



Netwerksturing

Netwerkdirectie Drechtsteden

organisator eigenaarschap GR, verbinder en strategisch adviseur

M.J.M. de Witte
directiesecretaris Netwerkdirectie Drechtsteden
versie 13 mei 2007
aangepast n.a.v. DSB 10-05-2007

Inhoudsopgave

		pagina
1.	Inleiding	2
2.	Netwerkdirectie Drechtsteden	3
3.	Opgave 2007 en volgende	3
3.1	Meerjarenprogramma Drechtsteden	3
3.2	Verantwoordelijkheid Netwerkdirectie	4
3.3	Communicatie	4
4.	Insteek Netwerkdirectie	4
4.1	Innovatie; netwerksturing: antwoord op de nieuwe bestuurspraktijk	4
4.2	Principes Netwerkdirectie	5
4.3	Metasturing	5
4.4	Rollen en verhoudingen	6
4.4.1	Rol directeur Drechtsteden/Drechtstedensecretaris	6
4.4.2	De Netwerkdirectie als team	6
4.5	Breed management	7
5.	Portefeuilles	7
5.1	Referentiekader	7
5.2	Concenportefeuilles	9
5.2.1	NDD als strategisch adviseur; faciliteren bestuurlijke ambities	9
5.3	Dienstenportefeuilles	9
5.3.1	De metasturing geconcretiseerd	10
5.3.2	De arrangementen	10
5.3.3	Het Managementteam Drechtsteden	12
5.4	Specifieke portefeuilles	12
6.	Periodieke verantwoording	13
7.	Ontwikkel- en beheeragenda	13
Bijlage 1	Conclusies functioneren Netwerkdirectie 2006/ nadere overwegingen	14
Bijlage 2	Format voortgangsmonitor ambtelijke portefeuillehouder NDD	16

1. INLEIDING

Een aantal vraagstukken welke vandaag de dag in de steden spelen is complex, divers en eindigen niet bij de gemeentelijke grens. Ook kansen en mogelijkheden overschrijden de gemeentegrenzen. Het is de overtuiging van de Netwerkdirectie dat door samenwerking ontwikkelingskansen worden vergroot en bovenlokale problemen worden aangepakt. De samenwerking binnen de Drechtsteden omvat een breed spectrum: beleid, uitvoering en bedrijfsvoering.

Kern van het netwerk Drechtsteden zijn de gemeenten met de gerelateerde (uitvoerings)organisaties zoals Bureau Drechtsteden, de Sociale Dienst Drechtsteden (SDD), het Ingenieursbureau Drechtsteden (IBD) en het Bureau Leerplicht en Voortijdig Schoolverlaten (BLVS). Aanpalend is er een grote verscheidenheid aan samenwerkingsvormen tussen de gemeenten. Natuurlijk Zuid-Holland Zuid, maar ook zijn er de netwerken met de hogere overheden. Daarnaast is er uiteraard het maatschappelijk netwerk (woningbouwcorporaties, Kamers van Koophandel, e.d.).

2007

Het jaar 2007 is een bijzonder jaar waarin aan de ene kant bestendiging plaatsvindt van eerder in gang gezette ontwikkelingen (de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden, uitvoering van Manden maken), maar ook een jaar waarin veranderingen in beleid (het regionaal meerjarenprogramma Drechtsteden), werkwijze (toewerken naar een kenniscentrum) en organisatie (het toewerken naar een Service Centrum Drechtsteden) aan de orde zijn. Tevens is de omgeving in beweging:

- een nieuw kabinet is aangetreden met een prominente Randstad-insteek;
- een nieuw college van gedeputeerde staten is gevormd met een minder prominente plaats voor de gebiedsgerichte aanpak;
- de trend dat maatschappelijke organisaties zich op hoger schaalniveau organiseren en een
- veelheid aan maatschappelijke opgaven, zie onder andere de gemeentelijke beleidsprogramma's en het regionaal meerjarenprogramma.

Werk genoeg aan de winkel voor de Netwerkdirectie Drechtsteden (NDD): zowel sturend in het ambtelijk domein, als schakelend en adviserend richting het bestuurlijk domein. De Netwerkdirectie is een voorbeeld van vernieuwend netwerkmanagement; dit getuigt de innovatiesubsidie die eind 2006 bij InAxis (BZK) in de wacht is gesleept. Zoals in alle Drechtstedendiscussies is hier het principe leidend dat de inhoud de structuur bepaalt. En die inhoud is zodanig dat het vanuit traditionele principes en werkwijzen naar oplossingen zoeken onvoldoende antwoorden geeft. De (door)ontwikkeling van een netwerkstad met een bijbehorend netwerkbestuur en ambtelijke organisatie is daarbij uitdrukkelijk aan de orde.

Bestuurlijke context

DSB 2006

- * Keuze voor netwerkconstruct (zie GR)
 - Netwerksturing; niet klassiek
- * Centraal: organiseer eigenaarschap, inclusief "grip" en control
- * Tweeledige opgave:
 - organiseer lopende zaken
 - doorloop groeiprocessen Drechtstedenorganisaties
- * Focus op bedrijfsvoering / opbouw organisaties

Voorzitter DSB/DR 2007

Oproep voorzitter nieuwjaarstoespraak:

- * Neem verantwoordelijkheid voor totstandkoming SCD

* NDD: ontwikkel u tot strategisch adviseur

Drechtraad 21 maart 2007:

- * waarmaken ambities zoals neergelegd in het MJP

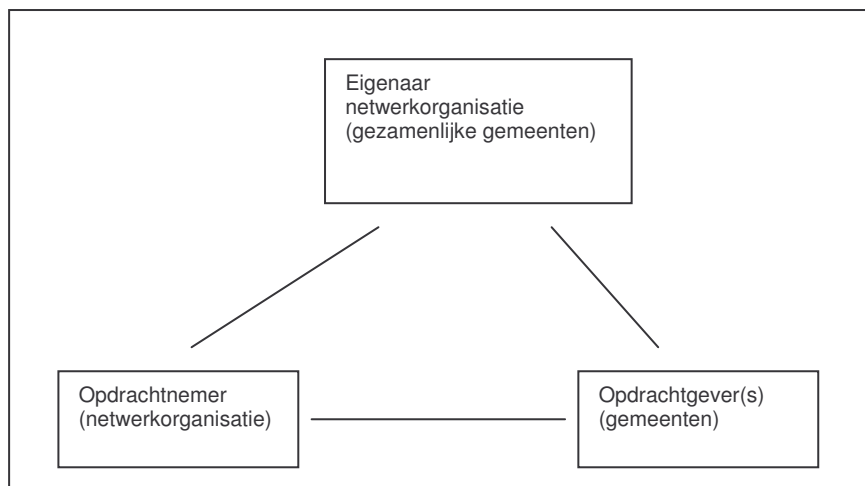
2. NETWERKDIRECTIE DRECHTSTEDEN

Binnen de Drechtsteden wordt druk gebouwd aan de netwerkconfiguratie. Het organiseren van de aansturing binnen dat netwerk, inclusief het mobiliseren van de "achterbannen" is de hoofdpoddracht van de Netwerkdirectie. De directietaken zijn verdeeld over de directeur Drechtsteden/Drechtstedensecretaris en de gemeentesecretarissen.

