



Uitvoeringsprogramma Transitieplan 2016

Project 03

Besturingsmodel GNR 2017

13 oktober 2016 FvS

Deze notitie geeft een voorstel voor het invoeren van een vernieuwd besturingsmodel voor het Goois Natuurreservaat.

1. Dit hebben wij in het Transitieplan 2016 opgeschreven

“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. 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.”

2. Dit hebben wij in het Uitvoeringsplan Transitieplan 2016 opgeschreven

“Om de discussie over de bestuurlijke inrichting verder te brengen zullen drie besturingsmodellen met elkaar worden vergeleken:

1. college van bestuur met deskundigen in combinatie met een raad van toezicht waarin portefeuillehouders;
2. portefeuillehouders in het bestuur in combinatie met een versterkte directie;
3. portefeuillehouders aangevuld met onafhankelijke expertise in het bestuur in combinatie met een versterkte directie.

Deze zullen worden getoetst aan de ontwerpcriteria in het Transitieplan 2016, vervolgens zal een voorstel worden gedaan voor aanpassing van het besturingsmodel.”

3. Theorie over besturingsmodellen

Een besturingsmodel regelt de verhouding tussen de bevoegdheden van bestuur en management. Om tot een voor het GNR passende keuze van een besturingsmodel te komen is het goed eerst op een rij te zetten welke mogelijkheden er zijn.

Wij geven een oplopende schaal van vier (theoretische) besturingsmodellen, die van elkaar verschillen omdat de bevoegdheden in elk hoger model steeds verder verschuiven van bestuur naar management. Het zijn (zie figuur):

1. executief bestuur
2. beleidsvormend bestuur
3. voorwaardenscheppend bestuur
4. toezichthoudend bestuur

bevoegdheidsverhoudingen in besturingsmodellen
links van de diagonaal: bestuur \ rechts: management

toezichhoudend
voorwaardenscheppend
beleidsvormend
executief

Wij geven van elk model een korte karakteristiek.

EXECUTIEF BESTUUR

Een executief bestuur bepaalt niet alleen het beleid, maar beslist zelf over de dagelijkse gang van zaken en voert een deel van de werkzaamheden die daaruit voortkomen ook zelf uit. De voorzitter voert bijvoorbeeld sollicitatiegesprekken, de penningmeester de financiële administratie en de secretaris de correspondentie.

Het management heeft weinig bevoegdheden en is in de organisatie vooral meewerkend leidinggevende.

BELEIDSVORMEND BESTUUR

Een beleidsvormend bestuur houdt zich vooral bezig met de voorbereiding en vaststelling van beleid. Het gaat om strategie, planning en processen.

Het management adviseert het bestuur over het beleid en heeft als uitvoerder van dat beleid de dagelijkse leiding van de organisatie inclusief een (beperkt) mandaat om te opereren binnen de vastgestelde beleidskaders.

VOORWAARDENSCHIPPEND BESTUUR (Raad van Beheer)

Een voorwaardenscheppend bestuur richt zich vooral op het secundaire proces: het realiseren van goede randvoorwaarden (financiën, huisvesting, personeel) voor het primaire proces.

Het management krijgt veel ruimte voor professionele autonomie in het primaire proces en is uit dien hoofde belast met de ontwikkeling zowel als met de uitvoering van beleid. Het bestuur toetst het beleid van het management aan de gekozen randvoorwaarden en stelt het vast.

De bevoegdheden van het management zijn ruim en door het bestuur gemandateerd. Bij gemandateerde bevoegdheden neemt het management besluiten in naam van het bestuur, waarbij het bestuur bevoegd blijft de gemandateerde bevoegdheid zelf uit te oefenen.

TOEZICHTHOUDEND BESTUUR (Raad van Toezicht)

Een toezichthoudend bestuur beperkt zich tot een toezichthoudende en adviserende taak jegens het management. Het staat op afstand van de organisatie.

