juist ook bij de kleinere gemeenten.

Make it simple: van integraal denken naar integraal doen

Een gefundeerde aanpak bestaat naast het beter en op tijd vinden en het bepalen van maat en ambitie ook uit het zetten van stappen in het doen. Wat betreft het doen geldt wederom: make it simple.

Uiteindelijk is de maat voor het resultaat van het beleid immers dat bij de jongere, het gezin, de cliënt, de ... et cetera resultaten worden geboekt – het hebben van een beleid dat er op papier goed en/of integraal uit ziet is dan een goed begin, maar niet meer dan dat. Het gaat om de uitvoering. Bij die uitvoering is samenhang in de aansturing het belangrijkste. Het mandaat om die samenhang aan te sturen moet idealiter bij een onafhankelijke persoon liggen, waarbij iemand van de gemeente (en dus niet van één van de instellingen of organisaties) het meest voor de hand ligt. Ook ten aanzien van het opdrachtgeverschap moet in de uitvoering steeds kraakhelder zijn wie opdrachtgever en wie opdrachtnemer is (vergelijk het met aannemer en onderaannemer): de opdrachtgever koopt producten van de opdrachtnemer in (dan wel de inzet van professionals en vrijwilligers). Het verdient aanbeveling om resultaatsafspraken (en dus geen intentieverklaringen) leidraad te laten zijn bij de uitvoering van beleidsafspraken. Bestuurlijk geldt: kaders aangeven – mandaat ophalen bij de eigen gemeenteraden – en sturen op outcome. Meer dienen bestuurders niet te doen: met de uitvoering dienen zij zich niet te bemoeien. Dat laatste zou in deze regio een paradigmashift betekenen.

Zonder tot een vastomlijnde receptuur te komen op welke wijze een en ander vorm kan worden gegeven, hieronder in mijn ogen de noodzakelijke elementen die randvoorwaardelijk zijn voor good governance, welke vorm men voor dat laatste ook kiest.

‘Parapluaanbevelingen’

1. Zeventien gemeentes maken binnen de kaders van deze GR écht werk van de formulering van een Sociale Agenda.
2. Zonder visie en duidelijke doelstellingen geen of zelfs nooit richting voor de activiteiten van een groot aantal spelers en stakeholders. De uitdaging is om tot een visie te komen die verbinding heeft met de mogelijkheden/randvoorwaarden in de uitvoering. Geen ‘bleu print’ voor een ideaaltypische aanpak, maar een realistische visie die op alle onderdelen een directe verbinding legt tussen beleid en uitvoering en vice versa. Temeer omdat veel nieuwe ideeën (omdenken) die noodzakelijk zijn om zaken op het gebied van jeugd en gezondheid te laten slagen over het algemeen in het uitvoerend werkveld zijn te vinden. Zorg dat die in dit proces gehoord en ingepast worden.

Betrek daarom ‘de uitvoering’ veel vaker en meer bij de visievorming en voer een uitvoeringstoets uit op de visie en het beleid (zie ook hoofdstuk 2).

3. De optelsom van overlegvormen zorgt voor een flinke mate van 'bestuurlijke drukte': zeventien gemeenten x vele publieke en private partners x verschillende niveaus van samenwerking. De vraag is of de huidige structuur die complexiteit goed kan ondervangen of dat er iets anders nodig is.
4. Te overwegen valt om op termijn tot een bestuurlijke regiekamer te komen van zeventien gemeenten met een duidelijk en ruim mandaat waarbinnen het gehele proces kan worden overzien en bestuurlijke sturing en interventies kunnen worden afgestemd. Werk binnen regie en eventuele stuurgroepen op onderdelen (Dienst, RAV, SOJ separaat) met een duidelijk mandaat op deelterreinen om het voor bestuurders behapbaar te houden en een duidelijk bestuurlijk 'eigenaarschap' vorm te geven. Geef elkaar onderling ook de ruimte om dat deel naar eigen inzicht en met collegiale afstemming in te vullen.
Elkaar kennen is daarbij een eerste voorwaarde van een geslaagd herontwerp van beleid en uitvoering. Daarmee wordt kennisdeling en het vroegtijdig in beeld brengen van belangrijke obstakels voor de uitvoering van de op nieuwe leest geschoeide GR gediend. Ook komen vroeg in het proces quick wins in beeld.
Werkvormen zijn:
 - brainstormtafels met een mix van de verschillende spelers, stakeholders en klantgroepen;
 - systeemopstellingen die inzicht bieden in welke nieuwe relatie partijen, partners en aanbieders tot elkaar komen te staan;
 - netwerkbijeenkomsten eens per kwartaal, waarin ruimte is voor informeel overleg en afstemming;
 - laat externe partners/aanbieders toe in de interne projectstructuur.
 - geef griffies en/of burgemeesters en/of gemeentesecretarissen een rol om de betrokkenheid van de gemeenteraden bij het proces vorm te geven.
 - opleiding/trainingsprogramma's met een mix van medewerkers, stakeholders met kennisdeling en relatieopbouw als neveneffect.
5. In de huidige structuur is op sommige plaatsen sprake van onevenwichtigheid. Met de kennelijke bedoeling om iedereen die een rol heeft rechtstreeks bij het proces te betrekken ontstaat het gevaar dat iedereen verantwoordelijk is en dus in de praktijk niemand echt verantwoordelijk of aanspreekbaar is.

