

Handboek best practices regio



In opdracht van de werkgroep Boeien en Binden
Opgesteld door de regiocoördinatoren
Mei 2009
Versie 2

Voor vragen of informatie
Helene Meijer 071-519 17 76

Handboek best practise regio

1. Inleiding	
Wat is de regio; korte introductie	2
1.1 Algemeen	2
1.2 Holland Rijnland	2
1.3 Wat is het probleem?	4
1.4 Korte inventarisatie huidige situatie	4
2. Handboek best practise regio	
2.1 Leeswijzer	4
2.2 Voorwaarden	5
2.3 Invloedsmomenten en communiceren	5
2.3.1. Hoe organiseer je dat?	5
2.3.1.1 Dagelijks Bestuur	6
2.3.1.2 AAG en PHO	6
2.3.1.3 AB	7
Bijlage 1: voorbereiding PHO voorbeeld Katwijk.	9
Bijlage 2: voorbereiding PHO voorbeeld Leiderdorp.	12
Bijlage 3: voorbeeld informatie nota college voor PHO of AB uit Oegstgeest.	13
Bijlage 4: voorbeeld van inrichten communicatie op elk niveau van de organisatie, Leiderdorps model.	15
Bijlage 5: taken en rollen (voorbeeld uit Katwijk).	17
Bijlage 6: voorbeeld van een vacaturetekst.	21
Bijlage 7: informatiestromen, voorbeeld uit Leiden.	22

1. Inleiding

Wat is de regio? Korte introductie

1.1 Algemeen

De provincie Zuid-Holland bestaat uit verschillende gemeenten. Omdat een gemeente niet alles alleen kan doen en omdat samenwerken effectiever/efficiënter kan zijn, werken deze gemeenten op meerdere gebieden samen. Een paar voorbeelden zijn: de veiligheidsregio, brandweer, politie, Holland Rijnland, sociale werkvoorziening, afval-ophalen, milieudienst, belastingsamenwerking. Er zijn verschillende samenwerkingsvormen, variërend van beleidsmatig samenwerken tot alleen uitvoering, van gemeenschappelijke regeling tot het oprichten van een NV.

1.2 Holland Rijnland

Één van de samenwerkingsverbanden, met 12 gemeenten, waar voornamelijk beleidsmatig wordt samengewerkt is Holland Rijnland. Dit stuk gaat hierover.

Holland Rijnland is een samenwerkingsverband van twaalf gemeenten: Kaag en Braassem (tot 1/1/2009 Alkemade en Jacobswoude), Hillegom, Katwijk, Leiden, Leiderdorp, Lisse, Noordwijk, Noordwijkerhout, Oegstgeest, Teylingen, Voorschoten, Zoeterwoude en telt bijna 400.000 inwoners. De regio werkt gezamenlijk aan ontwikkelingen op het gebied van wonen, werken, natuur & landschap, verkeer & vervoer, samenleving en welzijn. Het samenwerkingsverband wordt ondersteund door een kleine organisatie met circa 35 medewerkers en een secretaris. De organisatie verleent ondersteuning bij de besluitvorming en geeft uitvoering aan genomen beslissingen en projecten. Een blijvende inzet van de gemeenten bij de uitvoering van de projecten en activiteiten is daarbij echter nodig voor het slagen van de regionale agenda.

Organisatiestructuur

Hier volgt een korte beschrijving van de huidige structuur van het samenwerkingsverband. Dit handboek is opgesteld denkend vanuit deze structuur. Mocht er in de toekomst gekozen worden voor een andere structuur, dan zijn wellicht andere werkwijzen te bedenken die daar goed of beter op aansluiten.

De regio Holland Rijnland kent een Algemeen Bestuur (AB), Dagelijks Bestuur (DB), portefeuillehoudersoverleggen (PHOs), stuurgroepen, ambtelijke adviesgroepen (AAGs) en diverse werkgroepen.

Algemeen Bestuur

Het Algemeen Bestuur (AB) bestaat momenteel uit 38 leden. De raad van iedere deelnemende gemeente wijst twee raads- en/of collegeleden aan als leden van het AB. Daarnaast kunnen gemeenten met meer dan 20.000 inwoners per hele eenheid van 20.000 inwoners (naar boven afgerond) een extra vertegenwoordiger aanwijzen.

Het AB van de regio komt in principe vier keer per jaar bijeen en neemt besluiten over knelpunten in de regio.

Bij de voorstellen voor het AB worden adviezen van de portefeuillehoudersoverleggen c.q. commissies gevoegd en daar waar wenselijk van commentaar van het Dagelijks Bestuur voorzien.

De agenda's en onderliggende stukken van het AB zijn in principe ten minste veertien werkdagen voorafgaande aan de vergadering via www.hollandrijnland.net voor iedereen toegankelijk.

Dagelijks Bestuur

Het dagelijks bestuur (DB) bestaat momenteel uit zes leden, te weten de voorzitter en vijf andere leden. De leden worden door en uit het AB aangewezen en moeten komen uit de

colleges van burgemeester en wethouders van de deelnemende gemeenten. Het DB stelt de AB-agenda en de te agenderen voorstellen vast en kent een veertiendaagse vergaderfrequentie. Daarnaast stelt het DB de agenda's en de stukken voor de portefeuillehoudersoverleggen (PHOs) vast en waakt zij naar aanleiding van advisering vanuit de PHOs over bestuurlijke borging van deze advisering. Hetzij in de vorm van besluitvorming door het AB, hetzij door een in een PHO gemaakte 'afpraak' schriftelijk voor te leggen aan alle colleges.

Portefeuillehoudersoverleggen

In de portefeuillehoudersoverleggen (PHOs) overleggen de vakwethouders van de gemeenten over onderwerpen van regionaal belang en adviseren zij het DB. Aan de PHOs is een zeer zware rol toegekend. Het is dan ook van belang dat de gemeentelijke vertegenwoordiger in een PHO het gemeentelijk (college)standpunt naar voren brengt.