Het management is geheel verantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling en uitvoering, maar ook voor het gehele secundaire proces. Feitelijk is het management daarmee het aanspreekbare bestuur geworden. De gangbare term waarmee dit management wordt aangeduid is College van Bestuur. Het bestuur is daarmee geprofessionaliseerd.

De bevoegdheden van het management zijn door het bestuur gedelegeerd. Dit betekent dat het management deze bevoegdheden onder eigen verantwoordelijkheid gaat uitvoeren. Op deze basis genomen besluiten kunnen door het bestuur niet worden teruggedraaid en het bestuur kan de gedelegeerde bevoegdheden niet meer zelf uitoefenen. Het bestuur houdt toezicht en kan op basis van specifieke aanleiding of bevindingen wel gedelegeerde bevoegdheden terugnemen.

4. Hoe te kiezen?

Bij het kiezen van een passend besturingsmodel zijn objectieve en subjectieve criteria aan de orde.

Objectieve criteria zijn de omvang van de organisatie, het ontwikkelingsstadium van de organisatie en de aard van de omgeving waarin de organisatie functioneert.

Subjectieve criteria zijn de competenties van het management, de ambitie en stijl van het bestuur en de beschikbare tijd van bestuurders.

Wij lopen de betekenis van elk van de criteria voor het GNR hieronder langs.

Het is overigens evident dat een executief bestuur (zoals bijvoorbeeld gangbaar bij sportverenigingen waar sprake is van weinig of geen personeel en organisatie) onwenselijk is. Daarom laten wij die optie verder buiten beschouwing.

Objectieve criteria

1. De omvang van de organisatie

Hierbij is te denken aan het aantal medewerkers, maar ook aan het aantal 'lagen' in de organisatie. Als de omvang van de organisatie toeneemt vergroot dat de behoefte aan een bestuur op afstand en professionalisering van het management.

Het GNR is een kleine organisatie met weinig hiërarchische lagen. Daarom ligt een toezichthoudend bestuur niet voor de hand. Op basis van alleen dit criterium zou de keus vallen op een beleidsvormend of een voorwaardenscheppend bestuur.

2. Het ontwikkelingsstadium van de organisatie

Hierbij is te denken aan de aanwezigheid van geïntegreerde werkprocessen (werkprocessen verbonden met systemen als ICT en begroting) en de daarmee verbonden mogelijkheid om verdergaand te mandateren. Naarmate het ontwikkelingsstadium hoger is kan er meer worden gemandateerd en kan het bestuur meer op afstand functioneren.

De organisatie van het GNR kent weinig doorontwikkeling, is op veel onderdelen

vooral activiteit-georiënteerd en persoonsafhankelijk. Introductie van een toezichhoudend bestuur zal direct voor problemen zorgen omdat de organisatie niet klaar is voor vergaande mandatering laat staan voor delegatie. Op basis van dit criterium zou de keus vallen op een beleidsvormend bestuur.

3. De aard van de omgeving

Hierbij is te denken aan de maatschappelijke context waarin de organisatie moet opereren. Naarmate de omgeving complexer is moet er meer slagvaardigheid beschikbaar zijn en dient het bestuur meer over te laten aan het management omdat dit handelingsruimte moet bezitten.

Het GNR moet in een tamelijk complexe en relatief onvoorspelbare politiek-bestuurlijke context functioneren. Maar ook maatschappelijke beïnvloeding is zeer aan de orde. Een goede externe oriëntatie is daarom belangrijk. Op basis van dit criterium zou de keus vallen op een voorwaardenscheppend bestuur, eventueel een toezichhoudend bestuur.

Subjectieve criteria

4. De competenties van het management c.q. de organisatie

Hierbij is te denken aan het vermogen van het management (en in het verlengde daarvan: van de organisatie) om te werken binnen een te kiezen besturingsmodel. Vergroten van het mandaat moet immers verantwoord zijn en het management en de organisatie moeten dat aan kunnen. Grotere competenties van het management en de organisatie geven meer mogelijkheden voor een keus voor een bestuur op afstand. Het GNR heeft een zwakke organisatie en mede daardoor een bestuur dat er momenteel soms 'kort op zit'. Het bestuur is op onderdelen executief en beleidsvormend. Dat is niet de meest wenselijke situatie. Zou de keus vallen op een voorwaardenscheppend of toezichhoudend bestuur, dan stelt dat eisen aan het ontwikkelpotentieel van management en organisatie. Als het noodzakelijke potentieel niet aanwezig is, kan dit leiden tot wijzigingen in het management c.q. tot reorganisatie.

