GOOIS NATUURRESERVAAT

Transitieplan 2016

Vastgesteld door Dagelijks Bestuur op 26 mei 2016.

Ter besluitvorming Algemeen Bestuur 23 juni 2016.

1. Inleiding

De stichting Goois Natuurreservaat (GNR) is als organisatie gestart met een transitie. Allerlei omgevingsontwikkelingen zoals de veranderende rol van de provincie, het voornemen van terugtreding uit de stichting van de participant Amsterdam, veranderende economische omstandigheden en daarbij behorende bezuinigingsopgaven geven hier alle aanleiding toe. Daarnaast is ook het natuurbeleid sterk gewijzigd in de afgelopen jaren: het Rijk heeft de verantwoordelijkheid daarvoor aan de provincie overgedragen.
Voor de organisatie zelf zijn in diverse rapportages vanaf 2011 diverse risico's en kwetsbaarheden genoemd, die voor een groot deel gerelateerd zijn aan de economische omstandigheden waar het GNR en de participanten de afgelopen jaren aan hebben bloot gestaan.

Om een passend antwoord te kunnen geven op deze ontwikkelingen is versterking gezocht in de vorm van het aangaan van een samenwerkingsrelatie met een collega terreinbeheerdersorganisatie, de Provinciale Waterleiding Maatschappij Noord-Holland, de PWN. Dat voornemen heeft tot een brede maatschappelijke discussie geleid op grond, waarvan het Bestuur heeft besloten om de onafhankelijk deskundige Winsemius te vragen een Rapport van Bevindingen uit te brengen over die keuze en over mogelijke alternatieven. Deze verkenning, alsmede diverse andere bronnen zoals brieven van participanten, opvattingen uit de samenleving waaronder de Klankbordgroep van het GNR, de Stichting Steun, de Vrienden van het Gooi, de Vrienden van het Goois Natuurreservaat en observaties van het bestuur zelf onder leiding van kwartiermaker Adriani, gaven aanleiding tot de presentatie van een Transitieplan dat op 15 oktober 2015 in ons Dagelijks Bestuur is vastgesteld.

De kern van het plan is:

- *Het GNR wordt nadrukkelijker gepositioneerd als 'groene' drager van de identiteit van de regio. De gemeenten in het Gooi profileren zich nadrukkelijker dan voorheen als eigenaar van het GNR.*
- *De bestuurskracht van het GNR wordt versterkt, de governance structuur wordt aangepast aan de eisen van deze tijd en het politiek-bestuur beperkt zich tot haar kerntaken zoals kader stellen en controle.*
- *De weerbaarheid van de werkorganisatie wordt verhoogd en gaat actief allianties aan met haar omgeving.*
- *De investeringsbereidheid van inwoners en andere externe partijen wordt vergroot om randvoorwaarden te scheppen voor een solide toekomstige financiële huishouding.*

Dit Transitieplan 2015 is ter kennis gebracht van de participanten en de stakeholders met het verzoek hun zienswijzen te geven.
Dit heeft geleid tot uitgebreide reacties die wij in een separaat document op een voor alle betrokkenen heldere en inzichtelijke wijze hebben beoordeeld. De opbrengst van de verwerking van de zienswijzen heeft geleid tot het nu voorliggende Transitieplan 2016.

De belangrijkste wijzigingen in het bijgestelde plan zijn:

1. het perspectief op doorontwikkeling naar een brede erfgoedorganisatie is losgelaten omdat daarvoor onvoldoende draagvlak bij de participanten aanwezig is gebleken;
2. in het toekomstige besturingsmodel zal democratische legitimering van het bestuur goed worden geborgd in overeenstemming met de uitdrukkelijke wens van de participanten;
3. de statuten maar ook de samenwerkingsovereenkomst van de participanten zullen tegen het licht worden gehouden ten gevolge van de wensen en opvattingen van Amsterdam en de provincie Noord-Holland waarbij de betekenis van de uitspraak van de Hoge Raad van 15 april 2016 in het geschil met Amsterdam aan de orde zal komen;