Er zijn op dit moment zes PHOs, namelijk:

- het pho *Bestuur & Middelen*,
- het pho *Economische Zaken*,
- het pho *Ruimte*,
- het pho *Milieu*,
- het pho *Sociale Agenda* en
- het pho *Verkeer & Vervoer*.

Hiernaast is er ook een Stuurgroep Pact van Teylingen/Greenport die regelmatig bij elkaar komt en een bijbehorend ambtelijke adviesgroep kent.

Per PHO zijn er vier reguliere vergaderingen per jaar. Circa vijf weken voor elke AB-vergadering vinden de PHOs plaats.

Ambtelijke adviesgroepen

Ongeveer twee weken voor de PHOs vinden de Ambtelijke Adviesgroepen (AAGs) plaats. Er zijn vier AAGs, waarin van elke gemeente een vertegenwoordiger deelneemt:

- AAG Ruimtelijke Agenda
- AAG Milieu
- AAG Sociale Agenda
- AAG Bestuur & Middelen

Deze AAGs adviseren de PHOs over de komende PHO-agenda en -stukken. Daarnaast zijn deze AAGs agenda-zettend voor het eerstvolgende PHO.

Voor een schematisch overzicht, zie schema 1, pagina 8.

1.3 Wat is het probleem?

Samenwerking betekent niet alleen winst op het gebied van efficiëntie en effectiviteit, het kan ook betekenen dat je het gevoel hebt dat je een stukje autonomie/sturing verliest. Je bent immers niet meer de enige die ergens over beslist. Het betekent in ieder geval dat er meer gecommuniceerd moet worden, je je invloed moet laten gelden waar en wanneer dat kan en er meer gewerkt moet worden aan het behouden/vergroten van de betrokkenheid.

Probleem:

Beleving dat een stuk autonomie/sturing verloren gaat => invloedsmomenten moeten actief opgezocht worden.

Beleving van afstand => betrokkenheid raad en college moet actief behouden/vergroot worden
=> communiceren op alle niveaus.

Uit de evaluatie samenwerkingsverband Holland Rijnland (27-08-2009), door Holland Consultancy komt kort gezegd naar voren dat er een kloof wordt ervaren tussen raadsleden en Holland Rijnland¹. Er is sprake van wij-zij denken. Er is weinig kennis over de successen van Holland Rijnland en überhaupt over de activiteiten. In januari 2009 is er een tijdelijke werkgroep Boeien en Binden van start gegaan die tot taak heeft om deze kloof te verkleinen. De werkgroep komt hiervoor met verschillende oplossingen. Één belangrijke en structurele oplossing voor het beter communiceren en betrokken houden van ambtenaren, college en raadsleden is het intern inrichten van de eigen organisatie; de gemeentelijke organisatie zelf. Dit handboek beschrijft een best practise en geeft een richtlijn hoe de interne organisatie gestructureerd kan worden (NB redenerend vanuit de huidige structuur van Holland Rijnland).

1.4 Korte inventarisatie huidige situatie

De gemeenten die deelnemen in het samenwerkingsverband Holland Rijnland hebben hun interne organisatie betreffende Holland Rijnland op verschillende manieren ingericht. Sommige van de 12 gemeenten hebben een aparte regio-ambtenaar in dienst, sommigen hiervan werken full-time, sommige een aantal uur per week. Sommige gemeenten hebben een aparte raadscommissie die zich specifiek bezig houdt met regiozaken. Andere niet.

Uit een enquête over samenwerkingsverbanden, uitgezet door de griffierskring, in 2008 komt naar voren dat de raadsleden van Leiderdorp gemiddeld het beste scoren² op de vragen *'ik ben voldoende op de hoogte van de werkzaamheden van de samenwerkingsverbanden van mijn gemeente'*, *'de samenwerkingsverbanden krijgen in mijn raad en commissie voldoende aandacht'*, *'ik heb voldoende grip op de samenwerkingsverbanden van mijn gemeente'*, *'de manier waarop in mijn gemeente regionale zaken worden behandeld is goed'*.

In dit stuk zal dan ook veel aandacht worden besteed aan het regiomodel van Leiderdorp. Juist omdat in dit model de probleempunten: (communiceren, betrokkenheid, invloed laten gelden) op alle niveaus worden aangepakt: ambtenaren, college en raad.

2. Handboek best practise regio

2.1 Leeswijzer

Het handboek begint met een aantal voorwaarden om het proces goed te kunnen structureren. Hierna staat per stap in het proces (DB, AAG, PHO, AB) aangegeven hoe je als organisatie intern de communicatie goed kunt structureren, met als doel actief invloed uit te oefenen en betrokkenheid te creëren op elk niveau. Betrokkenheid zowel van ambtenaren, college als raad.

2.2 Voorwaarden

1. Stel tijd en geld beschikbaar voor een regio-ambtenaar
De regio-ambtenaar bewaakt de informatiestromen tussen alle niveaus, signaleert problemen, zorgt voor een bundeling van en optimale toegang tot kennis en informatie, bevordert de integraliteit en samenhang in de advisering over regionale vraagstukken onderling en in relatie tot lokale vraagstukken (zie voor mogelijke taken en een voorbeeld vacaturetekst regiocoördinator bijlage 6 en 7).
2. Zorg voor een vorm van organisatie op elk niveau, zo vaak als nodig is:
 - a. Afdelingenniveau – AAG-overleg

¹ Zie voor het complete overzicht van conclusies en aanbevelingen de evaluatie Samenwerkingsverband Holland Rijnland, door Holland Consultancy, te vinden via www.hollandrijnland.net

² Voor de volledige resultaten, kijk op de website van de gemeente Leiderdorp

Dit is een intern overleg met inhoudelijk ambtenaren, gepland voor of na een AAG-overleg van Holland Rijnland. Alle agenda's worden doorgenomen en er kan een integraal advies worden opgesteld voor het college.

