

## Een referentiekader voor de regie- en kerntakendiscussie

Dit referentiekader maakt duidelijk hoe het college van B&W de regie- en kerntakendiscussie met de gemeenteraad wil voeren, in de aanloop naar de Voorjaarsnota 2011. Deze discussie is reeds aangekondigd in het collegeprogramma.

Er zijn drie goede redenen om deze te voeren:

- a. de samenleving verandert en dat vraagt om "modernisering";
- b. het is altijd goed om je activiteiten zo nu en dan eens tegen het licht te houden;
- c. er is een financiële noodzaak.

De regie- en kerntakendiscussie gaat over twee vragen: *waar* zijn we van als gemeente en *hoe* zijn we ervan? Het – per definitie politieke – antwoord op deze vragen kent meerdere invloeden. Deze invloeden worden hieronder genoemd en samen vormen ze het referentiekader waarbinnen de keuzes rond regie- en kerntaken worden gemaakt.

### De netwerksamenleving en de veranderende rol van de gemeente

De omgeving verandert en dus moet de overheid veranderen. De 'kracht van de samenleving' is groot en tal van mensen en organisaties nemen initiatieven voor hun buurt, wijk of stad. Wij willen de aanwezige kennis en inspiratie van mensen in de stad ruimte geven net als de betrokkenheid en bereidwilligheid van mensen om zaken op te pakken. Dat geldt voor buurtbewoners die een jongerenkeet willen runnen, voor milieuorganisaties die initiatieven nemen voor andere vormen van mobiliteit en voor buurtvaders die de straat veiliger maken.

De veranderende informatie- en communicatietechnologie maakt het mogelijk dat mensen, maatschappelijke organisaties en marktpartijen elkaar makkelijk vinden. Zij definiëren zelf problemen en kansen, kunnen zaken ook zelf ter hand nemen en doen al dan niet een beroep op de overheid voor een bijdrage. We leven in een netwerksamenleving en een betrokken en dynamische stad als Utrecht biedt als geen andere plek de mogelijkheden om de sterke punten daarvan te benutten. Wij houden scherp in de gaten wie of wat kwetsbaar is en komen daar waar nodig voor op. De gemeente heeft oog voor alle Utrechters en blijft zo een solide vangnet bieden voor wie het nodig heeft. Het uitgangspunt is: eigen verantwoordelijkheid en initiatief waar het kan, de overheid aan zet waar het moet. In ons Collegeprogramma hebben we dat de keuze voor een regierol genoemd. Met de Raad en de stad gaan we daar een Utrechtse invulling voor kiezen.

De ontwikkeling tot een netwerksamenleving zorgt dat de rol van de overheid aan het verschuiven is. De overheid 'vermaatschappelijkt'. We zijn één van de partijen in het maatschappelijk krachtenveld met een eigen verantwoordelijkheid. Wij willen en moeten in steeds andere rollen steeds andere allianties sluiten om maatschappelijk relevant resultaat te bereiken. Stabiele bestuurlijke relaties vullen we aan met – of wisselen we in vóór – tijdelijke netwerken rond wisselende thema's. We spelen in op thema's uit de stad en nemen daarnaast initiatieven om partijen te stimuleren met ons te werken aan een groene, sociale en open stad.

Onze regierol vertalen we in een streven naar maximale mobilisatie van de 'kracht van de samenleving'. We bundelen onze kracht en geld met het creatief, organiserend en financieel vermogen van andere overheden, bedrijven, en instellingen. Wij brengen waar nodig partijen bij elkaar, organiseren de samenwerking, leveren zelf resultaat, vertonen normatief leiderschap, gebruiken trigger-money, laten goede voorbeelden zien, treden regulerend op,

handhaven als dat nodig is en hakken uiteindelijk knopen door waar de rol als door de kiezer gelegitimeerde overheid dat nu eenmaal vereist.