4. de sturing op alle niveaus zal met een cyclisch beleidsplan worden verbeterd zodat die effectiever en voor participanten en stakeholders transparanter wordt. Dit beleidsplan kent een uitvoeringsprogramma en wordt gekoppeld aan de planning en control cyclus en daarmee aan de begroting en de rekening; hiermee worden inhoud en middelen goed met elkaar verbonden. Het beleidsplan en het transitieplan verhouden zich als volgt tot elkaar. Het transitieplan draagt door uitvoering van een aantal concrete activiteiten in een beperkte doorlooptijd bij aan het toekomstbestendig maken van het GNR. Onderdeel van het transitieplan is het tot stand brengen van een beleidsplan. Het beleidsplan draagt bij aan transparante integrale sturing door management en bestuur. Het maken van een beleidsplan komt dus, dit voor de goede orde, niet in de plaats van uitvoering van het transitieplan.
5. de financiële sturing wordt transparanter door een expliciete verkenning van mogelijke verdienmodellen, van optimalisering van derdengelden en optimalisering van samenwerking met daarvoor in aanmerking komende organisaties.
6. de versterking van de werkorganisatie wordt aan het beleidsplan gekoppeld waarmee de ontwikkeling van de organisatie steeds gekoppeld blijft aan de ontwikkeling van het beleidsplan.

Namens het Dagelijks Bestuur,
Karen Heerschop, interim voorzitter

2. Visie

Het Dagelijks Bestuur staat onverkort en unaniem voor de oorspronkelijke bedoeling van het Goois Natuurreservaat, namelijk "Om het natuurschoon in het Gooi ten eeuwigen dage in stand te houden en het publiek van het natuurschoon te laten genieten."[1].

De natuur is een onmisbare parel in de kroon van het Gooi, zowel voor de inwoners van de regio als daarbuiten. Het groene erfgoed is op deze wijze ook onlosmakelijk verbonden aan de functie van de regio in grotere verbanden als de Metropoolregio Amsterdam voor alle vormen van verblijf zoals wonen, recreëren en het faciliteren van toerisme. Daarmee is het behoud van het groene erfgoed zowel een intrinsieke waarde als een onontbeerlijke pijler onder de gehele ontwikkeling van de MRA.

Tegelijkertijd erkennen wij de wezenlijke bijdrage van de natuur aan gevoel van verbondenheid met de streek bij de inwoners in de regio. Hiermee rekening houden is niet alleen randvoorwaardelijk voor de legitimatie van handelen, maar biedt ook kansen voor het vergroten van betrokkenheid van inwoners, ook in materiële zin. Het GNR zal daarbij als netwerkorganisatie allianties aangaan.

In onze ogen is het Goois Natuurreservaat de primaire organisatie die de genoemde waarden van de natuur in het Heuvelruggebied behartigt, bewaakt en uitbouwt. Hiermee bedoelen wij niet alleen de uitvoeringsorganisatie, maar ook de participanten, de betrokken inwoners en andere belanghebbenden binnen én buiten de regio.

[1] Vrij naar artikel 1 van de statuten van het GNR

3. Ontwikkelperspectief: van gebed naar uitkomst

Instandhouding ten eeuwigen dage is geen gebed zonder end; het heeft wel een eindeloos ontwikkelperspectief waarbij niet de laatste stap maar elke volgende stap belangrijk is

Belangrijke accenten

Kennis genomen hebbende van de diverse rapportages, brieven en gesprekken zoals genoemd in de Inleiding, wil het bestuur de volgende zaken markeren als uitgangspunt voor de doorontwikkeling.

1. Erfgoed vraagt primair om goed beheer; al dan niet projectmatige uitbreiding van taken kan alleen als het beheer van het huidige en toekomstige areaal op orde is. Projecten hebben een grote externe aantrekkingskracht en worden door veel externe financiers geoormerkt als doel of randvoorwaarde. Wij gaan de sturing op projecten en de middelen die daarvoor in de werkorganisatie moeten worden opgenomen in de komende tijd strakker en transparanter maken. De benodigde capaciteit om goed te kunnen werken aan projecten moet in de projectfinanciering worden geborgd. Daarnaast is er een betrekkelijk kleine basiscapaciteit binnen de eigen organisatie nodig. Wij zullen het evenwicht tussen deze twee steeds bewaken. Inzet van ambtenaren van Regio of participanten kan daarbij zeker een optie zijn. Bij een goede borging in de projectfinanciering kan daarvoor dan ook in een zakelijke verhouding worden afgerekend.
2. Het GNR vraagt om een bestuurlijke en organisatorische *upgrade* die gaat dienen als springplank voor de gewenste ontwikkelingen. Om dit mogelijk te maken zijn de volgende maatregelen noodzakelijk geacht.
    a. Het bestuur wordt statutair op een moderne leest geschoeid, dienstbaar aan slagvaardigheid, professionaliteit, betrokkenheid van alle belanghebbenden en adequaat toezicht.
    b. De bestuurscultuur verandert naar evenwichtige verhoudingen tussen bestuur, uitvoering en toezicht.
    c. De directie krijgt een helder mandaat, een duidelijk verantwoordelijkheidsgebied en wordt zodanig toegerust dat het toekomt aan zowel de interne bedrijfsvoering als aan het onderhouden van het noodzakelijke externe netwerk.
    d. De organisatie wordt krachtiger en effectiever door interne versterking waar dat moet en door samenwerking met andere organisaties waar dat kan. Staffuncties en operationele functies krijgen daarin elk een eigen aanpak.
    e. Actieve inwonersparticipatie bij onderhoud en beheer wordt gewaardeerd en uitgebouwd door het versterken van structuren en werkwijze rondom klankbordgroepen en adviesraden.