5. De ambitie en stijl van het bestuur

Dit is in feite de bestuurlijke tegenhanger van het vierde criterium. De ambities van het bestuur en de bestuursstijl geven uiteraard mede richting aan de keus van een besturingsmodel. Gegeven de wijze van rekruteren van bestuurders (immers: portefeuillehouders uit het politiek domein) is toepassing van een competentieprofiel voor individuele bestuurders niet aan de orde. Voor het bestuur als geheel is een toets op de beschikbaarheid van de voor het GNR gewenste competenties wel mogelijk. Dat kan leiden tot aanvulling van het bestuur, zoals door Winsemius is geadviseerd. Hier geldt dezelfde constatering dat het bestuur er momenteel 'kort op zit'; executief en beleidsvormend. Zou de keus vallen op een voorwaardenscheppend of toezichhoudend bestuur, dan heeft dat consequenties voor de wijze van besturen.

6. De beschikbare tijd van bestuurders

Hier gaat het om de tijd die bestuurders beschikbaar hebben voor de uitoefening van hun bestuurstaak. Beschikbaar betekent hier: willen of kunnen vrijmaken. Naarmate er minder tijd beschikbaar is moet het bestuur meer mandateren en dus meer op afstand functioneren.

Bij het GNR-bestuur is er momenteel sprake van een paradoxale situatie. De feitelijke

tijdsbesteding van bestuursleden (zeker die van het algemeen bestuur) is zeer beperkt en past daarmee bij de rol van toezichthoudend bestuur. Ook de leden van het dagelijks bestuur hebben een beperkte beschikbaarheid, die past bij een toezichthoudend bestuur. Maar zij besturen niet toezichthoudend en er is geen sprake van gedelegeerde bevoegdheden. Als zij niet meer tijd dan nu kunnen of willen vrij maken indiceert dat feitelijk een keuze voor een toezichthoudend bestuur en vraagt dat om delegatie. Zou de keus vallen op een voorwaardenscheppend (of een beleidsvormend bestuur, met minder mandatering), dan vraagt dat om een grotere tijdsbesteding.

5. Naar een nieuw bestuursmodel

Het huidige bestuursmodel van het GNR kan als volgt worden gekarakteriseerd. Het bestuur is deels executief en deels beleidsvormend. Er is een zeer beperkt mandaat voor het management. De tijd die bestuursleden voor hun taak beschikbaar hebben past evenwel bij een toezichthoudend bestuur. Deze paradoxale situatie leidt tot wederzijdse onzekerheid in de relatie tussen bestuur en management en tot haperende besluitvorming.

De keuze voor het wenselijke bestuursmodel van het GNR kan als volgt worden onderbouwd.

Een toezichthoudend bestuur met aan een college van bestuur gedelegeerde bevoegdheden is onwenselijk omdat daarmee de zeggenschap van de participanten over het GNR de facto op een zodanig minimum wordt gezet, dat aan het ontwerpcriterium van democratische legitimatie niet kan worden voldaan. De portefeuillehouders 'natuur' zijn in dit model immers niet meer aanspreekbaar voor de raden. Het college van bestuur is dat evenmin. Dus gaat de keuze tussen beleidsvormend of voorwaardenscheppend.

Op dit moment is er zonder twijfel sprake van een situatie waarin veel kenmerken aanwezig zijn van een beleidsvormend bestuur. Er is sprake van een zeer beperkt mandaat aan het management en een bestuur dat relatief 'kort voor de kar' staat. De bestuurlijke invloed op de beleidsvorming verdient te worden versterkt (we werken niet voor niets aan een beleidsplan), hetzelfde geldt voor het voorwaardenscheppend vermogen.