- b. MT/Directie niveau – MT/Directie-vergadering
 - c. College niveau– Collegevergadering
Terugkoppeling uit samenwerkingsverbanden kan als vast agendapunt op de college-agenda komen te staan. Verder kan voor de portefeuillehoudersoverleggen van start gaan integraal over de agendapunten gesproken worden (input: stuk uit het interne AAG-overleg)
 - d. Raad niveau– Regiocommissie/regiowerkgroep
Hoe vaak bijvoorbeeld een regiocommissie samenkomt kan zelf ingevuld worden. In ieder geval is het verstandig om voor de AB-vergaderingen bij elkaar te komen en integraal de AB-leden te informeren over de agendapunten. Eventueel kunnen ook portefeuillehoudersoverleggen vooraf besproken worden.
3. Zorg voor een aanspreekpunt en verantwoordelijke op elk niveau. Het is belangrijk dat iemand zich op elk niveau verantwoordelijk voelt voor de regio.
- a. Raad niveau – Voorzitter commissie;
 - b. College niveau – Regiowethouder, bundel regiozaken bij één wethouder;
 - c. MT/Directie niveau - Portefeuillehouder Regio;
 - d. Afdelingsniveau - Regiocoördinator.
4. Bundel informatie over de regio, adviseer integraal
Maak voor zowel ambtenaren, college als de raad inzichtelijk waar de samenhang zit in verschillende projecten.
5. Stel speerpunten op die voor jouw gemeente belangrijk zijn.
Speerpunten zijn een aantal punten die je graag wilt bereiken en waar extra focus op ligt.

2.3 Invloedsmomenten en communiceren

Het samenwerkingsverband Holland Rijnland heeft een bepaalde organisatiestructuur. Uit deze structuur is een overlegstructuur en een beslisstructuur voortgekomen. Zie schema 1. Tussen elk overlegmoment kan communicatie plaatsvinden en input worden geleverd. Dit om te voorkomen dat een raad aan het eind van het proces voor voldongen feiten komt te staan.

2.3.1. Hoe organiseer je dat?

De regio-ambtenaar heeft een belangrijke rol in het opzetten/regelen van overleggen en informatiestromen. Neem hierbij als uitgangspunt het Holland Rijnland vergaderschema (te vinden op: www.hollandrijnland.net => vergaderingen/stukken – algemeen). Actiepunten staan in de tekst hieronder onderstreept.

2.3.1.1 Dagelijks bestuur (DB)

De eerste stap van de beleidsvorming vindt plaats in het DB. Niet alle gemeenten hebben een wethouder in het DB. Toch is het belangrijk om al aan de voorkant betrokken te zijn en input te leveren. De gemeenten die een wethouder in het DB hebben zijn hier automatisch meer mee bezig.

Ambtenaren:

De regio-ambtenaar stelt de inhoudelijk betrokken ambtenaren (AAG'ers) en de portefeuillehouder (indien deze niet in het DB zit) op de hoogte van de agenda van het DB (via de mail), zodat zij weten wat eraan gaat komen. Indien nodig koppelen ambtenaar/ wethouder hun vragen en opmerkingen gebundeld terug aan het DB-lid dat hen vertegenwoordigt.

College:

Indien reeds betrokken in het DB is het zaak dat de portefeuillehouder goed terugkoppelt wat er in het DB is besproken (maak hier een vast agendapunt van op de B&W agenda). Indien de wethouder niet in het DB zit is het belangrijk dat hij/zij de agenda en stukken krijgt, zodat hij/zij kan reageren. Via de notulen van het DB kan de portefeuillehouder zich op de hoogte stellen. Ook hier geldt: de portefeuillehouder houdt de rest van het college op de hoogte.

Hier ligt echter ook een rol van de DB leden die andere gemeenten vertegenwoordigen: geef na elk DB een korte terugkoppeling.

Raad

De raad kan betrokken worden door hem te informeren over de uitkomsten van het DB (terugkoppeling/mededelingen vanuit college).

2.3.1.2 AAG en PHO

In bijlage 2 en 3 staat uitgetekend hoe het PHO wordt voorbereid.

Ambtenaren:

In elke ambtelijke adviesgroep van Holland Rijnland zit een inhoudelijk vakambtenaar vanuit elke gemeente. Deze ambtenaar krijgt de inhoudelijke stukken toegestuurd. Het AAG is ter voorbereiding en advisering op het PHO. Deze ambtenaar is verantwoordelijk voor het adviseren van zijn/haar portefeuillehouder. Zorg dus dat er tussen het AAG van Holland Rijnland en het PHO van Holland Rijnland contact is tussen de ambtenaar en de wethouder.

Intern AAG: het is ook mogelijk om vlak voor de AAG's, of tussen de AAG's en de portefeuillehoudersoverleggen een intern AAG te beleggen. Hierin worden alle PHO-agenda's nagelopen en geven de vakambtenaren hun standpunten. Overlappende onderwerpen kunnen samen opgepakt worden. De uitkomsten van dit intern overleg kunnen in een informatie-nota naar het college. Doel: een gemeente spreekt met één stem uit in de verschillende overleggen. Ambtenaren en portefeuillehouders zijn op de hoogte van elkaars onderwerpen.

College:

In elk PHO van Holland Rijnland zit een portefeuillehouder vanuit elke gemeente. Deze portefeuillehouder krijgt de inhoudelijke stukken toegestuurd. Voordat een portefeuillehouder naar het PHO gaat wordt deze geïnformeerd en geadviseerd door de vakambtenaar. Zorg dus dat er voor het PHO van Holland Rijnland contact is tussen de ambtenaar en de wethouder. Om te zorgen dat het hele college op de hoogte is van de agendapunten van de PHO en de eventuele overlap kan een B&W informatienota, zoals hierboven besproken, worden opgesteld (door de regio-ambtenaar). Voor een voorbeeld, zie bijlage 3.

Raad:

Er zijn verschillende mogelijkheden om de raad op de hoogte te stellen. Voor het PHO zou er een werkgroep of regiocommissie samen kunnen komen om de agendapunten voor te bespreken. Het is ook mogelijk om de informatienota voor het college (zie vorige punt en bijlage 3) ook als informatienota naar de raad te sturen.