3. Samenwerking met andere partijen is een speerpunt. Rekening houdend met het uitgangspunt dat deze primair wordt gezocht binnen de regio of gebieden die op de regio aansluiten. Daarbij kan gedacht worden aan partijen als de Regio Gooi- en Vechtstreek, het Plassenschap, Natuurmonumenten, Staatsbosbeheer, PWN, Geopark, Nationaal Park Utrechtse Heuvelrug, Gooische Mij, etc. Alle acties worden zo ingericht dat deze ontwikkeling mogelijk blijft. Wij gaan de mogelijkheden voor samenwerking met alle daarvoor in aanmerking komende organisaties nader beoordelen en in beeld brengen of en hoe deze samenwerking bijdraagt aan:
   - verhoging van de kwaliteit;
   - beperking van de kwetsbaarheid;
   - beperking van de kosten.

    a. De samenwerking met PWN verdient hier een toelichting. PWN heeft zich zeer welwillend opgesteld in de verkenning naar mogelijke samenwerking. Het Dagelijks

Bestuur is daarvoor het PWN zeer erkentelijk. Samenwerking wordt niet uitgesloten, net zoals met de andere hierboven genoemde organisaties. Dit zal echter wel gebeuren vanuit een eigenstandige positie, zowel voor wat betreft de governance als de werkorganisatie. Van daaruit zal het GNR effectieve samenwerkingsrelaties aangaan met andere partijen.

b. Ook de Regio heeft nadere toelichting nodig. De regionale samenwerking binnen de Gooi- en Vechtstreek is gegroeid. Dit geeft vertrouwen dat de Regio Gooi- en Vechtstreek een belangrijke ondersteunende rol kan invullen bij het versterken van de werkorganisatie, vooral als het om staftaken gaat[2]. Samenwerking tussen het GNR en de Regio is congruent met de gewenste identiteit van beide organisaties en zal ook efficiency voordelen kunnen bieden. Door de meer volwassen samenwerking binnen de Regio, heeft de provincie bij monde van de verantwoordelijke gedeputeerde zijn vertrouwen uitgesproken in het lokaal en regionaal bestuur. De provincie zal zich als participant meer richten op de hoofdlijnen van beleid.

In alle gevallen wordt elke vorm van samenwerking zodanig vormgegeven dat het GNR de status van 'goed doel' behoudt om beneficiair te kunnen blijven van diverse goede doelen organisaties, te beginnen met de Nationale Postcode Loterij.

4. De economische ontwikkeling van de afgelopen jaren heeft zichtbaar haar sporen achtergelaten, ook bij het GNR. Op basis van onze visie is het wenselijk dat de participanten in de regio de doelstellingen van het GNR (weer gaan) zien als speerpunt van beleid met de daaraan verbonden consequenties. Deze consequenties worden echter niet alleen plat vertaald naar een verhoging van de participanten bijdrage. Er zal worden gewerkt aan een palet van maatregelen, die ook de nodige creativiteit gaat vragen. Dit vergt een mix van korte en lange termijn maatregelen, die deels ook in elkaar over kunnen gaan. Op hoofdlijnen bestaat dit uit de volgende onderdelen.
    a. Het ledigen van directe nood als gevolg van knellende bezuinigingsmaatregelen of incidenten zoals een uittreding van een participant.
    b. Het versterken van de ondersteunende functies, onder andere door samenwerking met de Regio Gooi- en Vechtstreek, waar nodig aangevuld met capaciteit vanuit de grotere participerende gemeenten.
    c. Het voorzien in een meerjarige, maar wel incidentele bijdrage van de participanten om de organisatie in staat te stellen door te groeien naar het gewenste perspectief.
    d. Het aanboren van nieuwe- en behouden van bestaande externe financieringsbronnen zoals:
        i. al dan niet georganiseerde inwoners in de regio;
        ii. organisaties met een charitatieve doelstelling;
        iii. instanties/ overheden buiten de regio die niet direct bestuurlijk participeren, maar wel belang hebben bij de functie van de regio in een groter verband zoals de MRA.
    e. Het GNR uit een beleidsmatig isolement halen door het te betrekken bij andere regionale ontwikkelingen zoals het lopende MIRT onderzoek, monumentenzorg en de opgaven in het plassengebied.
    f. Het behalen van schaalvoordelen en kwaliteitsimpulsen door samenwerking met andere organisaties.
    g. Het ontwikkelen en uitvoeren van nieuwe verdienmodellen binnen het eigen areaal, bijvoorbeeld op het gebied van recreatie en toerisme. Wij gaan nog in 2016 de mogelijke