Als het bestuur zijn beleidsvormende verantwoordelijkheid invult en nog in 2016 een goed beleidsplan vaststelt kan het GNR vervolgens vanaf 2017 het vizier richten op het zetten van de volgende stap: die naar een voorwaardenscheppend bestuur. Dan wordt het management eerstverantwoordelijk voor de beleidsontwikkeling (lees: het cyclisch 'doorontwikkelen' van het beleidsplan) en de uitvoering van het beleid en richt het bestuur zich op het vaststellen van de goede randvoorwaarden daarvoor. Dit betekent een verruiming van de gemandateerde bevoegdheden van het management en een bestuur dat op grotere afstand van de organisatie zal gaan functioneren.

Hier moet overigens niet te licht over worden gedacht. De overgang van de huidige situatie naar een voorwaardenscheppend bestuur is groot. Daarom moet over de gevolgen van die overgang goed worden nagedacht. Dit zal namelijk vragen om aanpassing van de formele verhoudingen (directiestatuut); om expliciete beoordeling van de competenties van het management en de organisatie (dat is overigens belegd in deelproject 12 van het Uitvoeringsprogramma Transitieplan 2016) en om verandering van de werkwijzen in het

bestuur (waarover in het vervolg van deze notitie meer wordt gezegd).

Leidend is dat het door het bestuur vastgestelde beleid door het bestuur ook moet worden gefaciliteerd. Het beleidsplan blijft dus centraal staan en is uitgangspunt voor het voorwaardenscheppend bestuur.

Bij een voorwaardenscheppend bestuur voor het GNR behoort altijd en expliciet:

- het bestuur stelt het beleidsplan op voorstel van het management vast, inclusief de daaraan gepaarde begroting en de daaraan verbonden maatschappelijke toetsing; dat wil zeggen het bestuur neemt de verantwoordelijkheid voor de definitie van het evenwicht tussen ambitie, geld en draagvlak;
- het bestuur geeft een zeer ruim mandaat aan het management en toetst de uitvoering van het beleidsplan, maar bemoeit zich niet met de directe sturing.

Een grote valkuil is dat een voorwaardenscheppend bestuur zich gaat beperken tot bemoeienis met financiën en het daarbij aan het management over laat hoe de relatie met het beleidsplan te leggen is of het draagvlak in de samenleving te bewerkstelligen is.

6. Toetsing aan ontwerpcriteria uit het Transitieplan 2016

Bij de keuze van het besturingsmodel dient rekening te worden gehouden met de drie in paragraaf 1 genoemde ontwerpcriteria uit het Transitieplan 2016.

De toetsing aan deze ontwerpcriteria ziet er als volgt uit.

1. De politiek-bestuurlijke aanspreekbaarheid van de bestuursleden moet worden gegarandeerd.

Dit betekent dat de portefeuillehouders die in het eigen college van B&W of van GS het GNR in hun portefeuille hebben lid moeten zijn van het bestuur en daar wezenlijke invloed moeten kunnen uitoefenen. Zij blijven dan door het eigen college c.q. door de eigen raad / de staten aanspreekbaar op hun handelen als GNR-bestuurder. Het handelen van het GNR-bestuur als zodanig wordt transparanter dan nu het geval is door de introductie van een cyclisch door te ontwikkelen beleidsplan dat is gekoppeld aan de planning en control cyclus van het GNR. Immers de inhoud van het beleidsplan wordt verbonden aan de middelen in de begroting en de uitvoering van het beleidsplan wordt gekoppeld aan de rekening en het jaarverslag. Hiermee wordt ook bereikt dat er een betere verbinding komt met de planning en control cyclus van de participanten. Daarmee verbeteren de mogelijkheden voor de raden en staten of te komen tot kaderstelling vooraf en controle achteraf, zoals hen in het gemeentelijk en provinciaal bestuur ook toekomt.