Zorg daarom voor een strikt onderscheid tussen rollen en verantwoordelijkheden. Wie gaat wanneer waarover? Wat verstaan partijen gezamenlijk onder bestuurlijke sturing? Waar begint en eindigt die? Welke rol en ruimte hebben ambtelijke opdrachtgevers? Leg dat in communis opinio vast.
6. Omdat tussen gemeenten vaak verschillen bestaan in besturingsfilosofie is het van belang daaraan veel meer aandacht te besteden. Op welk niveau is wie beslissings-bevoegd over wat? Het ontbreken van overeenstemming kan vertragend werken in het proces. Daarnaast is het sturen op een aantal richtinggevende principes/waarden het overwegen waard. Niet alleen het 'wat' maar ook het 'hoe' en 'waartoe' om een te technocratische benadering te voorkomen en juist de nadruk te leggen op de kwaliteit van de uitvoering.

7. Zorg voor een actieve – en dus niet-reactieve – communicatieopzet waarin voor de verschillende spelers/doelgroepen ruimte is voor maatwerk en waarbinnen het overzicht op het geheel van taken binnen de GR blijft bestaan. Zorg voor een communicatie-deskundige op dit terrein met ervaring, zeker in deze jaren van ‘gezond’ maken van de dienst en verdere decentralisaties.
Kies daarbij voor maximale transparantie, zowel op proces als op inhoud, zodat partners, aanbieders, klantgroepen zich uitgedaagd voelen om een actieve bijdrage te leveren. Werk indien mogelijk ook met groeidocumenten in ‘the cloud’ die voor iedereen benaderbaar zijn en waaraan interactief kan worden meegeschreven/-gedacht. Overweeg de inzet van social media en een Facebook-pagina waarin het in-/externe netwerk bijdragen kan 'posten' en de voorgang zichtbaar kan maken. Werk met ambassadeurs uit de doelgroepen en vertegenwoordigende organisaties.
8. Dat alles vraagt een ‘state of mind’ van ‘omdenken’ waarin oude principes, werkwijzen en deelbelangen vrijuit ter discussie kunnen worden gesteld (‘waarom niet’) en waarin ruimte is voor innovatie en experimenten. Dit is een thema dat ook in bredere zin raakt aan de gewenste ontwikkeling van gemeenten in hun regierol en opdrachtgeverschap. Dat vraagt gaandeweg om andere accenten en competenties bij de publieke taak-uitvoering van gemeenteraden, bestuurders, ambtenaren, partners, aanbieders en klantgroepen. Beleid en uitvoering moeten ‘van buiten naar binnen’ worden bedacht en opgesteld. Dat vraagt om een bredere oriëntatie op de veranderende rol die iedereen daarbij geacht wordt te spelen en dus een debat over de vraag hoe de politiek-bestuurlijke sturing vorm moet krijgen.
9. Besteed aandacht aan de veranderende rol van gemeenteraden en gemeentebesturen die samenhangt met het meer en meer vormgeven van de regierol. Niet alleen de beleidsmatige kant ervan, maar juist de gedragkant. Manage de verwachtingen. Daartoe dient een eenduidige aanzet (plan) te worden gemaakt.
10. Schakel de systematiek van ‘lean management’ in bij de vormgeving van nieuwe (werk)processen volgen het KISS-principe: keep it smart en simple. Hanteer daarbij expliciet het klantperspectief en ruim (interne) bureaucratie (red tape) op. Stel voorwaarden aan de kwaliteit van bedrijfsvoering van partners en aanbieders om tot goed werkende ketens te komen en stel voorwaarden aan de managementinformatie die noodzakelijk is om een voldoende mate van sturing en beheersing vanuit het perspectief van gemeenten te kunnen waarborgen.
11. Vier expliciet en regelmatig successen. Geniet van de reis op weg naar het doel en maak zo veel mogelijk medewerkers, partners en aanbieders deelgenoot van je succes.