[2] De samenwerking binnen het GNR betreft een kleiner aantal gemeenten dan de Regio. De governance van de Regio maakt het mogelijk om samenwerkingsverbanden aan te gaan die niet alle 9 gemeenten betreffen.

verdienmodellen nader beoordelen en in beeld brengen of en hoe deze kunnen bijdragen aan de begroting. Dat doen wij uiteraard binnen de statutaire doelstelling.

h. Wij gaan de mogelijkheden van meer bijdragen van begunstigers – financieel of anderszins - nader in beeld brengen en beoordelen of en hoe deze kunnen bijdragen aan de begroting. Daaruit volgende activiteiten starten we zo snel mogelijk.

Ontwikkelaanpak

De ontwikkeling van het GNR vraagt om een duurzame aanpak. De gewenste veranderingen zijn te groot voor alleen een korte klap. De urgentie is te hoog voor alleen een lange termijn aanpak. Daarom is er gewerkt aan een transitie-aanpak, waarin vooralsnog twee planningshorizonnen worden gebruikt. De doelen worden bereikt langs vier ontwikkelpaden.

Ontwikkelpaden

A. Versterken van de identiteit, op een gezonde wijze ingebed in de Gooise regio als randvoorwaardelijk en kansen creërende factor.
B. Versterken van de bestuurskracht, door modernisering van het bestuur en de bestuurlijke verhoudingen.
C. Versterken van de werkorganisatie door het wegnemen van knelpunten en het versterken van ontwikkel- en beheerfunctie binnen de organisatie en in netwerkverband.
D. Versterken van de financiële positie vanuit participanten en alternatieve bronnen.

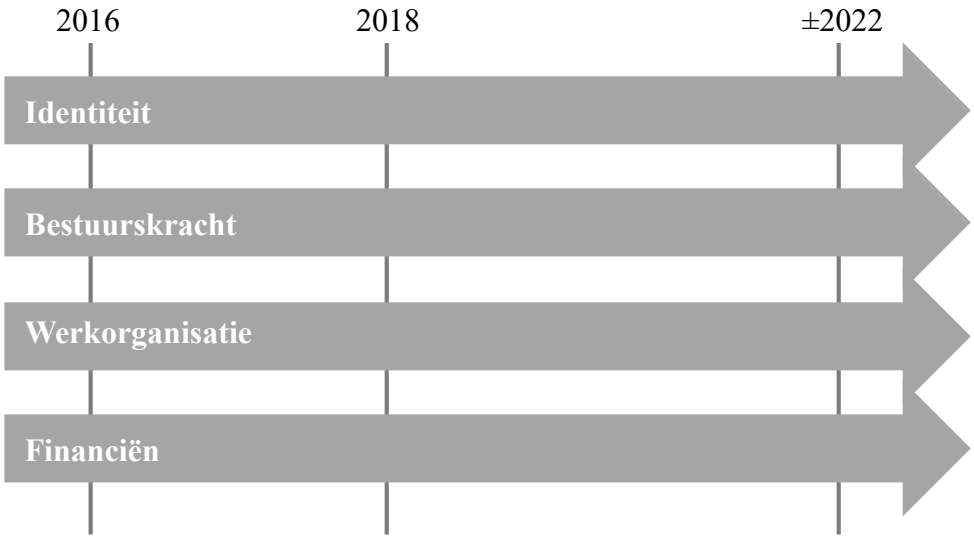
Planningshorizonnen

Korte termijn (nu - 2016)
De doelstelling op deze termijn is om de directe nood in de organisatie te lenigen en de noodzakelijke basis te leggen voor de transitie. De organisatie krijgt versterking om de (middellange) termijn doelstellingen te halen, zowel intern als vanuit de regio. De bestuursstructuur wordt vernieuwd en er komen nieuwe bestuurlijke verhoudingen. Waar nodig worden er interim maatregelen getroffen. Het GNR wordt ingebed in bredere ontwikkelingen zoals het MIRT. Er wordt gewerkt aan een versterkt imago van GNR als belangrijke drager van de identiteit van de regio. Er wordt waar nodig gewerkt aan vernieuwde bestuurlijke verhoudingen met belanghebbenden buiten de regio.