Duidelijk is dat de politiek-bestuurlijke aanspreekbaarheid bij een toezichthoudend bestuur veel beperkter is dan bij een voorwaardenscheppend bestuur. Bij een toezichthoudend bestuur zitten de portefeuillehouders in de Raad van Toezicht van het GNR zal er min of meer sprake zijn van 'toezicht (van de raden/staten) op het toezichthoudend bestuur'. Daarmee raakt de politiek-bestuurlijke aanspreekbaarheid van deze portefeuillehouders wel ver uit beeld. Bij een voorwaardenscheppend bestuur is dat beter geregeld.

2. Een blijvend goede maatschappelijk inbedding van het GNR is belangrijk.

Het GNR zal zich op een goede en constructieve wijze dienen te verstaan met zijn omgeving. Ter verhoging van de kwaliteit van de besluitvorming en van een goede interactie met de relevante partijen in de samenleving moet het GNR daarom specifiek beleid ontwikkelen. Dat is voor het GNR redelijk nieuw, maar in het algemeen voor instellingen met een maatschappelijke functie helemaal niet. Die hebben vrijwel altijd een 'Code goed bestuur' vastgesteld. Dat dient het GNR ook te doen. In een 'Code goed bestuur' wordt vastgelegd op welke wijze het GNR maatschappelijke verantwoording aflegt en inzicht biedt in het eigen functioneren (werkwijze, kosten) aan de stakeholders.

In welk besturingsmodel dan ook is het vaststellen van een 'Code goed bestuur' aan de orde.

3. Een eenvoudige en daarmee heldere rol- en taakverdeling tussen bestuur en directie.

De verdeling van rollen en taken en daarmee bevoegdheden is op dit moment al vastgelegd in een directiestatuut. Indien wordt gekozen voor een voorwaardenscheppend bestuur, dient dit statuut te worden aangepast en wel in die zin dat de mandatering van het management wordt verruimd. Dat vraagt om een afzonderlijk bestuursbesluit. Om de gedachten te bepalen geven wij hier de kernfuncties in een voorwaardenscheppend besturingsmodel.

Bestuur

1. besluiten over beleidsplan (inclusief projecten) in evenwicht met middelen en na toetsing maatschappelijk draagvlak
2. besluiten over aan- en verkoop van terreinen en onroerend goed
3. mandateren beleidsvoorbereiding en beleidsuitvoering primaire proces met toezicht op de voortgang
4. focus op secundaire proces (= faciliteren van het primaire proces)
5. benoemen accountant
6. legitimering en verantwoording bestuursbeleid naar participanten (planning en control producties) en samenleving (Code goed bestuur)
7. vertegenwoordiging van de Stichting GNR en communicatie in bijzondere gevallen

Management

1. beleidsvoorbereiding en -uitvoering inclusief projecten
2. rapportage aan bestuur over de voortgang
3. focus op primaire proces, advisering in secundaire proces
4. vertaling beleid naar organisatie; kwaliteitsbeleid en cyclische sturing (plan-do-check-act)
5. vertegenwoordiging van de Stichting GNR en communicatie in normale gevallen

7. Inrichting en werkwijze voorwaardenscheppend bestuur

Ons voorstel voor de inrichting en werkwijze van het voorwaardenscheppend bestuur kent zeven elementen die wij achtereenvolgens presenteren.

1. Samenvoegen algemeen en dagelijks bestuur

De huidige omvang van het bestuur (17 bestuursleden en 17 plaatsvervangers) is veel te groot om invulling te kunnen geven aan het gewenste bestuursmodel. Volstaan kan worden met een enkelvoudig bestuur; een onderscheid tussen algemeen bestuur en dagelijks bestuur is, gegeven de nu voorliggende voorstellen, niet nodig. De bestuurskracht zal daardoor aanzienlijk toenemen. Een dagelijks bestuur voor de (juridische) effectuering van een genomen bestuursbesluit is niet meer nodig. In de gewijzigde statuten kunnen de voorzitter en twee willekeurige bestuurders namens de participanten gemachtigd worden om in voorkomende gevallen de stichting 'in rechte te vertegenwoordigen' en (juridische) uitvoering te geven aan de genomen bestuursbesluiten.