Aan de netwerkdirectie zijn verbonden het bureau Drechtsteden en de (regionale) (uitvoerings-) organisaties: de deelnemende gemeenten, het Bureau Leerplicht en Voortijdig Schoolverlaten, het Ingenieursbureau Drechtsteden en de Sociale Dienst Drechtsteden. De topstructuur komt tege-moet aan de veranderende eisen die door de omgeving qua bestuurlijke opgaven worden gesteld. Vanuit deze topstructuur bestaan verbindingen richting het management van de gemeenten en de directeurs van de grote (regionale) diensten. Borging vindt plaats in de Gemeenschappelijk Regeling Drechtsteden. De uitwerking is te vinden in de organisatieverordening. De directieleden zijn:

- de gemeentesecretaris van Alblasserdam: mevrouw G.H. Tamminga
- de gemeentesecretaris van Binnenmaas: de heer D.G.C. van der Spek (a.i.)
- de gemeentesecretaris van Dordrecht: de heer H.W.M. Wesseling
- de directeur Drechtsteden/Drechtstedensecretaris: de heer G.J. Vogelaar
- de gemeentesecretaris van Hendrik-Ido-Ambacht: de heer G. van de Haar
- de gemeentesecretaris van Papendrecht: de heer J. Boer (waarnemend)
- de gemeentesecretaris van Sliedrecht: de heer M.J. Verhoef
- de gemeentesecretaris van Zijndrecht: de heer J.N. van de Poel
- de zakelijk directeur Drechtsteden: de heer J.H. van de Zedde (adviserend lid).

Het speelveld



3. OPGAVE 2007 en volgende

3.1. Meerjarenprogramma Drechtsteden

In het meerjarenprogramma Drechtsteden heeft het Drechtstedenbestuur helder omschreven wat de opgaven zijn waar de Drechtsteden in de komende jaren voor staan. Centrale elementen:

- het vormgeven en bewaken van bindende afspraken op het gebied van beleid op de fysieke, economische en sociale pijler;
- het ontwikkelen van beleid op deze terreinen op basis van nieuwe ontwikkelingen;
- het realiseren van verschillende investeringsprojecten ((vervolg) Manden maken en anderszins);

Het verbeteren van de leefbaarheid en het versterken van de regionale concurrentiekracht lopen als rode draad door alle programma's heen.

Vanwege de inhoudelijke diversiteit van de activiteiten is het van belang de dienstonderdelen van de Drechtsteden ook helder en inzichtelijk aan te sturen waar het gaat om bedrijfsvoering. Zeker voor 2007 gaat het hier om een forse opgave.

3.2. Verantwoordelijkheid Netwerkdirectie

De NDD heeft een grote verantwoordelijkheid ten aanzien van de realisatie van deze opgaven. In sommige gevallen schuift ook de directeur van ZHZ aan (NDD+). De Netwerkdirectie zorgt voor de verbinding van de ambtelijke leiding van de gemeenten met de ambtelijke leiding van de Drechtsteden vanuit een oogpunt van draagvlak en een voortdurend gevoel van eigenaarschap in de gemeenten (kern van de netwerkorganisatie). Dit is waar het vaak aan ontbreekt bij klassieke GR-constructies: GR en gemeenten komen daar - zwart-wit gesteld - los van elkaar te staan.

De secretaris/directeur van de Drechtsteden en de gemeentesecretarissen stemmen binnen de NDD met elkaar af hoe nieuwe ontwikkelingen, ambitieniveaus, uitvoering en de beschikbare capaciteiten binnen de Drechtstedenorganisatie en de gemeenten in elkaars verlengde zijn te houden. De Netwerkdirectie zorgt voor checks and balances (macht en tegenmacht). Dit betekent dat er steeds controlemechanismen zijn die een evenwicht tussen draagvlak en daadkracht, het regionale en het lokale bewaken.

Gezien de geformuleerde opgaven is de taak van de NDD vooral gelegen in:

- strategieontwikkeling voor de regio
- zorg voor samenhangend functioneren van de organisatie
- sturing veranderings(vernieuwings)proces
- onderhouden van netwerken
- terugkoppeling naar eigen organisaties en regionale groepen
- kaderstelling op de bedrijfsvoering.

Hierbij zal de NDD voortbouwen op de ervaringen die zij in 2006 heeft opgedaan (zie bijlage 1). De NDD staat voor de volle 100% achter het verder doorontwikkelen van het netwerkconstruct.

Uitgangspunt daarbij is netwerksturing op basis van gelijkwaardigheid.

De focus heeft in de afgelopen periode gelegen op bedrijfsvoering/opbouw organisaties. Naar verwachting zal de focus in 2007 meer op (strategisch) beleid/uitvoering komen te liggen – o.a. uitbouw strategische adviseursrol richting bestuur - en op het vormgeven van de toezichtsarrangementen richting de verschillende dienstonderdelen.

3.3. Communicatie

De communicatie vanuit de NDD kan en moet veel beter. Velen, zowel bestuurlijk als ambtelijk, ervaren vanuit de NDD non-communicatie. Ook de term black box is meer dan eens gevallen. De kans moet worden aangegrepen om de communicatie op een meer actieve manier te benaderen. De communicatie wordt nog hoofdzakelijk gekenmerkt door een top-down benadering en vooral gericht op het doorgeven van informatie. De communicatie wordt nog onvoldoende gebruikt om een bottom-up dynamiek te ontwikkelen. Hier ligt een kans om het eigenaarschap van de netwerkconfiguratie over te dragen wat de slaagkansen substantieel vergroot.

4. INSTEEK NETWERKDIRECTIE

4.1. Innovatie; netwerksturing; antwoord op de nieuwe bestuurspraktijk

Drechtstedenbestuur en Drechttraad hebben een nieuwe bestuurspraktijk geïnitieerd en opgezet. De klassieke sturingsvormen schieten tekort in relatie tot deze nieuwe bestuurspraktijk. Op te lossen problemen en aan te grijpen kansen storen zich niet aan de gemeentegrenzen. Met andere woorden: het vanuit traditionele organisaties, principes en werkwijzen naar oplossingen zoeken geeft geen antwoorden. De wortels van het hiërarchische organisatieconcept zitten echter diep. Ook binnen onze eigen organisaties wordt veelal vanuit enkelvoudige functies geredeneerd en niet vanuit dwars doorsnijdende interactieve (keten)processen. Innovatie (netwerksturing) wordt als we niet oppassen in de kiem gesmoord. Tegelijkertijd is het hiërarchisch model van aansturing in (delen van gemeentelijke) apparaten onmisbaar. Ook budgetten, criteria en verantwoordings-mechanismen zijn vaak langs de lijnen van de kokers georganiseerd. Ziedaar de complexiteit van de opgave waar de Netwerkdirectie zich voor gesteld ziet.