Middellange termijn (2016 – medio 2018)
Het GNR is speerpunt in de beleidsdoelstellingen van de regio en de daarin deelnemende overheden. De organisatie krijgt een projectmatige transitiefinanciering van de participanten, die geleidelijk aan overgaat in nieuwe, alternatieve bronnen die worden aangeboord op het gebied van financiering/subsidiëring, nieuwe activiteiten en samenwerkingsverbanden. De organisatie is toekomstgericht en is toegerust om samenwerkingsverbanden effectief aan te gaan en te onderhouden. Zij is tevens in staat om op een creatieve wijze alternatieve diensten te ontwikkelen en financiering of subsidiëringrelaties aan te gaan met zowel particulieren als organisaties.

Lange termijn (5-10 jaar)
De organisatie is ingebed in een stevig netwerk van organisaties binnen de regio en aanliggende gebieden. Op de door ons voorgestelde transformatie van het GNR naar een brede erfgoedorganisatie is in hoofdzaak negatief gereageerd. Gelet op de ontvangen zienswijzen stellen wij vast dat er geen draagvlak is voor het voornemen om het GNR in die richting te ontwikkelen. Daar zien wij dan ook van af.
Het GNR zal altijd een passende afweging moeten maken tussen natuurbescherming en recreatie. Dat zal ook in de toekomst zo blijven. De statuten van de stichting GNR bepalen dat immers in artikel 2,

eerste lid onder a en b. Recreatie (toerisme) kunnen en zullen dus worden beperkt als dat om redenen van natuurbescherming noodzakelijk is.
Er is synergie en balans tussen de eigen organisatiesterkte en de samenwerking met anderen. De organisatie is een vitaal en van doorslaggevend belang in de ontwikkeling van de regio.



4. Uitvoeringsplan

Het uitvoeringsplan voor de transitie beperkt zich tot de korte en middellange termijn. Voor de lange termijn wordt volstaan met het hierboven geschetste eindbeeld. Wij willen het nieuwe bestuur in de gelegenheid stellen hier eigen ontwikkelruimte te nemen.

Korte termijn

Identiteit

- Het GNR profileert zich als een organisatie die de groene identiteit van de Gooi en Vechtstreek versterkt. Die groene identiteit zal de Gooi- en Vechtstreek op het gebied van wonen, recreatie en toerisme naar een hoger plan moeten brengen. Hierbij hoort ook de bijdrage die dit levert aan de economische ontwikkeling en de positie van de regio in haar omgeving (Amsterdam, Utrecht, Flevoland)
- Op deze wijze wordt het GNR door de participanten gepositioneerd in nieuwe beleidsontwikkelingen binnen de deelnemende participanten en in de regio.
- Het GNR krijgt positie in het MIRT onderzoek "Oostkant Amsterdam" [3].
- Daar waar samenwerking wordt gezocht met andere beheerorganisaties in de operationele werkzaamheden, blijft het GNR als beeldmerk onaangetast.
- Actief betrekken van gemeenteraden (zie ook bestuurskracht).

Bestuurskracht

- In 2016 start een interim periode voor de bestuurlijke organisatie. De organisatie werkt in die periode informeel op de volgende zaken:
    - De provincie treedt terug als voorzitter van het dagelijks en algemeen bestuur GNR.
    - Er wordt een onafhankelijke interim voorzitter aangesteld, die kan dienen als bestuurlijk boegbeeld van het GNR en klankbord voor de directeur-rentmeester. Tevens kwartiermaker voor de bestuurlijke vernieuwing. Een wedde voor deze voorzitter is bespreekbaar.
- Nieuwe afspraken tussen het dagelijks bestuur en de directeur-rentmeester over mandaat en aansturing voor deze fase; hiervoor zijn geen statutenwijzigingen noodzakelijk.
- Wij zullen in 2016 met een voorstel komen voor het in de statuten aanpassen van het besturingsmodel. Dit doen wij aan de hand van de volgende ontwerpcriteria:

    1.- De vertegenwoordiging van de participanten en daarmee de democratische legitimering zal geborgd blijven. Er zal een heldere verbinding worden gemaakt tussen de bestuurlijke verantwoordelijkheid van het GNR-bestuur en (verbeterde) mogelijkheden voor kaderstelling vooraf en controle achteraf door de bestuursorganen van de participanten (de colleges van B&W en de raden van de gemeenten en het college van GS en de staten van Noord-Holland). Daarmee wordt de politiek-bestuurlijke aanspreekbaarheid van de bestuursleden gegarandeerd.