2. Onafhankelijk voorzitter

In de huidige statuten is bepaald dat de voorzitter van het bestuur gekozen moet worden uit de door Provinciale Staten van Noord-Holland aangewezen bestuursleden. In de praktijk is dat een Gedeputeerde. Deze wordt door de Gooise participanten gezien als min of meer boven de partijen staand. Omdat de provincie heeft aangegeven het voorzitterschap niet meer te willen vervullen wegens de feitelijke dubbelrol in de subsidieverlening en ook wegens tijdgebrek, wordt reeds sinds 2010 gesproken over een onafhankelijk voorzitter. Daarvoor is een breed draagvlak. Het verdient aanbeveling deze – onbezoldigde – voorzitter voor een termijn van zes jaar te benoemen, waarmee hij/zij ten opzichte van de overige bestuursleden dus een langere zittingstermijn krijgt. Dat draagt bij aan de continuïteit van het bestuur (deze gedachte is ontleend aan en weerspiegelt de verhoudingen van de zittingstermijn van wethouders/gedeputeerden ten opzichte van burgemeester/commissaris der Koning). Het risico voor de continuïteit van het bestuur door het gelijktijdig wegvallen van meerdere bestuurders na gemeenteraadsverkiezingen wordt daarmee althans ten dele opgevangen.

3. Wethouders/gedeputeerde namens participanten in het bestuur

In het huidige model kunnen raadsleden en burgemeesters lid van het algemeen of dagelijks bestuur zijn. Dat vinden wij niet meer passen bij de huidige functiescheiding tussen raden/staten en colleges in de duale inrichting van het bestuur van de gemeenten en provincie. Wij stellen voor dat de politiek aanspreekbare portefeuillehouders de bestuurders namens de participanten zullen zijn. Hun plaatsvervangers zijn logischerwijs diegenen die in het eigen college hun plaatsvervanger voor de relevante portefeuille zijn.

Deze politiek aanspreekbare bestuurders dienen – als collegiaal bestuur – gezamenlijk het belang van het GNR conform de statuten van de stichting.

4. Externe bestuurders toevoegen

Wij stellen voor om twee – onbezoldigde – bestuurders toe te voegen op basis van voor het GNR relevante deskundigheid. Deze zullen zich specifiek bezighouden met zaken waarvoor de kennis bij de bestuurders afkomstig van de participanten niet a priori aanwezig zal zijn. Te denken is aan terreinbeheer/recreatie en financiën/juridische zaken. Daarmee dragen zij bij aan betere 'checks and balances' in het bestuur, versterken zij het bestuurlijk vermogen en geven zij een bestuurlijk

aanspreekpunt voor de inhoudelijke expertise in de organisatie wat een betere balans tussen bestuur en organisatie ten goede komt. Ook deze bestuurders worden voor zes jaar benoemd, om dezelfde redenen van continuïteit van bestuur.

5. Stemrecht, stemverhoudingen

Omdat de participanten aanspraak moeten kunnen blijven houden op het BTW compensatiefonds is het voorwaarde dat de participanten de volledige zeggenschap in het bestuur houden. De duidelijkste manier om dat te regelen is de onafhankelijk voorzitter en de beide onafhankelijke externe bestuurders wel in de statuten op te nemen maar geen stemrecht te geven.

Daarnaast stellen wij voor dat de huidige stemverhoudingen blijven gelden en dus terugkomen in een toedeling van gewogen stemmen aan elk der bestuurders (Noord-Holland 4; Amsterdam 2; Blaricum 1; Gooise Meren 3; Hilversum 4 en Huizen 2). Besluitvorming geschiedt dan bij gewone meerderheid van (de gewogen) stemmen (en er is geen doorslaggevende stem voor de voorzitter). Als bij voorstellen de stemmen staken wordt (uiteindelijk) het voorstel geacht niet te zijn aangenomen.