Wie zitter er in een regiocommissie/regiowerkgroep?

Het is belangrijk dat de AB-leden aanwezig zijn, de portefeuillehouder en dat alle fracties met 1 of meer personen vertegenwoordigd zijn. De aanwezigen hebben de verantwoordelijkheid om binnen hun fractie over de regio te communiceren.

2.3.1.3 AB

Ambtenaren:

In principe hebben de vakambtenaren hun input geleverd. De regiocoördinator kan nog navragen of er punten uit het AAG naar voren zijn gekomen die extra aandacht behoeven in het AB.

College:

In principe hebben de portefeuillehouders hun input geleverd. De regiocoördinator kan nog navragen of er punten uit het AAG of PHO naar voren zijn gekomen die extra aandacht behoeven in het AB.

Raad:

Op dit punt speelt de raad een belangrijke rol. Plan een afspraak met vertegenwoordigers uit de raad voor de AB-vergadering (maak een jaarplanning). In zo'n regiocommissie of regiowerkgroep kunnen de AB-agendapunten worden voorbesproken (waarbij de verantwoordelijke portefeuillehouder ook uitgenodigd wordt).

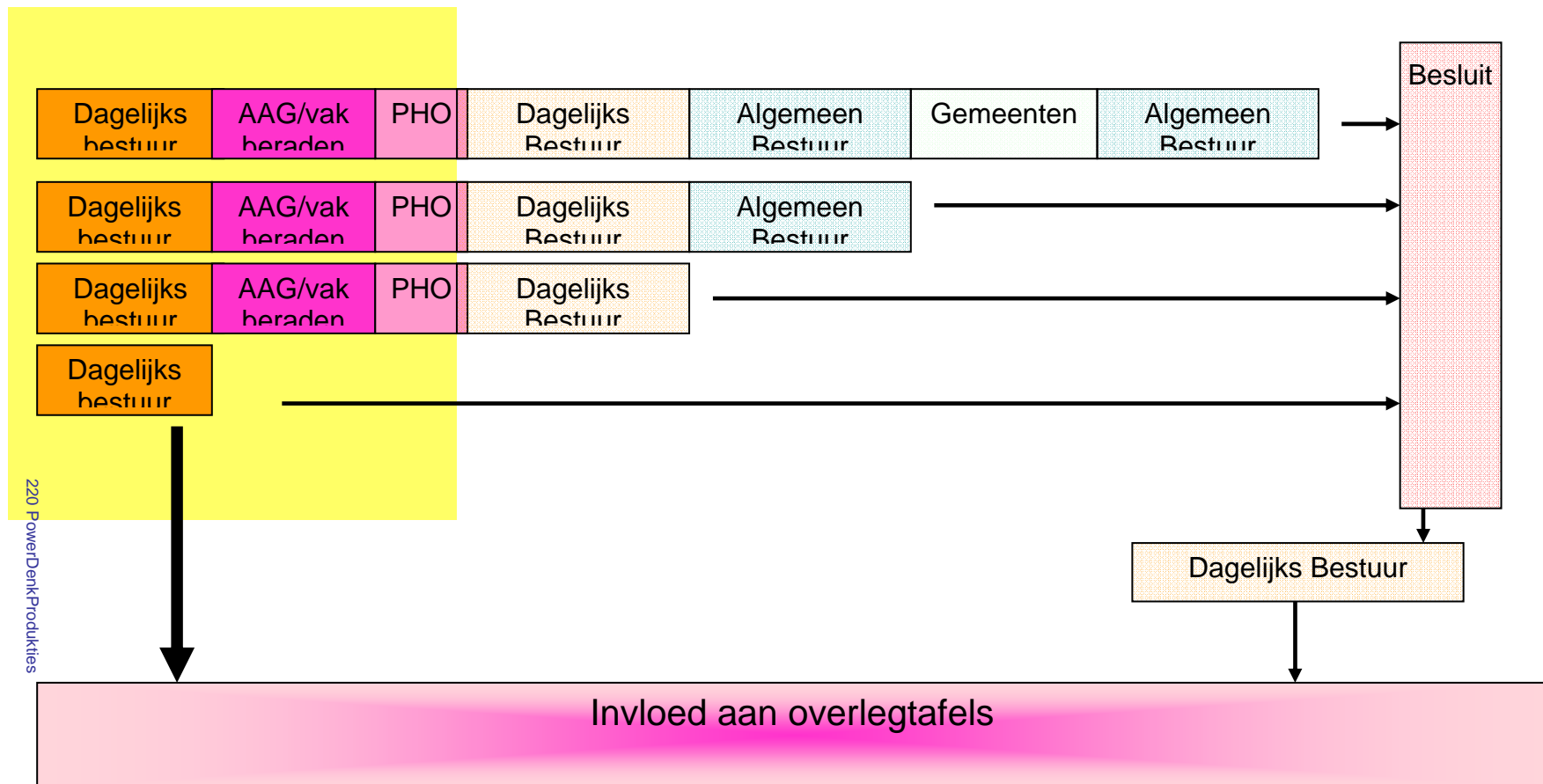
De aanwezige AB-leden nemen de input van dit overleg mee naar de uiteindelijke AB-vergadering van Holland Rijnland.

Wie zitter er in een regiocommissie/regiowerkgroep?