De tijdelijke netwerken en wisselende thema's vragen namelijk verschillende rollen van de overheid, soms zelfs meerdere binnen een thema (meervoudige betrokkenheid); soms speelt de gemeente een leidende rol (bijvoorbeeld bij het beter organiseren van de zorg voor jeugd en jongeren), soms is de gemeente één van meer gelijkwaardige partijen (zoals bij de Vrede van Utrecht), soms is de gemeente slechts acteur onder een andere regisseur (bv. bij de ontwikkeling van het Utrecht Science Park). We willen het paradigma omdraaien: van een krachtige overheid in een netwerksamenleving naar een krachtige samenleving met een netwerkoverheid.

Dit betekent een slanke gemeente die vertrouwt op haar partners, waar nodig de 'regie' pakt en die open, scherp, betrouwbaar en vooral wendbaar inhaakt op nieuwe ontwikkelingen, netwerken, initiatieven en kansen. Dit betekent dat de gemeente haar organisatie hierop zal moeten inrichten, 'wendbaar' moet maken. Wij gaan de gemeente zo inrichten dat wij de maatschappij optimaal de kansen bieden om mee te denken, mee te doen en mee te bouwen. Het bouwen aan de stad en aan een organisatie die daarbij past is niet iets dat je 'even' doet. Het vergt een visie op onze rol en een blijvend vermogen tot veranderen.

### **De omgeving**

Utrecht staat nationaal en internationaal te boek als een sterke stad en regio. Van de economische kracht profiteren ook de 'sociaal kwetsbare' Utrechters. De mondiale verhoudingen veranderen. Behoud van de sterke concurrentiekracht van de stad en regio Utrecht vraagt om hoge (internationale) kwaliteit bij de fysieke ontwikkeling van de stad (stationsgebied, Leidsche Rijn, binnenstedelijke bouwopgave, openbare ruimte, de groene omgeving) en bij de versterking van het vestigingsklimaat voor bedrijven, (kennis)werkers en studenten. Dit is ook de basis voor behoud van goede sociale voorzieningen. We willen de groei van de stad combineren met het verbeteren van de kwaliteit van leefklimaat en leefomgeving.

Daarnaast blijft Utrecht de komende decennia hard groeien. Utrecht neemt een groot deel van de opgave die er voor onze regio ligt voor haar rekening, en draagt ook fors bij aan de ambities die in het kader van de Noordvleugel Utrecht als onderdeel van de Randstedelijke opgave zijn vastgelegd.

Deze groei voltrekt zich in een context van toenemende bestuurlijke samenwerking op meerdere schaalniveaus. Binnen de regio met de omliggende gemeenten en de provincie. Op landelijk niveau als onderdeel van de G4. En op noordvleugelniveau met de stad en regio Amsterdam.

### **Het collegeprogramma**

In het collegeprogramma "Groen, Open en Sociaal" zijn de bestuurlijke prioriteiten en ambities neergelegd. Die staan niet ter discussie, ook als deze "bovenwettelijk" zijn. Wel moet een regie- en kerntakendiscussie richting geven aan de wijze waarop die ambities tot stand komen. Duurzaamheid is daarbij een algemeen leidend principe. Een ander bestuurlijk beleidskader is de "Stadsagenda kennis en cultuur".

Het collegeprogramma bevat een aantal uitspraken over de rol en organisatie van de gemeente. Het spreekt van:

- Een slanke gemeentelijke organisatie;
- Een keuze voor de regierol;
- Wat de samenleving kan doen, hoeft de overheid niet (alleen) te doen.

Het gaat hierbij niet zozeer om "minder", maar om "anders". Door innovatief samenwerken met partners in de samenleving en anderzijds door verzelfstandigen van onderdelen van de organisatie.

Voor de verdere invulling hanteert het college enkele algemene randvoorwaarden:

- Bij het "op afstand zetten" gaat het om taken die efficiënter op enige afstand van de gemeente kunnen worden gedaan; het beleid blijft in de meeste gevallen bij de gemeente.
- Bij onze keuzes kijken we niet alleen naar factoren als prijs en kwaliteit, maar ook naar doelstellingen uit het collegeprogramma als duurzaamheid, goed werkgeverschap en kansen voor sociaal kwetsbaren.