De netwerkconfiguratie probeert een antwoord te formuleren op de nieuwe eisen die vanuit het bestuur en de samenleving worden gesteld in casu op de hierboven geformuleerde spanning. Het gaat bij netwerkmanagement om het onderhouden en verder opbouwen van circuits die wanneer nodig op een innovatieve wijze worden geformaliseerd. Binnen de Netwerkdirectie staat *metasturing*, waarover straks meer, centraal.

De aanpak heeft al geleid tot aantoonbare successen, brede participatie, breed gedragen en kwalitatief hoogwaardige plannen en doorbraken in lastige dossiers. Resultaten zijn de GRD, het operationeel worden van de SDD, het sociaal statuut/rechtspositie personeel, het bestuursplan SCD, Manden maken, etc. De NDD stelt hierbij vast dat gemeentelijke en regionale ontwikkelingen intrinsiek met elkaar zijn verbonden.

Soms was ook sprake van stroperig nieuwerwets polderen. Aantekening verdient wel dat iedere betrokkene verschillende ervaringen en percepties heeft over succes. Vanuit de halfvol-glas-benadering kan worden vastgesteld dat er veel is bereikt en gebeurd; vanuit het halve lege glas kan worden gewezen op eindeloos veel gepraat en gedelibereer in allerlei bijeenkomsten.

Ontwikkelingsruimte blijft noodzakelijk

Het gaat om het vormgeven van vernieuwend netwerkmanagement. Het is een illusie te veronderstellen dat op dit moment alles tot op drie cijfers achter de komma kan worden geregeld. Het gaat om het realiseren van een verandering, waarbij de toekomst niet aan haar lot wordt overgelaten, maar waarbij de toekomst wordt gestuurd. Integraal onderdeel hiervan is het managen van onzekerheid.

4.2. Principes Netwerkdirectie

Aan het functioneren van de NDD liggen zes samenhangende principes ten grondslag:

- het delen van eigenaarschap: De Netwerkdirectie is een constructie voor samenwerking en geeft uitdrukking aan het gezamenlijk eigenaarschap van de betrokken gemeenten. Een optie is de betrokkenheid bij de regio extra te onderstrepen door middel van een zogenoemd "nul-uren-contract". De Netwerkdirectie is verantwoordelijk voor het behalen van de door het Drechtstedenbestuur aangegeven resultaten;
- het organiseren van synergie: door de groepsdynamica binnen de NDD ontstaat een meerwaarde. Hier geldt dat het geheel meer is dan de som der delen. Het effect van de samenwerking is met andere woorden groter dan elk van de samenwerkende partijen afzonderlijk zou kunnen bereiken. Teambuilding - o.a. het InAxistraject - is hier van groot belang;
- het managen van processen: dit vanuit het besef dat processen cruciaal zijn voor het functioneren van de netwerkorganisatie. Ze vormen de verbindende schakel tussen resultaten en inrichting en zijn het belangrijkste aangrijpingsgebied voor de netwerkorganisatie die zoekt naar het leggen van verbindingen;
- horizontaal: besluitvorming vindt in beginsel plaats op basis van gedeelde inzichten; in de NDD komen kennis en competenties samen;
- efficiënt en effectief: de NDD managet en stuurt daadwerkelijk op regionaal niveau c.q. zorgt er voor dat de topmanagementkwaliteiten ter beschikking staan voor het regionale schaalniveau en dus ook voor de onderdelen van het netwerk, zonder de klassieke verdubbeling van het benodigde management (geen "dubbele" topstructuur);
- het managen van het spanningveld regionaal - lokaal: het zoeken naar evenwicht tussen de rol/taak van gemeentesecretaris/algemeen directeur en de rol/taak van lid van de Netwerkdirectie. De kunst is mogelijke spanningvelden vroegtijdig te onderkennen en daar in alle openheid met elkaar over van gedachten te wisselen.

4.3. Metasturing

De Netwerkdirectie werkt procesgeoriënteerd/verzorgt de metasturing. Centrale noties zijn: het (coherent en consistent) sturen op hoofdlijnen, strategische agendavorming/vergroting strategisch vermogen, kwaliteitsborging, functioneren als integrerend coördinatiemechanisme in een netwerk omgeving, procesregie ten aanzien van het accommoderen van de (bestuurlijke en maatschappelijke) opgaven en controle op de voortgang. Bij deze functie van de directie horen als pendant integraal verantwoordelijke dienstdirecteuren. De Netwerkdirectie kan bij vraagstukken op metaniveau interveniëren en het Drechtstedenbestuur dienaangaande adviseren. Hierbij hoort ook het afleggen van verantwoording.

Metasturing betekent ook dat de leden van de Netwerkdirectie het lokale vertalen naar de regio, het regionale vertalen naar het lokale, vanuit regionaal belang strategisch sturen en tot slot verantwoordelijkheid dragen voor één of meerdere dienstonderdelen of portefeuilles.

De kern van de netwerkorganisatie die we willen zijn ligt erin dat functionarissen die een belangrijke rol spelen in de gemeentelijke organisaties ook sturingsmogelijkheden hebben in regionaal verband. Dit zorgt voor checks and balances. De regio blijft op die manier onderdeel van de gemeenten en "verwijdering" tussen gemeenten en GR wordt voorkomen.

4.4. Rollen en verhoudingen

De rollen en verhoudingen tussen het bestuur en organisatie zijn bij metasturing anders dan bij de klassieke hiërarchische sturing. Het bepalen van nieuwe evenwichten is een zoektocht.

Procesmanagement bij metasturing vergt vaak grote acrobatiek. Zo moeten verschillende arena's met elkaar worden verbonden, de verwachtingen en onzekerheden moeten worden gemanaged en er moeten spelregels worden opgesteld.

4.4.1. Rol directeur Drechtsteden/Drechtstedensecretaris

Het vastleggen van de metasturingsrol van de NDD in de GRD en de organisatieverordening doet niets af aan het feit dat de secretaris/directeur Drechtsteden integraal verantwoordelijk en

aanspreekbaar is voor het bestuur. Dat geldt a fortiori voor het bewaken van de eenheid van beleid, bestuur en integraliteit. Denk bijvoorbeeld aan de afstemming tussen het portefeuillehoudersoverleg Sociaal en de BestuursCommissie SDD. Ook hoort het bij zijn rol als hoofd van de organisatie om bij verschil van mening in de NDD het vraagstuk in overleg met de portefeuillehouder aan het bestuur voor te leggen. Vanuit zijn integrale verantwoordelijkheid is de secretaris betrokken bij de managerial-vraagstukken. Hij wordt daarin sterk ondersteund door de zakelijk directeur. Daarnaast is de secretaris/directeur Drechtsteden inhoudelijk verantwoordelijk voor het Bureau Drechtsteden.