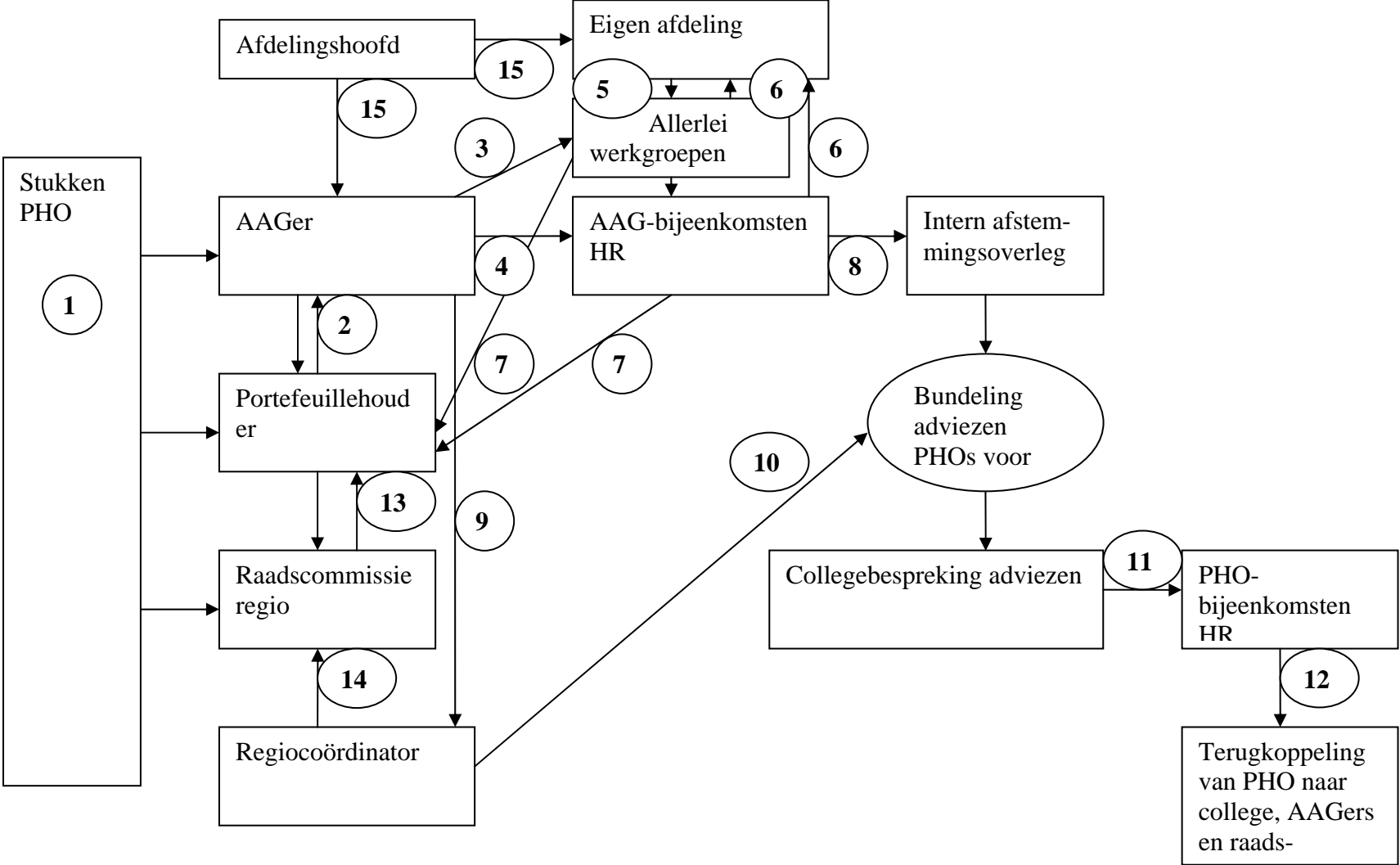
Het is belangrijk dat de AB-leden aanwezig zijn, de portefeuillehouder en dat alle fracties met 1 of meer personen vertegenwoordigd zijn. De aanwezigen hebben de verantwoordelijkheid om binnen hun fractie over de regio te communiceren.

Schema 1: overleg/beslisstructuur

overgenomen uit regiosheets Leiderdorp



Bijlage 1: voorbereiding PHO-overleggen volgens het Katwijkse model, voorbereiding AB overleggen