### **De aanpak**

Bovenstaande principes zijn van invloed op de keuzes die zowel college als raad de komende tijd willen maken over de taken van de gemeente. Met de informatie die de afgelopen paar maanden is opgehaald (onder meer informatiemiddagen gemeenteraad, ervaringen bij andere gemeenten) heeft dit geleid tot de onderstaande aanpak in drieën: verkenningen met de raad, uitwerkingen door het college en het opstellen van business cases ten behoeve van het op afstand plaatsen van taken.

#### **Verkenningen**

Rond sommige taken is een fundamentele herijking van de gemeentelijke rol en ambities nodig, een traject met een sterk politiek-bestuurlijk karakter waarbij college en raad aan zet zijn. Het gaat daarbij over de wijze waarop de netwerkoverheid zich verhoudt met de krachtige samenleving.

Voorbeelden:

- Het anders organiseren van het planproces in de fysieke sector.
- De ondersteuning van 'sociaal kwetsbaren', die aanpak kunnen we beter en goedkoper organiseren door gebundelde inzet vanuit verschillende programma's (sociale zaken, welzijn, gezondheid).

#### **Uitwerkingen**

Bij andere taken gaat het om activiteiten/onderdelen die op een andere wijze kunnen worden uitgevoerd dan wel op afstand gezet, maar waarvoor wel bestuurlijke randvoorwaarden moeten worden bepaald, op het speelveld van college en concerndirectie.

Voorbeelden:

- Eigen vastgoed heroverwegen en bezien op noodzaak;
- Aanbieden van mogelijkheden te besparen op programma's als veiligheid en lokale democratie.

### Business cases

En er zijn taken waarvan duidelijk is dat die in z'n geheel (op vlak van verantwoordelijkheid, aansturing en uitvoering) op afstand kunnen worden gezet.

Voorbeelden:

- Stadsschouwburg, Centraal Museum, Muziekpaleis, Bibliotheek;
- Uitvoerende activiteiten van Stadswerken;
- Diverse activiteiten van Dienst Ondersteuning.

De voorstellen uit de doorlichtingsrapporten en het takenoverzicht van de grootste gemeentelijke diensten, zoals dit op 9 december 2010 aan de raad is toegelicht, zijn hulpmiddelen voor het formuleren van voorstellen in deze sfeer. Een ander richtsnoer is de uitspraak uit het collegeprogramma: "Wat de samenleving kan doen, hoeft de overheid niet (alleen) te doen." Ook het stoppen van taken behoort daarbij tot de mogelijkheden.

Bij de vervolgaanpak van op afstand te zetten taken spelen onder andere de volgende onderzoeksvragen:

- Is het mogelijk om een activiteit verantwoord op afstand te plaatsen?
- Is er een werkende markt, kan iets intern verzelfstandigd worden?
- Wat zijn de kosten op korte termijn en opbrengsten op de langere termijn?
- Wat zijn de gevolgen voor de rol van de raad en het college?
- Kunnen we slimme financiële constructies bedenken en of anderen laten meebetalen?
- Wat kunnen we (per taak) leren van andere gemeenten?

### In gesprek met de raad

Deze aanpak vraagt om zorgvuldigheid in de uitvoering en in de communicatie met de raad en de ambtelijke organisatie. Zorgvuldigheid is echter iets anders dan koudwatervrees. In de loop van de geschiedenis zijn steeds weer keuzes gemaakt over het anders organiseren van (oorspronkelijk) gemeentelijke taken, variërend van het welzijnswerk tot de nutsvoorzieningen. In dit licht is een *open mind* essentieel, van de raad, van het college, van de ambtenaren van de gemeente Utrecht en van de samenleving.

### Proces voorjaar 2011

Het college bespreekt bovenstaande gedachtelijn in de tweede helft van maart met de raad. Op grond van de uitkomst van deze (verkenkende) bespreking presenteert het college bij de Voorjaarsnota een verder uitgewerkt model, inclusief een planning voor de hierboven genoemde business cases, uitwerkingen en verkenningen.

### Beoogd resultaat

Beoogd resultaat is een door de raad gedragen referentiekader dat sturing geeft aan de keuzes die voor én naar aanleiding van alle vervolgstappen (verkenningen, uitwerkingen en business-cases) moeten worden gemaakt. De volledige overzichten zijn te vinden in de opdrachten als gevolg van de doorlichtingen.