4.4.2. De Netwerkdirectie als team

Kenmerken

- | | |
|--|--|
| • Verantwoordelijkheden en bevoegdheden: | worden gedeeld in het team |
| • Organisatie: | relatief a-hiërarchisch/horizontaal |
| • Besluitvorming: | op basis van gedeelde inzichten |
| • Kennis en competenties: | in het team komen kennis en competenties samen |
| • Cultuur: | samenwerking |

Binnen de NDD is sprake van gelijkwaardige posities. Het gaat tegen de geest van het netwerk in om te werken met klassiek hiërarchische lijnen in het netwerkorgaan bij uitstek: de NDD. Waar het om gaat is dat binnen de NDD de verantwoordelijkheden en bevoegdheden goed worden georganiseerd. Verantwoordelijkheden mogen nooit zoek raken. Vastgesteld is dat netwerkgorganisatie en omgeving sterk in beweging zijn. Het managen van onzekerheden, het managen van verwachtingen, acrobatiek bij procesmanagement, het "slechten" van traditionele bureaucratische weerstanden is een aantal van de opgaven waar de NDD voor staat. Maar hoe bereik je dat? Dit leidt grofweg tot een tweetal mogelijke antwoorden:

- a. Het zoeken naar orde in de complexiteit (ordezoeker).
- b. Het gaan voor snelle ontwikkelingen (ontwikkelaar).

Waar het om gaat is het zoeken van een evenwicht hier tussen. Door het vinden van een antwoord hierop kan de NDD een winnend regionaal team worden. Teambuilding – en het daardoor beter gaan herkennen en benutten van elkaanders competenties - binnen de Netwerkdirectie is hiertoe een cruciale succesfactor¹.

4.5. Breed management

De NDD hecht er zeer aan de verbindingen met het management van de deelnemende organisaties (dus inclusief uitvoerende diensten en ook ZHZ) op een goede manier te leggen; dit strekt tot voordeel van een ieder. Het breed management heeft, de naam doet het al vermoeden, een brede en wisselende samenstelling. Constante factor is dat het het management betreft van de deelnemende organisaties en de diensten.

Twee functies zijn aan de orde:

- uitwisseling van onderlinge informatie (marktconcept - op vrijwillige basis);
- versterken van de vernieuwing/netwerkconfiguratie en de resultaatgerichtheid gekoppeld aan de jaarcyclus.

Duidelijk is dat het breed management geen managementstructuur in de traditionele zin. Die voldoen immers niet in termen van handelingssnelheid en representativiteit. Het vernieuwende van het breed management is dat voor alle ontwikkelingen op regionaal niveau een oriëntatie gaat ontstaan op agendapunten die in de nabije toekomst regionaal en lokaal aan de orde komen. Een uitstekend voorbeeld van de meerwaarde van het breed management is de rol die dit overleg heeft gespeeld bij de totstandkoming van het Meerjarenprogramma Drechtsteden. Het is de ambitie van de NDD deze rol van het breed management verder te verdiepen. Verder ziet de NDD een belangrijke rol voor het

¹ Inspirerend is onder meer het gedachtengoed van G. Teisman, hoogleraar Bedrijfskunde aan de Erasmus Universiteit. "Zoekt u orde in de complexiteit en dient u zorgvuldig opgebouwde voorstellen in, dan bent u traag, verstart u het systeem. Gaat u voor snelle ontwikkelingen, dan krijgt u het stempel slordig te zijn". Geert Teisman zoekt in het publiek management op de grens van chaos en orde naar het luchtledige evenwichtspunt waar beide stijlen elkaar ontmoeten: de competenties van de geknipte overheidsmanager. Teisman onderscheidt twee vormen van leiderschap. Het scheidend leiderschap behoudt de schotten tussen organisaties, partijen en besluitvormingsorganen. Het zoekt naar eenheid binnen de eigen wereld, want die is al complex genoeg. Scheidende leiders hechten aan structuur en controle. Verbindende leiders zoeken naar samenwerking. Ze willen vooral vooruitgang boeken. Ze ondervinden evenwel problemen om hun doorbraken op globaal vlak om te zetten in concrete acties en aanpassingen op het niveau van de eenheden. Ze krijgen het verwijt te veel en te haastig te willen veranderen en realiteitszin te verliezen in hun enthousiasme de dingen aan te pakken. Zoals zo vaak ligt volgens Teisman het ideaal ergens in het midden liggen.

breed management weggelegd bij de communicatie richting de verschillende achterbannen/deelnemende organisaties.

Ook zal blijvend geïnvesteerd moeten worden in informele netwerken (managementteams en medewerkers van gemeenten, uitvoerende diensten, partnerorganisaties, e.d.). Kennen en gekend worden is binnen de netwerkconfiguratie een cruciale succesfactor.

5. PORTEFEUILLES

Er zijn een vaste voorzitter en vice-voorzitter aangewezen binnen de Netwerkdirectie. Voor wat betreft de algemene coördinatie hebben deze een bijzondere band/samenhang met de directeur Drechtsteden/Drechtstedensecretaris. De leden zijn nevengeschiedt; maar er zijn wel heldere rollen en posities. Besluitvorming vindt in principe plaats op basis van consensus.

Om het eigenaarschap van de samenwerking te borgen wordt met een portefeuillevverdeling gewerkt. Bijkomend voordeel hiervan is het verminderen van de kwetsbaarheid. Binnen het collegiaal management worden op deze manier de verantwoordelijkheden scherp vastgelegd. Het is ook een antwoord op verkokering en gefragmenteerd werken.

De portefeuillevverdeling houdt rekening met aanwezige kwaliteiten en posities. Criteria/overwegingen die een rol hebben gespeeld zijn: kennis, affiniteit, interesse, competenties (bijvoorbeeld focus beheer/ontwikkeling) en evenwicht/balans. Er zijn drie typen portefeuilles met verschillend karakter: concernportefeuilles, dienstenportefeuilles en specifieke portefeuilles. Daarbinnen kunnen weer twee accenten worden gelegd: beheer en ontwikkeling.

5.1. Referentiekader

Zoals eerder is vastgesteld is het op een goede manier laten functioneren van de GR een kernopdracht van de Netwerkdirectie.

De NDD draagt zorg voor voor een goed functionerende GR die in control is en waarbij geen verwijdering optreedt tussen de GR en de steden. De neerslag daarvan vindt plaats in een aanscherping van/precisering van de GR en de organisatieverordening.

De gemeenten zijn eigenaar van de GR. Het is cruciaal daarbij te kijken hoe het netwerk werkt en hoe het gemeenschappelijke referentiekader er uit ziet.

Bij de wijze van organiseren speelt het al dan niet sprake zijn van een wettelijke overgedragen taak een belangrijke rol. Traditioneel staat het beleid dicht bij de regio. Overigens divergeren het takenpakket van de diensten (i.o.), het opdrachtgeverschap - denk aan bijv. de SDD en het SCD i.o. – en dus ook het eigenaarschap. Dit alles is van invloed op hoe je zaken organiseert.