Hoofdstuk 5

Governancevormen die in fasen kunnen worden ingevoerd

Vooraf:

Politieke sturing op publieke uitvoering: dat levert in Nederland steeds opnieuw slechte ervaringen op.

Een (politiek gestuurde) overheid meer op afstand en toezicht op hoofdlijnen in plaats van op bedrijfsvoering is daarbij een veelgehoorde hartenkreet, die eigenlijk nergens wordt waargemaakt. Aan deze regio de uitdaging dat wel te doen.

Stap 1

Voer vrijwel alle aanbevelingen die in hoofdstuk 3 zijn genoemd voor het eind van de zomer van 2015 uit en neem de aanbevelingen die in hoofdstuk 4 zijn genoemd als kader daarvoor en als elementen voor nadere uitwerking. Heb ook aandacht voor andere zaken die kunnen worden gedestilleerd uit de bevindingen op hoofdlijnen.

Dat vergt, zoals meermalen gesteld, geen enkele bestuurlijke verandering maar het vergt wel de wil tot een waarlijke paradigmashift. Laat de genoemde aanjaaggroep de voorstellen concretiseren en invoeren. Dat kan allemaal voor het eind van de zomer van 2015 worden gerealiseerd. Vertraging is in mijn ogen eerder obstructie dan constructie. Zorg voor een bestuurlijke begeleiding die 100% wordt vertrouwd.

Stap 2

Verander in kleine stapjes het openbaar lichaam, met een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Uit een analyse van de afgelopen acht jaar blijkt: te vaak en te veel disfunctionerend, met warrige sturing op basis van onder meer gestold wantrouwen. Kies voor de DB-AB-light-variant:

- Vorm een Dagelijks Bestuur met drie bestuurders uit de drie subregio's met mandaat namens hun subregio. Laat een technisch voorzitter dit bestuur katalyseren.
- Vorm een Algemeen Bestuur dat twee keer per jaar regulier vergadert. De besluitvorming vindt plaats in de mandaatoverleggen van de subregio's.
- Laat het kernteam altijd drie bestuurlijke varianten voorleggen, waar relevant.

Stap 3

Overweeg op onderdelen die een grotere lokale verantwoordelijkheid vergen (politiek en in beeldvorming) op die onderdelen een gemeenschappelijk orgaan zonder rechts-persoonlijkheid in het leven te roepen NAAST de GR.

Besluiten vinden binnen dat gemeenschappelijk orgaan gewoon plaats in de colleges van B&W en in het gemeenschappelijk orgaan wordt prioriteit gegeven aan de uitvoering daarvan, ook in differentiatie.

Alternatief stap 4

Overweeg wanneer de decentralisaties een vastere vorm hebben gekregen en ook duidelijk is wat de budgetten op gemeentelijk niveau zijn om sommige taken te laten behartigen door een zogenoemde centrumgemeente. Dat is voorlopig ondenkbaar gezien de voorgeschiedenis van diverse gemeenten, maar het is een serieuze variant gezien de functie en vorm van de drie decentralisaties. Het wordt dan gewoon inkoop op basis van kwaliteit en dat kan dan vanzelfsprekend ook op een andere plek.

De bestuurlijke en ambtelijke bevoegdheden worden dan ondergebracht bij de centrumgemeente. Begroting en rekening vallen dan onder de centrumgemeente.

Alternatief stap 4

Stap na enkele jaren over op een regeling zonder organisatorisch verband (een gewone bestuursovereenkomst). Dat doet veel meer recht aan de werkelijke reden van decentralisatie en geeft bij de juiste kaders gemeenten vrijheid in gebondenheid, passend bij wat de gemeenteraad ter plekke aan beleidskaders vaststelt.

Stap 5

Overweeg op lange termijn een zogenoemde overheids-bv of -nv met volledige autonomie in de bedrijfsvoering. De Raad van Commissarissen en de aandeelhouders (gemeenteraad) op afstand doen de publieke controle.

Stap 6.