    2. Een blijvend goede maatschappelijk inbedding van het GNR is belangrijk. Daartoe zal het GNR dan ook altijd blijven participeren in relevante maatschappelijk netwerken. Een Raad van Advies als structureel onderdeel van het besturingsmodel vinden wij daarvoor minder geschikt. Het zou een hulpconstructie zijn met duidelijke nadelen (extra stap in de besluitvorming; meer transactietijd). Duidelijke voordelen zien wij niet. Een Raad van Advies zou wellicht een bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van de besluitvorming. Maar de kwaliteit van de besluitvorming willen wij borgen in de hoofstructuur, niet in een hulpconstructie.

[3] Lees: Gooi- en Vechtstreek

3. In het besturingsmodel zullen wij een eenvoudige en daarmee heldere rol- en taakverdeling aanbrengen tussen bestuur en directie. Individuele bestuursleden laten zich, in hun hoedanigheid als portefeuillehouder binnen hun eigen college, ambtelijk adviseren vanuit hun eigen organisatie. Het GNR-bestuur laat zich adviseren door de directeur/rentmeester en diens organisatie. Het vormen van een ambtelijke werkgroep ter voorbereiding op bestuursvergaderingen is een optie maar wij kiezen daar niet voor omdat het rollen en verantwoordelijkheden vermengt. Ook hier geldt – zoals bij een Raad van Advies – dat een dergelijke hulpconstructie onnodig is als de hoofdstructuur van het besturingsmodel goed is. De directeur/rentmeester kan bij gelegenheid een beroep doen op specifieke ambtelijke expertise, maar we gaan dat niet structureel in het besturingsmodel onderbrengen. En bij gelegenheid kan een ambtelijk adviseur bij een specifieke agendapunt bij het DB aanzitten maar het is evident raadzaam dat zoveel mogelijk te beperken. Wij kiezen dus voor maatwerk in de advisering van ambtelijke zijde of van de zijde van specifieke deskundigen.

- In 2016 wordt besloten tot een nieuwe bestuursstructuur en over de noodzakelijke aanpassingen in de statuten.
- Om de oprichtingsgrondslagen van 'de founding fathers' te borgen, zal een externe juridische toets deel uitmaken van het besluitvormingsproces over de statuten.
- Wij willen de sturing op alle niveaus (bestuur en organisatie) effectiever en transparanter maken. Dat doen wij als volgt:
  - Wij zullen toewerken naar een meerjarig beleidsplan dat ziet op alle elementen die in beleid en ontwikkeling van het GNR aan de orde zijn. Dat beleidsplan zullen wij voorzien van een uitvoeringsprogramma. Daarmee voorkomen wij niet-realistische stapeling van ambities.
  - Beleidsplan en uitvoeringsprogramma zullen wij cyclisch door-ontwikkelen volgens de algemene principes van kwaliteitsbeleid, dat wil zeggen dat helder gestuurd wordt op het rondmaken van de beleidscyclus (plan-do-check-act).
  - Beleidsplan en uitvoeringsprogramma worden gekoppeld aan de planning en control cyclus, zodat er een verbinding is met de begroting (plan) en de rekening (check). Hiermee wordt het sturend vermogen van bestuur en organisatie verbeterd, de sturing realistischer (want gekoppeld aan middelen) en wordt de transparantie – en daarmee de maatschappelijke verantwoording van het bestuur vergroot.
  - Beheervisie en beheersplan worden onderdeel van deze cyclische doorontwikkeling zodat zij actueel en realistisch blijven.

<u>Werkorganisatie</u>

- Bestaande vacatures worden binnen de huidige begroting ingevuld.
- De directeur-rentmeester en de directeur van de Regio Gooi- en Vechtstreek maken afspraken over samenwerking op de PIOFACH[4] taken, na bestuurlijke afstemming. Indien noodzakelijk wordt dit aangevuld vanuit de grotere deelnemende participanten.
- De directeur-rentmeester start met de opbouw van kennis en expertise op het gebied van externe communicatie, het betrekken van externe partijen, fondsenwerving en het werken als netwerkorganisatie. Daarbij wordt gebruik gemaakt van de interne formatie aangevuld met de externe ondersteuning vanuit de Regio en de participanten.
- De versterking van de werkorganisatie zal onderdeel vormen van het beleidsplan met uitvoeringsprogramma. Wij zeggen toe een goede 'foto' te maken van de bestaande werkorganisatie, dat wil zeggen een up-to-date organisatiebeschrijving, inclusief een beoordeling van de verhouding tussen taken en formatie. De ontwikkeling van de kosten op de langere termijn zal in de cyclische doorontwikkeling van de begroting worden