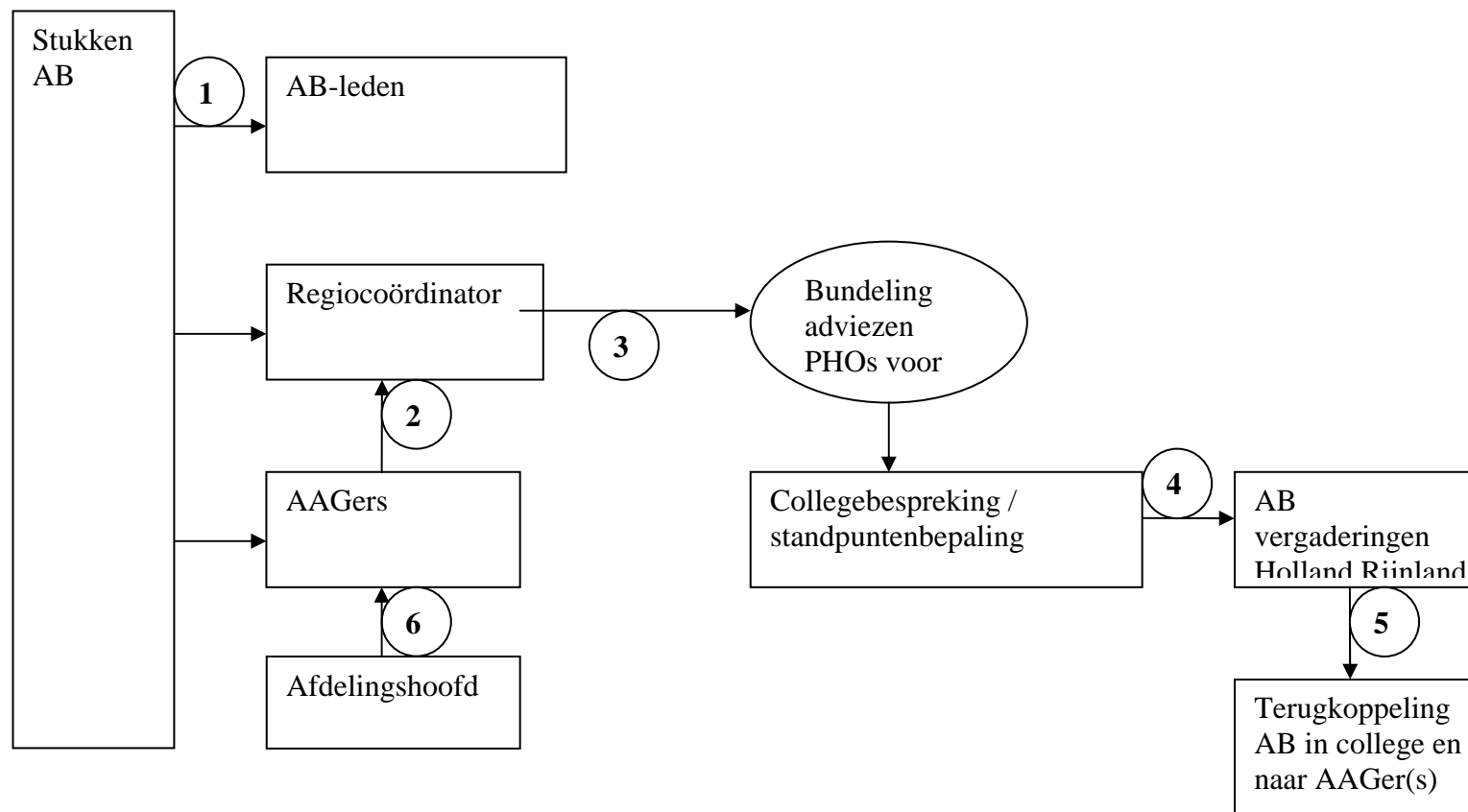


Toelichting schema voorbereiding PHOs

- 1 Stukken komen binnen bij AAGers, portefeuillehouders, griffie en regiocoördinator
- 2 Informatie-uitwisseling tussen portefeuillehouder en AAGer
- 3 De AAGer bezoekt allerlei werkgroepen in de regio
- 4 De AAGer bezoekt de AAG bijeenkomsten
- 5 De AAGer haalt voor voorbereiding overleggen informatie bij collega's van de eigen afdeling (of evt. andere afdelingen)
- 6 De AAGer koppelt informatie terug naar de eigen afdeling
- 7 De AAGer koppelt informatie terug naar de portefeuillehouder
- 8 De AAGer koppelt informatie terug naar de interne afstemmingsoverleggen
- 9 De AAGer informeert de regiocoördinator
- 10 De regiocoördinator zorgt (na vergaderingen AAGs en intern afstemmingsoverleg) voor bundeling van adviezen voor PHOs voor bespreking in college
- 11 Portefeuillehouders nemen na collegebespreking de besproken punten mee naar PHO vergaderingen
- 12 Portefeuillehouder koppelt informatie terug naar het college en de AAGers
- 13 In de raadscommissie Regio informeert het college/de portefeuillehouders de raadsleden en kunnen de raadsleden vragen stellen
- 14 In overleg met de regiocoördinator stelt de griffie de agenda voor de vergaderingen van de raadscommissies regio op
- 15 Het afdelingshoofd heeft een sturende rol in de taken/werkzaamheden/bezoeken van de AAGers en andere medewerkers binnen de afdeling