Behulpzame criteria bij de daadwerkelijke vulling van het referentiekader zijn:

- overgedragen – niet overgedragen taak
- belang van de steden
- politieke relevantie
- Situatie – afhankelijk

In concreto manifesteert het eigenaarschap zich in sturen en toezicht. Daarbij is sprake van communicerende vaten. In schema:

dienst criteria	A		B		C		D	
	S	T	S	T	S	T	S	T
1								
2								
3								
4								

S = sturing

T = toezicht

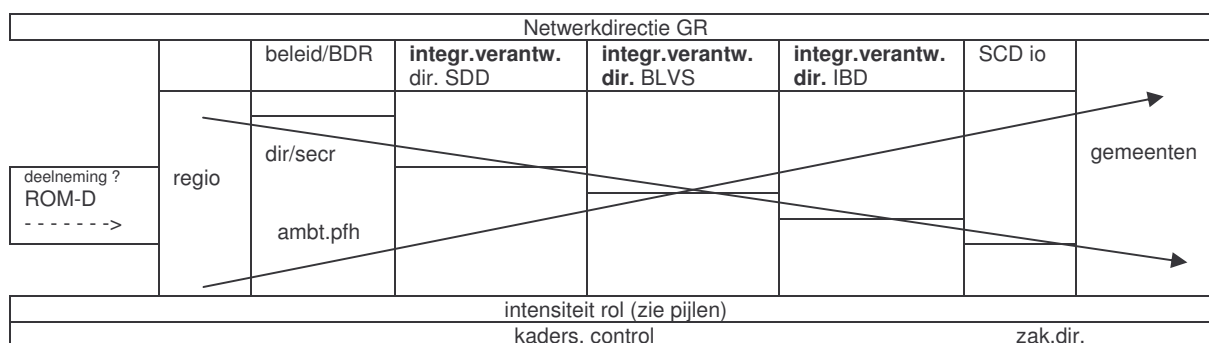
Netwerksturing in de praktijk

- de rol die de integraal verantwoordelijk directeur - zichtbaar/leading
- de rol van de secretaris Drechtsteden - (stuurt) dagelijkse gang van zaken

- de rol van zakelijk directeur
- de rol van de portefeuillehouder NDD
- kaders bedrijfsvoering, grip, control
- zorgt dat gesprek als eigenaar wordt gevoerd
- verzorgt rapportage (toezicht)

De integraal verantwoordelijke directeuren van de diensten hebben een grote mate van zelfstandigheid. Het gaat erom dat vanuit de NDD richting de diensten checks & balances worden gecreëerd en georganiseerd. Daarbij zijn bij de portefeuilles toezichtachtige constructies aan de orde. Dit zal dus leiden tot een grote mate van terughoudendheid bij het zichtbaar zijn richting organisaties. De toezichtsrol van de leden van de NDD moet worden onderscheiden van de (op brede control gerichte) rol van de zakelijk directeur. De toezichtsrol NDD ligt veel sterker op het inhoudelijk vlak en is meer strategisch gericht (bijvoorbeeld als het gaat om verbindingen met gemeenten, de doorontwikkeling, het oppakken van taken, afstemming met andere beleidsterreinen, e.d.).

Als alleen met het zijn van een al dan niet wettelijke overgedragen taak rekening wordt gehouden ontstaat in tijden van relatieve rust ("vredestijd") het volgende beeld:



Bij conflicten intensificeert de rol van de portefeuillehouder NDD inclusief een sterkere betrokkenheid van de NDD.

5.2. Concernportefeuilles

Het betreft de portefeuilles die zich uitstrekken over de gehele breedte van de Drechtsteden.

- Voorzitter: gemeentesecretaris Zwijndrecht: dhr. J.N. van de Poel
 - o teambuilding
 - o opbouw netwerkorganisatie
- Vice-voorzitter: gemeentesecretaris Hendrik-Ido-Ambacht dhr. G. van de Haar
 - o vervanging van voorzitter
 - o voorzitten WOMO (voorbereidingsoverleg NDD)
- Bestuur en beleid (q.q. bij secretaris): dhr. G.J. Vogelaar
 - o regionale beleidsvoorbereiding
 - o procesmatige ondersteuning en advisering van het bestuur
 - o logistieke ondersteuning bestuur en portefeuillehoudersoverleggen
- Kaderstelling bedrijfsvoering (inbreng door het adviserend lid:) de zakelijk directeur Drechtsteden J.H. van de Zedde.

5.2.1. NDD als strategisch adviseur; faciliteren bestuurlijke ambities

Zoals eerder aangegeven heeft de NDD de ambitie sterker dan tot op heden te gaan fungeren als strategisch adviseur van het bestuur als het gaat om beleidsinhoudelijke vraagstukken inclusief majeure uitvoeringsopgaven. Het meerjarenprogramma schetst een stevige uitgangspositie van de regio als belangrijke schakel binnen het totaal van de Randstad/Deltapoort. Dit betekent ook het neerzetten van de Drechtsteden als krachtige onderhandelingspartner (netwerkstad met 270.000 inwoners). De Drechtsteden is een partner die er toe doet en die vanuit de inhoud interessant is voor de hogere overheden. Denk aan de voorbeeldfunctie in het kader van het GSB (denk aan ambities minister Vogelaar met de "prachtwijken"), een excellente regionale sociale dienst, het vernieuwend

onderwijsconcept met het Leerpark/LOC's, de Zeehavens, het Maasterras, etc. Kortom: Randstad/Rotterdam kunnen niet zonder de Drechtsteden. Waar het om gaat is dat op innovatieve manier een inhoudelijke schaa sprong wordt gemaakt.

In een verkenning wordt nagegaan hoe de rol van de NDD als strategisch adviseur op beleidsinhoudelijk (Randstad/Deltapoort) en in relatie tot majeure uitvoeringsopgaven verder vorm en inhoud kan worden gegeven.

Het directiesecretariaat ondersteunt de betreffende activiteiten/portefeuillehouders.

5.3. Dienstenportefeuilles

Sommige diensten zijn een feit (SDD, BLVS). Het IBD is een feit, maar is nog volop in ontwikkeling richting een Ingenieursbureau voor heel het gebied. Het Service Centrum Drechtsteden (SCD) is in wording.

Op grond van de besluitvorming in de gemeenten en de Drechttraad werkt de NDD toe naar een operationeel Servicecentrum Drechtsteden per 1-1-2008; conform het vastgestelde bestuursplan.

Laatstgenoemde operatie is qua personeel nog omvangrijker dan de Sociale Dienst. Ook wordt er toegewerkt naar een vernieuwde ROM-D, deze heeft weer een geheel eigen karakter. Het betreft hier in strikte zin geen dienstonderdeel, maar (naar verwachting) een deelneming van de GR-Drechtsteden. Dit doet niets af aan het feit dat de ROM-D belegd moet zijn in de NDD. De invulling van die portefeuille is anders dan die van de andere onderdelen. Qua juridische borging, bestuurlijke opdrachten, begrotingsvolume, aantallen werknemers, e.d. zijn er derhalve grote verschillen.