Overweeg ten slotte op lange termijn een stichting in het leven te roepen (zoals bij enkele ambulancediensten). Zet er een Raad van Commissarissen op, die wordt benoemd door de gemeenteraden. Houd twee keer per jaar een aandeelhoudersvergadering van zeventien gemeenten (die immers alle aandeelhouder zijn): zo is publieke taak gemeenteraad (zienswijze/budgetrecht) gewaarborgd.

Deze variant zal op termijn naar verwachting op meerdere plekken worden gestart. Het valt te overwegen om in deze regio daarop innovatieve energie te richten in een volgende collegeperiode.

Epiloog

Door het al te lang laaghangende fruit (rot!) eerst te plukken (hoofdstuk 3) en vervolgens op basis van inhoud de uiteindelijke vorm te kiezen kan het draagvlak voor duurzaam politiek commitment in een haalbare fasering worden vergroot.

Het is ook practicebased: geen grote theoretische kaders, geen nader onderzoek nodig.

Het brengt een scheiding aan in duurzame en door alle partijen onderschreven samenwerking waar nodig en nuttig en individuele gemeentelijke vrijheid, die meer recht doet aan voortschrijdende decentralisaties. Ten slotte zal de actiegerichtheid zorg dragen voor de 'social marketing' van de wijze waarop een en ander zal worden vormgegeven: men zal immers zien en voelen dat het bestuur de regie op alle fronten naar zich toetrekt (opdrachtgever) met maximale vrijheid voor de uitvoering (opdrachtnemer).

Bijlage

Afspraken met de AB-leden voor de heer Oudkerk

Gemeente	Naam	bezoekadres	Postcode/plaats	Datum/tijd
Dordrecht	C.M.L. Lambrechts	Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	6 januari 13.00 uur
H.I. Ambacht	G.B. van der Vlies	Weteringsingel 1	3342 AE H.I. AMBACHT	6 januari 15.00 uur
Zwijndrecht	J. de Witte	Raadhuisplein 3	3331 BT ZWIJNDRECHT	6 januari 16.30 uur
Leerdam	A. Keppel	Dr. Reilinghplein 1	4141 DA LEERDAM	12 januari 09.00 uur
Gorinchem	H. Freije	Stadhuisplein 1	4205 AZ GORINCHEM	12 januari 10.30 uur
Molenwaard	P. Vat	Raadhuisplein 1	2957 RK NIEUW LEKKERLAND	12 januari 15.00 uur
Giessenlanden	H. Akkerman	Groeneweg 33	4223 ME HOORNAAR	12 januari 16.45 uur
Alblasserdam	A.D. Zandvliet	Cortgene 2	2951 ED ALBLASSERDAM	13 januari 10.00 uur
Papendrecht	J.R. Reuwer	Markt 22	3351 PB PAPENDRECHT	15 januari 11.30 uur
Sliedrecht	G.J. Visser	Industrieweg 11	3361 HJ SLIEDRECHT	15 januari 13.30 uur
Hardinxveld-Giessendam	G.K.C. Baggerman	Raadhuisplein 1	3371 AS H'VELD-G'DAM	16 januari 13.30 uur
Binnenmaas	A. Mol	Sportlaan 22	3299 XG MAASDAM	19 januari 09.00 uur
Zederik	A. Donker	Pr. Marijkeweg 1	4231 BP MEERKERK	21 januari 12.00 uur
Dordrecht	Paul van Hattem VZ kerngroep	Stadskantoor, Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	21 januari 13.30 uur
Binnenmaas	A. Mol	Sportlaan 22	3299 XG MAASDAM	21 januari 16.00 uur
Oud-Beijerland	I. Van der Werf	W. van Vlietsraat 5	3262 GM OUD-BEIJERLAND	26 januari 10.30 uur
Korendijk	L.P.T. Honders	Voorstraat 31	3265 BT PIERSHIL	26 januari 12.00 uur

Strijen	G.M.J. Janssen	Waleplein 2	3291 CZ STRIJEN	27 januari 13.30 uur
Cromstrijen	P.L. Paans	dG&J	Kamer 4.07	29 januari 10.30 uur
De heer Goodijk		GITP, Ptolemaeuslaan 40	3528 BP Utrecht	9 februari 12.00 uur
Dordrecht	B.Van de Burgt	Stadskantoor, Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	2 februari 12.00 uur
Burgemeester Dordrecht	De heer Brok	Stadskantoor, Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	9 februari 14.00 uur