6. Portefeuillesturing

Wij stellen voor te gaan werken met een portefeuilleverdeling. De door het bestuur zelf in te stellen portefeuilles markeren de eerstverantwoordelijkheid van bestuurders binnen het collegiaal bestuur. De portefeuillehouder is inbrenger op de agenda van de bestuursvergadering en verdedigt het voorstel ter vergadering. Dit impliceert voorafgaand overleg tussen de portefeuillehouder en de organisatie, doorbreekt de tendens naar monodisciplinaire sturing (op geld), versterkt de rolname van bestuurders, en biedt de organisatie een duidelijk bestuurlijk aanspreekpunt voor bepaalde dossiers en projecten.

7. Beperken vergaderfrequentie

De huidige vergaderfrequentie is te hoog voor een voorwaardenscheppend bestuur. Dat maakt de afstand tussen bestuur en organisatie te klein. Volstaan kan worden met in beginsel vier vergaderingen per jaar, passend bij de planning en control cyclus.

8. Hoe verder?

De aanpassing van het besturingsmodel verloopt via het volgende proces

1. Het dagelijks bestuur stelt op 13 oktober 2016 de voorliggende notitie vast en kiest daarmee voor implementatie van een voorwaardenscheppend bestuur. Het zendt deze notitie aan de leden van het algemeen bestuur met het verzoek in te stemmen met deze keuze en de daarop gebaseerde statutenwijziging die ter vaststelling geagendeerd wordt voor de vergadering van het algemeen bestuur van 22 december.
2. Het dagelijks bestuur brengt de notitie en de daarop gebaseerde keuze voor een voorwaardenscheppend bestuur tevens ter kennis van de raden/staten en de colleges van de participanten en aan de stakeholders van het GNR.
3. Het is de bevoegdheid van het algemeen bestuur om tot statutenwijziging te besluiten. Daarom vraagt het dagelijks bestuur aan de leden van het algemeen bestuur

- ruggenspraak te houden met hun eigen raad/staten en college teneinde zich te verzekeren van het mandaat om met de gepresenteerde voorstellen in te stemmen.
4. In de vergadering van het algemeen bestuur van 22 december 2016 wordt een voorstel tot statutenwijziging geagendeerd. De elementen die daarin worden opgenomen zijn vermeld in de bijlage.

9. Besluit

Het Dagelijks Bestuur besluit:

1. de voorliggende notitie 'Besturingsmodel GNR 2017' vast te stellen en te kiezen voor implementatie van een voorwaardenscheppend bestuur;
2. de voorgestelde procedure in werking te stellen.

Bijlage: elementen statutenwijziging

- a. samenvoegen algemeen en dagelijks bestuur
- b. schrappen functies penningmeester en secretaris
- c. voorzitter en twee willekeurige bestuurders namens de participanten machtigen om in voorkomende gevallen de stichting 'in rechte te vertegenwoordigen' en (juridische) uitvoering te geven aan de genomen bestuursbesluiten.
- d. onafhankelijk voorzitter voor een termijn van zes jaar te benoemen
- e. twee externe bestuurders toevoegen met voor het GNR relevante deskundigheid, ook deze bestuurders worden voor zes jaar benoemd; geen plaatsvervangers
- f. wethouders/gedeputeerde namens participanten in het bestuur, hun plaatsvervangers zijn logischerwijs diegenen die in het eigen college hun plaatsvervanger voor de relevante portefeuille zijn.
- g. elk van de participanten één bestuurslid en met een gewogen stem in het bestuur
- h. de onafhankelijk voorzitter en de beide onafhankelijke externe bestuurders geen stemrecht
- i. besluitvorming bij gewone meerderheid van (de gewogen) stemmen (en er is geen doorslaggevende stem voor de voorzitter); als bij voorstellen de stemmen staken wordt (uiteindelijk) het voorstel geacht niet te zijn aangenomen.
- j. door het bestuur zelf in te stellen portefeuilles