Ondanks deze verschillen (in ontwikkeling) betreft het steeds de (toekomstige) vervulling van het eigenaarschap van de dienstonderdelen. De wijze van invulling van deze portefeuille is niet bij elk dienstonderdeel gelijk. Hoewel voor alle onderdelen (behalve het Bureau Drechtsteden) geldt dat het dienstonderdelen zijn, zijn er verschillende soorten sturingsarrangementen die steeds een andere opstelling vanuit de NDD vragen. Welk sturingsarrangement voor een onderdeel geldt is o.a. afhankelijk van de vraag of het dienstonderdeel wettelijke bevoegdheden uitoefent. De voornaamste formele sturingsinstrumenten zijn dan het managementcontract en de P&C-cyclus. Is dit niet het geval dan wordt een dienstonderdeel vooral via een dienstverleningsovereenkomst of individuele contracten aangestuurd en is de opdrachtgeverrelatie vanuit de gemeenten belangrijker.

Het portefeuillehouderschap van leden van de NDD moet niet begrepen worden als een klassieke hiërarchische relatie. Niet voor niets hebben de onderdelen van de GR een integraal verantwoordelijke directeur. De meerwaarde voor de integraal verantwoordelijke directeur is het hebben van een sparring-partner en een directe contactpersoon binnen het eerste echelon. Het portefeuillehouderschap biedt zo de mogelijkheid om in positieve zin controle uit te oefenen. Een juiste "persoonlijke binding" tussen portefeuillehouder en integraal verantwoordelijk directeur kan beiden veel energie geven.

5.3.1. De metasturing geconcretiseerd

De invulling van het portefeuillehouderschap van de diensten vloeit voort uit de centrale taak van de NDD; metasturing en kenmerkt zich door:

- afzien van direct ingrijpen in de dienst (gepaste afstand);
- portefeuillehouder vereenzelvt zich niet met de betreffende dienst;
- portefeuillehouder verdedigt de dienst niet in de Netwerkdirectie, in die gevallen is de integraal verantwoordelijk directeur aanwezig;
- portefeuillehouder en de integraal verantwoordelijke directeur hebben het over de dienst, maar juist ook over het geheel van de Drechtsteden;
- de formele sturingsinstrumenten zoals begroting, maraps, het managementcontract en andere sturingsdocumenten zijn een middel en geen doel op zich. Zij bieden de portefeuillehouders

inzicht in het reilen en zeilen. De wijze van totstandkoming en de inrichting van deze documenten zijn echter een zaak tussen de zakelijk directeur en de directeuren;

- kwaliteitsbewaking.

De portefeuilles zijn als volgt verdeeld:

- Bureau Drechtsteden q.q. door secretaris/directeur dhr. G.J. Vogelaar
- Sociale Dienst Drechtsteden q.q. door secretaris Dordrecht dhr. H.W.M. Wesseling
- Bureau Leerplicht en Voortijdig Schoolverlaten door secretaris Sliedrecht dhr. M.J. Verhoef
- Ingenieursbureau Drechtsteden door secretaris Zwijndrecht dhr. J.N. van de Poel
- Service Centrum Drechtsteden i.o. door secretaris Dordrecht dhr. H.W.M. Wesseling
- Regionaal Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden door secretaris Hendrik-Ido-Ambacht dhr. G. van de Haar.

5.3.2. De arrangementen

(Basis)arrangement

De NDD voorziet in een operationeel arrangement per dienst, waarin de rollen van de integraal verantwoordelijk directeur, de secretaris Drechtsteden, de zakelijk directeur en de portefeuillehouder NDD helder zijn omschreven.

Om recht te kunnen doen aan een (flexibele) netwerkorganisatie, dient duidelijkheid te bestaan over hoe de Netwerkdirectie, de individuele portefeuillehouders binnen de Netwerkdirectie, de secretaris/directeur Drechtsteden en de integraal verantwoordelijke directeuren van de diensten zich ten opzichte van elkaar verhouden. Voor elk dienstonderdeel moet zo'n basisarrangement worden opgesteld.

Afhankelijk van het dienstonderdeel kan hier al dan niet op worden gevarieerd/verder worden uitgebouwd. Een ding is duidelijk: van blauwdrukdenken kan geen sprake zijn. Waar het in de kern steeds om gaat is het organiseren van het eigenaarschap. Dit moet vanuit de netwerkgedachte gebeuren, inclusief het borgen van mogelijkheden voor flexibel opereren.

Wat vast staat is dat de portefeuillehouder NDD periodiek rapporteert aan de NDD en vervolgens aan het Drechtstedenbestuur en aan de gemeenten. In haar of zijn rapportage houdt de portefeuillehouder de vinger aan de pols en controleert of de doelen worden gehaald. Hij betreft daarbij ook de wijze waarop de secretaris directeur Drechtsteden en de zakelijk directeur hun rol vorm en inhoud geven.

Elementen van de rapportage zijn in ieder geval:

- ***hoe gaat het met de dienst gezien de bestuurlijke opdracht/afgesproken doelstellingen;***
- ***komen de belangen van alle gemeenten aan bod;***
- ***worden de rollen/verhoudingen goed ingevuld (integraal verantwoordelijk directeur, secretaris, e.d.);***
- ***ontwikkelingen budget (financiën op orde);***
- ***Beoordeling bestuurlijke contramal (draagvlak steden, vroegtijdig signaleren scheurtjes, e.d.).***

Aansturen (arrangement) Bureau Drechtsteden

Bureau Drechtsteden is actief op het terrein van beleid en bestuursondersteuning. Daarnaast heeft het bureau ook de controlfunctie voor de gehele GR-Drechtsteden. Dit komt ook in de aansturing tot uitdrukking. Voor het beleidsdeel vindt de inhoudelijke aansturing plaats door de directeur/secretaris Drechtsteden: dhr. G.J. Vogelaar. De functionele aansturing vindt plaats door de zakelijk directeur. Voor het controledeel geldt dat de inhoudelijke en functionele aansturing plaatsvindt door de zakelijk directeur: dhr. J.H. van de Zedde.

Aansturen (arrangement) Service Centrum Drechtsteden i.o.

Het Service Centrum Drechtsteden i.o. maakt onderdeel uit van de ontwikkelingsagenda van de NDD. De portefeuillehouder vanuit de NDD, de heer H.W.M. Wesseling, is hierin leidend. Het betreft hier autonome taken. De opdrachtgeverrelatie vanuit de gemeenten is ook hier leidend. Daarnaast wordt vanuit de eigenaarsrelatie op de bedrijfsvoering gestuurd (zoals voor alle onderdelen

van de GR). Het uiteindelijke (toezichts)arrangement zal bij de totstandkoming van het Service Centrum per 1-1-2008 worden vastgesteld.

De heer B. Kokx fungeert momenteel als procesregisseur. Inmiddels is het profiel van de toekomstige directeur vastgesteld en is een begin gemaakt met de procedure voor werving en selectie.

Aansturen Regionale Ontwikkelingsmaatschappij Drechtsteden

Op dit moment maakt de ROM-D nog onderdeel uit van de ontwikkelingsagenda van de NDD. De vertegenwoordiger vanuit de NDD speelt een belangrijke rol in het verbinden van de diverse belangen in het ambtelijk en bestuurlijk domein, inclusief de relatie met de provincie Zuid-Holland. De Drechtsteden willen daadwerkelijk en op grotere schaal dan tot nu toe tot uitvoering te komen. Vandaar de opgave een doorbraak te bewerkstelligen als het gaat om de vernieuwde ROM-D. Afhankelijk van de uiteindelijk bij de ROM-D te kiezen insteek zal ook hier tot een sturingsarrangement moeten worden gekomen.