Afspraken MT-leden, directeuren RAV en SO, voorzitter kernteam

Naam	functie	Datum/tijd
Arne Mellaard	directiesecretaris	13 januari 13.00 uur Kamer 4.06
Marco Stam	Controller	13 januari 14.30 uur Kamer 4.06
Reimke Hitimana	Clustermanager dienstverlening	13 januari 16.00 uur kamer 4.06
Arie Wijten	directeur	15 januari 15.00 uur kamer 3.07
Peter Kadee	Directeur Serviceorganisatie	16 januari, Stads Kantoor
Hans Janssen	Directeur RAV	20 januari 11.00 uur, Zwijndrecht Bootjessteeg 85
Arjan Zwaan	Adj. Directeur/manager Onderzoek & Advies	20 januari 12.30 uur kamer 3.06
Mandy Roffel	manager bedrijfsbureau	20 januari 15.00 uur kamer 4.06
Carolien Vogelaar	Clustermanager regie	26 januari 14.00 uur kamer 4.07
Marco Stam	Manager Control en Audit	26 januari 15.00 uur kamer 4.07
Arie Wijten		26 januari 16.00 uur kamer 3.07
Diana Boender	Controller RAV	27 januari 10.00 uur, Zwijndrecht Bootjessteeg 85
Leo van de Giessen	Voorzitter OR	27 januari 11.30 uur kamer 2.05
Nico van de Poel	Voormalig directeur	2 februari 11.00 uur Zomerlust Zwijndrecht
Mirjam Slobbe-Voogt (CDA), Bert Exoo (PVDA) en Marian Pater (D66)	Raadsleden gemeente Zwijndrecht	5 februari 16.15 uur in Zwijndrecht
Marcel van Bijnen		9 maart om 11.00 uur op het Regiokantoor
Martien van der Kraan	Gemeentesecretaris Dordrecht	19 februari, 14.00 uur

Overzicht

Gemeente	Naam	Voornaam	Partij	bezoekadres	Postcode/plaats	telefoonnummer
Alblasserdam	A.D. Zandvliet	Dorien	PvdA	Cortgene 2	2951 ED ALBLASSERDAM	6002
Binnenmaas	A. Mol	Arie	Gemeentebelangen Binnenmaas	Sportlaan 22	3299 XG MAASDAM	078 - 6764433
Cromstrijen	P.L. Paans	Pieter	CDA	Buttervliet 1	3281 LK NUMANSDORP	0186-656100
Dordrecht	C.M.L. Lambrechts	Karin	Beter voor Dordt	Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	4115
Dordrecht	A. Van de Burgt	Bert	CDA	Spuiboulevard 300	3311 GR DORDRECHT	4114
Giessenlanden	H. Akkerman	Harmen	CDA	Groeneweg 33	4223 ME HOORNAAR	0183-583838
Gorinchem	H. Freije	Hans	CU	Stadhuisplein 1	4205 AZ GORINCHEM	0183-
Harinxveld-Giessendam	G.K.C. Baggerman	Trudy	Transparante partij voor Algemeen Belang	Raadhuisplein 1	3371 AS H'VELD-G'DAM	0184-674444
H.I. Ambacht	G.B. van der Vlies	Michiel	CDA	Weteringsingel 1	3342 AE H.I. AMBACHT	2607
Korendijk	L.P.T. Honders	Martin	PvdA	Voorstraat 31	3265 BT PIERSHIL	0186 - 697796
Leerdam	A. Keppel	Arie	SGP	Dr. Reilinghplein1	4141 DA LEERDAM	0345-636363
Molenwaard	P. Vat	Piet	SGP	Raadhuisplein 1	2957 RK NW LEKKERLAND	06-55734290
Oud-Beijerland	I. Van der Werf	Ina	CDA	W. van Vlietsraat 5	3262 GM OUD-BEIJERLAND	0186-646548
Papendrecht	J.R. Reuwer	Joke	D66	Markt 22	3351 PB PAPENDRECHT	6204
Sliedrecht	G.J. Visser	Hanny	Pro Sl'drecht	Industrieweg 11	3361 HJ SLIEDRECHT	0184-495999
Strijen	G.M.J. Janssen	Geraldo	CDA	Waleplein 2	3291 CZ STRIJEN	078-6748200
Zederik	A. Donker	Arie	SGP	Pr. Marijkeweg 1	4231 BP MEERKERK	0183-356500
Zwijndrecht	J. de Witte	Jolanda	D66	Raadhuisplein 3	3331 BT ZWIJNDRECHT	3576