Vorbereitung vergaderingen AB

Toelichting schema voorbereiding vergadering

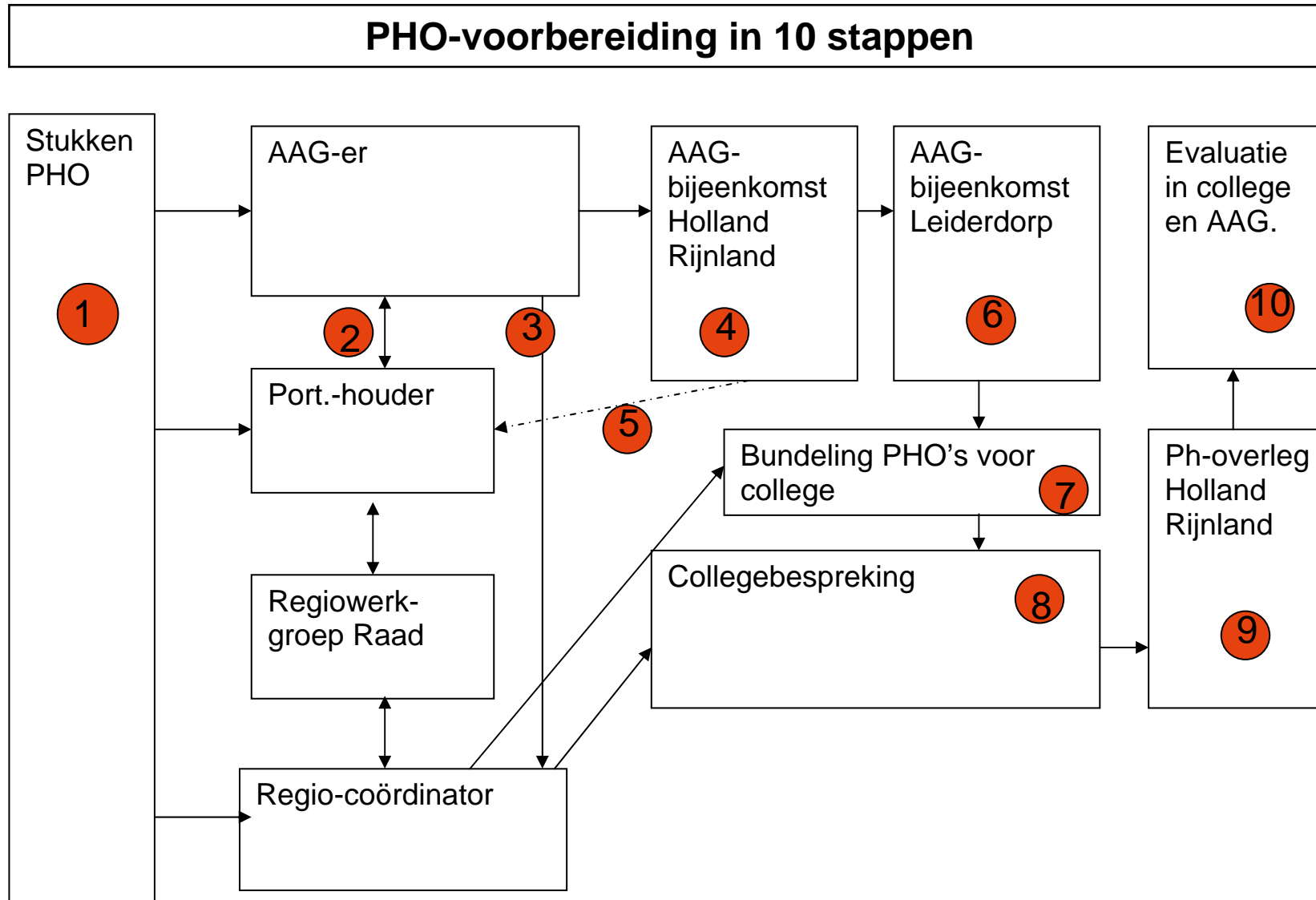


AB

Op de agenda van het AB staan geen onderwerpen die niet al in het AAG/PHO op de agenda hebben gestaan.

- 1 Stukken komen binnen bij AB-leden, college, griffie en regiocoördinator
- 2 De AAGers leveren adviezen aan regiocoördinator
- 3 De regiocoördinator zorgt voor bundeling adviezen voor college
- 4 AB-leden nemen na collegebespreking de standpunten mee naar AB vergadering
- 5 AB-lid koppelt informatie terug naar AAGers
- 6 Het afdelingshoofd heeft een sturende rol in de taken/werkzaamheden van de AAGers

Bijlage 2: voorbereiding PHO-overleggen volgens het Leiderdorpse model





Uitsluitend voor intern beraad

Bijlage 3: Voorbeeld van B&W informatie nota

Aan het college van Oegstgeest

INFORMATIENOTA

Agendanummer	: CC/ /50	DMS nr:08.01589
Datum B&W	: 05-02-2008	
Portefeuillehouder	:	
Afdeling	:	
Adviseur	:	
Geheim	: Nee Ja	

Onderwerp

inhoud portefeuillehouders-overleggen

Paraaf

Concerncontrollen	Directeur Grondgebiedzaken	Directeur Inwonerszaken	Directeur Middelen	Hoofd Stafafdeling
-------------------	----------------------------	-------------------------	--------------------	--------------------

Kennis nemen van

De inhoud van de agenda's van de portefeuillehouders-overleggen en de inhoudelijke opmerkingen van de ambtenaren.

Ambtelijk advies tbv intern beraad (niet openbaar)

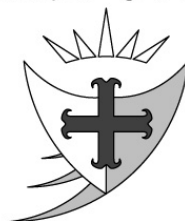
Inleiding

Om de informatiestromen binnen **naam gemeente** en van **naam gemeente** naar de regio zoveel mogelijk te stroomlijnen is het handig dat de verschillende portefeuillehouders ook op de hoogte zijn van elkaar portefeuilles. Dit omdat sommige punten portefeuille-overschrijdend zijn.

Samenvatting/mededeling

Hieronder staat in schema 1 een korte update van de speerpunten. In schema 2 staan kort de agendapunten van de verschillende portefeuillehouders-overleggen, eventuele overlap en de opmerkingen van de AAG'ers (onze eigen inhoudelijke ambtenaren).

Schema 1: speerpunten stand van zaken



Uitsluitend voor intern beraad

Speerpunten	Portefeuille	Stand van zaken
	SA	
	Ruimte	
	Verkeer en Vervoer	
	Economische Zaken	
	Milieu	
	B&M	

Schema 2: PHO-AGENDA'S

Agenda- punt	Onderwerp	Overlap andere portefeuille	Opmerking AAG
Portefeuille Verkeer en Vervoer			
Portefeuille Ruimte			
Portefeuille Economische Zaken			
Portefeuille Bestuur en Middelen			
Portefeuille Sociale Agenda			
Portefeuille Milieu			