Ondersteuning van de NDD vindt plaats door de heer L. Verschuieren, programmacoördinator economie van Bureau Drechtsteden.

Arrangementen SDD, IBD en BLVS

Op basis van het gepresenteerde referentiekader wordt toegewerkt naar een arrangement per dienst. Hiertoe zijn per dienst gesprekken gaande tussen de bestuurlijk portefeuillehouder, de secretaris Drechtsteden, de zakelijk directeur Drechtsteden en de portefeuillehouder NDD. Voor 1-7-2007 zullen deze maatwerkarrangementen (formeel) operationeel zijn.

5.3.3. Het Managementteam Drechtsteden (MT DS)

Het MT DS bestaat uit de directeurs van de SDD, het IBD en het BLVS en wordt voorgezeten door de zakelijk directeur Drechtsteden.

Onder leiding van de zakelijk directeur bereid dit MT de kaders voor, waarna NDD en DSB daarover besluiten. Na vaststelling toetst de zakelijk directeur vanuit zijn controlfunctie. Dit zijn strikt genomen richtinggevend interne processen die op alle onderdelen van de GR van toepassing zijn (vergelijk het HRM-beleid). De resulterende formele sturingsinstrumenten bieden de portefeuillehouders uit de NDD inzicht in het reilen en zeilen. De wijze van totstandkoming en de inrichting van deze documenten zijn echter een zaak tussen de zakelijk directeur en de directeurs van de diensten, ergo maken onderdeel uit van de agenda van het MT DS.

Benadrukt wordt dat het MT DS nog relatief "jong" is.. Aan de orde is een organisch en natuurlijk groeiproces binnen de netwerkorganisatie; dit ook in relatie tot de NDD.

De zakelijk directeur

Over de zakelijk directeur is al het nodige gezegd. Hij heeft een bijzondere verantwoordelijkheid als het gaat om er voor te zorgen dat de GR-Drechtsteden op het vereiste kwaliteitsniveau gaat functioneren. Dat geldt voor de afzonderlijke dienstonderdelen, maar juist ook op concernniveau. Mutatis mutandis geldt dat voor de inrichting van de processen binnen de gemeenten: transparante aansluiting is hier het devies.

In schema zouden zijn taken naar de GR in zijn geheel als volgt kunnen worden samengevat:

Kwaliteitsmanagement GR-totaal	Kostenmanagement GR-totaal	Planning en Control GR-totaal
Sturende processen		

Bij het kwaliteitsmanagement draait het om de interne kwaliteit van de GR, de kwaliteit van organisatie, product middelen, etc.; het kostenmanagement richt zich op het proces dat zich bezighoudt met de financiële aspecten van het concern in zijn geheel en de planning en control houdt zich bezig met het realiseren van de aspecten van planning en sturing van middelen (tijd, geld, menscapaciteit).

5.4. Specifieke portefeuilles

Voor wat betreft de specifieke portefeuilles gaat het erom te komen tot goede inhoudelijke portefeuilles die aansluiten bij de kerncompetenties van een ieder. Het betreft dan vooral strategische portefeuilles die verdeeld moeten worden.

Het betreft portefeuilles die speciale aandacht vereisen en daarom apart worden belegd.

- Lobby door voorzitter.
Ondersteuning van de voorzitter vindt plaats door de heer H. van Broekhoven, beleidsmedewerker strategie en beleid.
- Communicatie door secretaris Alblasserdam: mevr. G.H. Tamminga.
Ondersteuning van de portefeuillehouder vindt plaats door de coördinator communicatie van Bureau Drechtsteden (vacature).
- Specifieke projecten (projecten en portefeuillehouders nader te benoemen).

Deze portefeuilles hebben veel elementen van ontwikkeling in zich. De focus ligt hier op (strategische) inhoud/uitvoering. De sturende *metarol* bij deze portefeuilles heeft elementen van ontwikkeling, initiëren en faciliteren en is in die zin principieel anders dan de *metafuncties* bij de dienstportefeuilles die vanuit de toezichthoudende rol is gedefinieerd.

6. PERIODIEKE VERANTWOORDING

Er bestaat een uitdrukkelijke behoefte aan monitoring van de verschillende portefeuilles. Hiertoe zal per portefeuillehouder periodiek een voortgangsmonitor voor de NDD worden opgesteld. Hierin zullen in ieder geval de aspecten eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer dominant aandacht krijgen. In paragraaf 5.3.2. zijn meer specifieke elementen opgesomd.

Jaarlijks zal een integrale rapportage aan het Drechtstedenbestuur en aan de gemeenten worden voorgelegd (format voortgangsmonitor; zie bijlage 2). In 2007 wordt gerapporteerd in september. Vanaf 2008 vindt koppeling aan de reguliere P&C-cyclus plaats.

7. ONTWIKKEL- EN BEHEERAGENDA

De NDD werkt met een ontwikkel- en beheersagenda. Deze NDD-agenda wordt uiteraard gekoppeld aan de (strategische) agenda voor het Drechtstedenbestuur en de Drechtstraad.

De ontwikkelagenda 2007 e.v. bevat onderwerpen als het meerjarenprogramma Drechtsteden, Deltapoort, Manden maken 2, het Service Centrum Drechtsteden, etc.

De beheersagenda 2007 e.v. bevat de reguliere voortgang van trajecten. Denk aan de monitoring van de Sociale Dienst Drechtsteden, de uitvoering van Manden maken, het doen functioneren van de verschillende onderdelen van de GR, etc. Een eerste opzet is vormgegeven in de termijncalender NDD 2007.

Bijlage 1:

Conclusies functioneren Netwerkdirectie 2006/nadere overwegingen

Het "oefenjaar" 2006 stond in het teken van het verder vorm en inhoud geven aan de netwerkconfiguratie. De opgave bestond enerzijds uit het organiseren van lopende zaken en anderzijds uit het doorlopen van het groeiproces van de Drechtstedenorganisatie.

1. Algemene conclusies

- a. Oefening smaakt naar meer
 - De NDD staat voor 100% achter een verdere doorontwikkeling van het netwerkconstruct.
 - Het netwerkconstruct is valide gebleken. Daarbij is gekozen voor netwerksturing op basis van gelijkwaardigheid.
 - Tijd van oefenen is voorbij; we laten het experiment achter ons.
 - Verdere vormgeving in de periode tot 1-9-2007 (vooral wat betreft de portefeuilles).
- b. Resultaten geboekt
 - In de afgelopen periode zijn veel resultaten geboekt (zoals SDD, sociaal plan, e.d.).
 - Vaststelling NDD: gemeentelijke en regionale ontwikkelingen zijn intrinsiek met elkaar verbonden. Dit besef groeit.
- c. Focus
 - Focus in afgelopen periode gelegen op bedrijfsvoering/opbouw organisaties.
 - Focus in 2007 meer op (strategisch) beleid/uitvoering.