[4] Personeel, Informatie, Organisatie, Financiën, Automatisering, Communicatie en Huisvesting

meegenomen. Dan zal er ook een goede onderbouwing worden gegeven, mede gelet op de effecten van de samenwerking met de Regio Gooi en Vechtstreek en andere organisaties. Wij hebben een bestuurlijke inschatting gemaakt van de eventuele bereidheid van de participanten om op dit moment over te gaan naar structurele verhoging van de participantenbijdrage. Die bereidheid is er naar onze overtuiging nu niet. Dat wil niet zeggen dat wij de versterking van de organisatie niet nodig vinden. Maar de weg daarheen loopt via betere benutting van verdienmodellen, betere werving van derdengelden en betere samenwerking met de Regio. Omdat de netto effecten daarvan op dit moment niet zijn te ramen vinden wij het niet zinvol een discussie te voeren over de betekenis van het door Adriani genoemde bedrag.

Financiën

- Relatie structurele bijdrage – andere financiering
  Wij stellen een cyclisch beleidsplan op met een uitvoeringsprogramma dat aan de begroting wordt gekoppeld. Pas dan kan de vraag worden beantwoord of het GNR toekomstbestendig kan zijn binnen het financiële kader van de omvang van de huidige participantenbijdragen. Wij realiseren ons dat de bereidheid van participanten om een hogere structurele bijdrage te geven mede afhangt van:
  - goed benutten van eventuele verdienmodellen en
  - goed benutten van eventuele derdengelden
  - financiële effecten van samenwerking met de Regio en anderen.
  Optimalisering van derdengelden en een verkenning van verdienmodellen zitten in het domein van de inspanningsverplichtingen. Het is geen goede keus om de hoogte van de participantenbijdragen bij voorbaat afhankelijk te maken van het resultaat van die inspanningen. Wij gaan daarom zichtbaar maken welke inspanningen wij daarvoor kunnen doen en wat de mogelijke opbrengst daarvan is. Indien er een aanvullende geldstroom op gang komt zal de aanwending daarvan in de begroting van het GNR integraal worden afgewogen.
- Daarnaast zal er, gelet op de wensen van Amsterdam en de provincie Noord-Holland ten aanzien van hun positie, bezien worden of er een aangepaste samenwerkingsovereenkomst (SOK) zal komen waarover besluitvorming kan plaatsvinden. Daarbij zal de betekenis van de uitspraak van de Hoge Raad van 15 april 2016 worden betrokken. Concreet betekent dit dat de participanten in gemeen overleg tot herziening (welke dan ook) van de bestaande afspraken moeten komen. De Hoge Raad heeft duidelijk gemaakt dat voor eenzijdig genomen beslissingen geen ruimte is. Als er een gewijzigde SOK komt, willen wij de besluitvorming daarover door de participanten simultaan laten oplopen met die van het algemeen bestuur over de statuten.
- Gemeente Amsterdam
  Wij zullen de relatie met Amsterdam in de komende maanden nader bezien, mede in het licht van de uitspraak van de Hoge Raad van 15 april 2016. en – naar verwachting – nader overleg daarover met Amsterdam.
- Provincie Noord-Holland
  De veranderende rol van de provincie heeft geleid tot een nadere weging (door het provinciebestuur) van de balans tussen de rol als participant en die als subsidiënt. De verantwoordelijkheid voor die weging is primair een zaak van de provincie. Maar de daaruit voorkomende wens aanpassingen aan te brengen in de statutaire positie van de provincie of in de kostenverdeelsleutel in de samenwerkingsovereenkomst is een zaak van goed overleg van alle participanten en niet van eenzijdig te nemen besluiten. Wij nemen kennis van het bij herhaling uitgesproken voornemen van de provincie om de eigen bijdrage aan het GNR te fixeren, en als subsidie (en niet langer als tekortfinanciering) beschikbaar te stellen. Maar wij stellen tegelijk vast dat de participerende gemeenten zich althans op dit moment alle daartegen uitspreken en dat, gegeven dit feit en gegeven de uitspraak van de Hoge Raad in

het geschil met Amsterdam, het provinciebestuur dit voornemen niet kan effecturen. Wij zullen daarom met de provincie in overleg treden om deze situatie nader te bespreken.
- Er wordt een beroep gedaan op de participanten in de regio op een extra transitiebijdrage voor 2016 t/m 2018 ter hoogte van € 1,- per inwoner. Deze bijdrage stopt na 2018, of wordt afgebouwd als dat eerder mogelijk is. De reeds goedgekeurde begroting 2016 zal daartoe worden gewijzigd.
- Alle participanten passen meerjarig loon- en prijscompensatie toe op hun bijdrage volgens een afgesproken gangbaar percentage voor gemeentelijke begrotingen. Het indexeren van de participantenbijdrage levert een bijdrage aan de begroting maar is – niet meer en niet minder – één van de mogelijkheden om op het begrotingsvolume te sturen.
- BTW compensatie Wij zullen in samenwerking met de participanten een goede analyse maken van de voor- en nadelen van de bestaande afspraken over de BTW compensatie. Op basis van die (bij voorkeur gedeelde) analyse zal het draagvlak voor een voorstel voor aanpassing worden beoordeeld.