2. Verbeterpunten

- a. De verhouding tussen NDD en DSB kan worden verbeterd. De NDD zal haar rol richting bestuur scherper gaan richten.
- b. De bekendheid van de NDD is toegenomen. De beeldvorming verdient aandacht. Hier is een relatie met het leggen van een link richting de eigen organisatie: verbindingen maken tussen de Drechtsteden - en intern binnen gemeenten. Bij dat laatste gaat het om verticale netwerken binnen de gemeentelijke organisatie.
- c. De sturing vanuit de NDD kan worden verbeterd. Het keuzeproces van onderwerpen is sterk incrementeel tot stand gekomen. Naast bedrijfsvoering/opbouw van organisaties is het de ambitie in 2007 meer aandacht te hebben voor de (strategische) inhoud/beleid en uitvoering(skracht).
 - Focus meer op inhoud (metaniveau)/ bewuster met agenderingsvraagstukken omgaan.
 - Geen details meer, vooraf meer kaders meegeven en het meer richten op daadkracht.
 - Sturing meer extern inrichten (Deltapoort, e.d.).
- d. De focus moet worden gericht op de samenhang tussen de drie domeinen "beleid", "uitvoering" en "bedrijfsvoering". Daarbij verdienen beleid en uitvoering in 2007 extra aandacht. Dat geldt met name voor de samenhang/integraliteit van het (strategisch) beleid.

3. Nadere overwegingen ten aanzien van het functioneren van het netwerk

- a. De NDD constateert dat in het ambtelijk systeem/netwerkconfiguratie in ieder geval behoefte is aan het verder ontwikkelen van de kenniscentrumfunctie (PM-achtig, Deltapoort, e.d.). De ontwikkelingen zoals die door Zwijndrecht en Dordrecht nu op touw worden gezet verdienen voortzetting. Er moet geen misverstand bestaan over het feit dat deze functie bij de grotere gemeenten ondergebracht moet worden. Het lijkt in de rede te liggen dat ook op het gebied van de kaderstelling op termijn een regionaal centrum zal ontstaan (doorontwikkeling SBC). Dit centrum zou direct gekoppeld aan de NDD zijn werk moeten doen.
- b. De meerwaarde van meedoen aan de Drechtsteden voor de afzonderlijke steden moet in kaart worden gebracht. Het gaat daarbij om een nadere definitie van de positie/situatie van die gemeenten en de mate waarin de belangen congruent met elkaar zijn. De basis daarvoor ligt zoals steeds in de positionering van de Drechtsteden als "stedelijke bal" in de Zuidvleugel. Dit vraagt echter een diepere analyse aan de hand van de ontwikkelopgave en politieke situatie in de gemeenten en bijvoorbeeld hun score in de bestuurskrachtmeting.
- c. De aanhaking aan het bestuurlijk systeem moet beter worden gegarandeerd. Dit betekent dat rondom de portefeuillevverdeling voor het DSB duidelijk moet zijn wat deze inhoudt. Ook moeten de NDD en het DSB elkaars contramal worden.

Verder is interventie richting de burgemeesters(kring) wenselijk en noodzakelijk, de volgende thema's worden genoemd:

 - het totale netwerkconstruct
 - communicatie (ambassadeursfunctie)

- burgerzaken.

- d. Centrale vraag (van Parasol) is hoe je functies in het netwerk organiseert. Parasol gaat met name in op het overheidsnetwerk. Daarnaast heb je ook het maatschappelijk netwerk. De analyse is nog niet klaar. Kern is dat we de discussie/het verder doordenken op gang houden.

4. Nadere overwegingen ten aanzien van de topstructuur

- a. De verhouding tussen ambtelijk portefeuillehouder en DSB en omgekeerd verdient aandacht; idem secretaris DS; idem richting uitvoeringsorganisaties. De invulling van de portefeuilles in het algemeen en de verdeling en definiëring in het bijzonder zijn besproken in het licht van de ervaringen. Het onderscheid tussen concernportefeuilles (voorzitterschap/vice-voorzitterschap, e.d.), dienstenportefeuilles en specifieke portefeuilles wordt gehandhaafd. Hieronder zijn de uitkomsten van deze discussie opgenomen.
- b. Verhoudingen binnen de NDD: er is sprake van gelijkwaardige posities. Het gaat tegen de geest van het netwerk in om te werken met klassiek hiërarchische lijnen in het netwerkorgaan bij uitstek (de NDD). Op dit punt zal in het licht van de evaluatie van het functioneren van de NDD met het DSB aandacht worden gevraagd voor de andere manier van organiseren die met de keuze voor het bouwen aan een netwerkstad, -bestuur en -organisatie gepaard gaat.
- c. Voor wat betreft de specifieke portefeuilles gaat het erom te komen tot goede inhoudelijke portefeuilles die aansluiten bij de kerncompetenties van een ieder. Het betreft dan vooral strategische portefeuilles die verdeeld moeten worden.
- d. De integraal verantwoordelijke directeurs van de uitvoeringsorganisaties krijgen een grote mate van zelfstandigheid. Het gaat erom dat vanuit de NDD richting de uitvoeringsorganisaties checks & balances worden gecreëerd en georganiseerd. Daarbij zijn bij de portefeuilles toezichtachtige constructies aan de orde. Dit zal dus leiden tot een grote mate van terughoudendheid bij het zichtbaar zijn richting uitvoeringsorganisaties. De toezichtsrol van de leden van de NDD moet worden onderscheiden van de (op brede control gerichte) rol van de zakelijk directeur. De toezichtsrol NDD ligt veel sterker op het inhoudelijk vlak en is meer strategisch gericht (bijvoorbeeld als het gaat om verbindingen met gemeenten, de doorontwikkeling, het oppakken van taken, afstemming met andere beleidsterreinen, e.d.).

Bijlage 2:**Format voortgangsmonitor ambtelijk portefeuillehouder NDD
ten behoeve van het Drechtstedenbestuur en de gemeenten****Aspecten: eigenaar, opdrachtgever, opdrachtnemer****Portefeuille****Algemene impressies**

.....

Naam portefeuillehouder
Periode van rapportering
Datum opmaak
Vergaderdatum NDD

Hoe gaat het met de dienst gezien de bestuurlijke opdracht/afgesproken doelstellingen?

.....

Afwijkingen in de uitvoering van de gemaakte afspraak, verstrekte opdracht?

.....

Komen de belangen van alle gemeenten aan bod?

.....

Worden de rollen/verhoudingen goed ingevuld (integraal verantwoordelijk directeur, secretaris, e.d.)?

.....

Ontwikkelingen budget (financiën op orde)

.....

Bijzonderheden met betrekking tot de beschikbare middelen

.....

Beoordeling bestuurlijke contramal (draagvlak steden, vroegtijdig signaleren scheurtjes, e.d.):

.....

Relevante nieuwe ontwikkelingen

.....

Vooruitblik volgende rapportageperiode

.....