Middellange termijn

Identiteit
- Het GNR heeft meer inwoners duurzaam aan zich weten te binden. Het bestuur stelt daartoe een jaarlijks actieplan vast op voorstel van de directeur-rentmeester.
- Door samenwerking binnen de regio, bijvoorbeeld het terrein van recreatie, wordt de invloed van het GNR op de identiteit van de regio versterkt.
- Politieke fracties in de gemeenten wordt gevraagd de betekenis van het GNR een zichtbare plaats te geven in de verkiezingsprogramma's voor de gemeenteraadsverkiezingen in 2018.
- Indien het MIRT onderzoek succesvol verloopt, wordt ook het GNR hierin gepositioneerd door de participanten. In ruimtelijk-economisch perspectief speelt het GNR immers een primaire rol.
- Het GNR wordt een vast onderdeel in de Regionale Samenwerkingsagenda van de Gooi- en Vechtstreek en daarmee onderdeel van een effectieve lobby voor de regio, inclusief Europese fondsen.

Bestuurskracht
- Na vaststelling van het (bijgestelde) transitieplan zullen wij een voorstel voor statutenwijziging doen, waarbij wij streven naar besluitvorming door het algemeen bestuur rond de jaarwisseling. Gelet op de voorgeschiedenis willen wij de participanten in het voortraject van die besluitvorming consulteren over het door ons voorgestelde besturingsmodel. In deze statutenwijziging krijgt ook de vorming van de gemeente Gooise Meren een plaats. De interim-structuur wordt beëindigd nadat het Algemeen Bestuur de nieuwe statuten heeft vastgesteld.
- In januari 2018 wordt de structuur door het nieuwe bestuur in de reguliere planning en control cyclus geëvalueerd, waarin de werkwijze en de relatie met de directie wordt meegenomen.
- Alle betrokkenen, de directie, het bestuur en de participanten werken actief aan het versterken van de samenwerking met als accent het aangaan van allianties binnen de regio en aangrenzende gebieden, zoals verwoord in de visie.
- De inbedding van maatschappelijke participatie in het GNR wordt herijkt, ook in relatie tot de governance.

Werkorganisatie
- Er ontstaan effectieve samenwerkingsverbanden door verdieping of verbreding van de activiteiten binnen allianties (zie ook bestuurskracht).
- Ook de samenwerking met de Regio op PIOFACH taken wordt januari 2018 geëvalueerd.

- Extra capaciteit die wordt bekostigd uit de transitiebijdrage wordt aangenomen met tijdelijke contracten.
- Indien er zicht is op duurzame substitutie van de projectmatige transitiebijdrage door andere financierings- en subsidiebronnen, zal de interne organisatie voor de operationele taken structureel worden uitgebreid.
- Een wijziging van arbeidvoorwaarden en rechtspositie zal alleen volgen uit een onderbouwde wens of noodzaak daartoe.

Financiën

- Wij zullen de verdere sturing van het transitieplan incorporeren in de jaarlijkse beleidscyclus. Daarmee bereiken we dat de afwegingen die in het transitieplan worden gemaakt voortdurend en integraal verbonden blijven met het beleid en de bedrijfsvoering in zijn geheel. Wij zijn overigens niet gelukkig met de keus om deze bijdrage in delen beschikbaar te stellen omdat het de focus te sterk legt op het zichtbaar maken van resultaten op de korte termijn. We geven in overweging dit standpunt op basis van het bijgestelde Transitieplan te herzien. De participanten kunnen hun beslissing om de transitiebijdrage in 2017 en 2018 toe te kennen dan afwegen in het kader van de begroting als geheel. Wij zullen niet een discussie starten over het tevoren opstellen van criteria voor deze afweging. Dat zou slechts leiden tot het formuleren van resultaatverplichtingen en hoe mooi het ook zou zijn om die te hebben, daarvoor moet er nog te veel gedaan worden en daarvoor is het dus nog te vroeg. Dat er in 2016 nog onvoldoende voortgang kan worden gemeten is duidelijk. Wij zullen de terugkoppelen over de bereikte resultaten in de reguliere planning en control cyclus. Daarmee krijgen de participanten en de stakeholders helder inzicht in de voortgang.