Consequenties

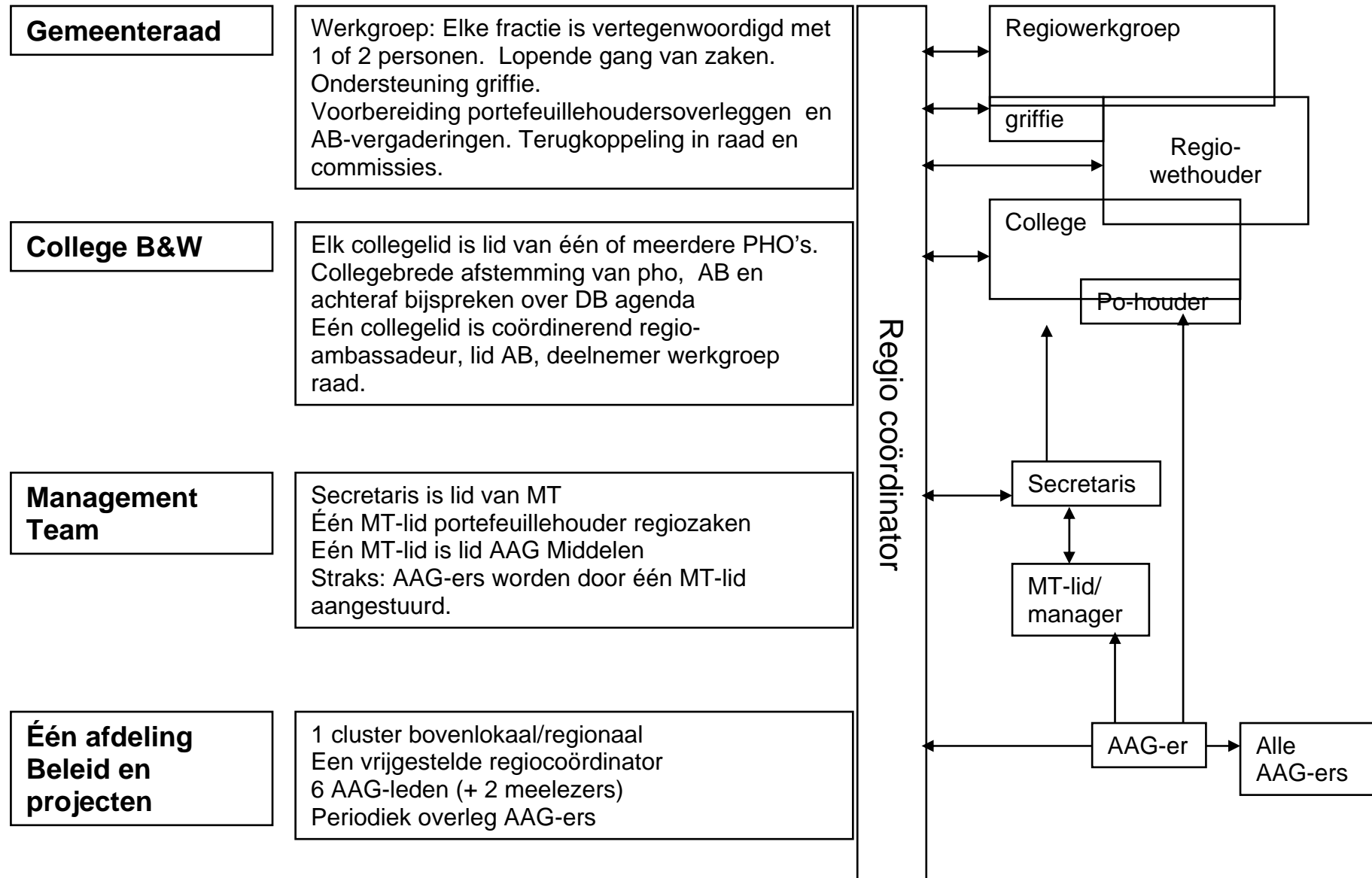
n.v.t.

Communicatie

Voor elk portefeuillehouders-overleg is het de taak van de AAG'ers om hun wethouder goed op de hoogte te stellen.

Vervolg

Bijlage 4: voorbeeld van inrichten communicatie op elk niveau van de organisatie, Leiderdorps model.



Bijlage 5: taken en rollen (voorbeeld uit Katwijk)

1. Rol en taken regiocoördinator

De regiocoördinator vervult in het regiowerk een spilfunctie, naast en met de regionaal werkende beleidsmedewerkers van de vakafdelingen. Regiocoördinatie omvat de procesmatige ondersteuning met betrekking tot intergemeentelijke samenwerking en betrokkenheid bij bovengemeentelijke taken. Het gaat daarbij in de eerste plaats om de samenwerking in het kader van de regio Holland Rijnland en om coördinatie over de vakafdelingen heen.

De rol en taken van de regiocoördinator zijn:

- a. Coördineren van een integraal geluid vanuit gemeente naar de regio.
- b. Coördineren van afstemming bij onderwerpen die *meerdere* afdelingen raken en in het college/de raad en/of in meerdere regionale overleggen worden behandeld.
- c. Organiseren van interne afstemmingsoverleggen met AAGers en andere geïnteresseerden. In deze overleggen worden in ieder geval de onderwerpen op de agenda's van de AAGs/PHOs/AB- vergaderingen van Holland Rijnland afgestemd.
- d. Coördineren van integrale adviezen m.b.t. agenda's en stukken voor de vergaderingen van het AB van Holland Rijnland voor de vertegenwoordigers van de gemeente.
- e. In de gaten houden van grote lijnen en plannings van regionale projecten.
- f. Deelnemen aan vergaderingen van het AAG Bestuur & Middelen van Holland Rijnland.
- g. Overleggen met de griffie over de agenda's van de Raadscommissie Regio en bijwonen van de vergaderingen van de Raadscommissie Regio.
- h. Verschaffen van informatie over regionale projecten via het intranet, internet, regionieuwsbrief en andere communicatiemiddelen.
- i. Zorgen voor het toegankelijk maken van de brieven en stukken van Holland Rijnland en de reactie van de gemeente daarop. Van alle stukken die vanuit Holland Rijnland binnenkomen, is er een afschrift voor de regiocoördinator. Het gaat hierbij vooral om stukken van het AB, DB, PHOs en AAGs. Deze zijn voor iedereen beschikbaar om ze fysiek in te zien.
- j. Controleren of stukken wel zijn aangekomen en iedereen op de hoogte is van de diverse vergaderingen/bijeenkomsten.
- k. Digitaal rondsturen van de agenda's van de PHOs, AB- en DB-vergaderingen van Holland Rijnland.
- l. Een medewerker erop aanspreken als deze niet bij overleggen is en/of niet op tijd adviezen geeft bij stukken. Bij (herhaaldelijk) niet nakomen van afspraken spreekt de regiocoördinator het afdelingshoofd hierop aan.

2. Rol en taken beleidsmedewerkers van de vakafdelingen - de AAGers

De rol en taken van de AAGers zijn:

- a. Zelf onderhouden van de voor hun vakgebied relevante contacten. Bij de voorbereiding en afstemming van beleid betrekken zij ook de relevante regionale aspecten.
- b. Het tijdig aanleveren van een college-/raadsvoorstel bij B&W/gemeenteraad wanneer er bij de beleidsmedewerker of het college een verzoek binnenkomt over een specifiek onderwerp dat de regio raakt. De eerste verantwoordelijkheid ligt bij de medewerker zelf.
- c. De regiocoördinator op de hoogte houden van ontwikkelingen die de regio raken door mailberichten CC te sturen, te attenderen op uitgaande brieven en na overleggen/besprekingen in regionaal verband terugkoppeling te geven. De

regiocoördinator blijft hierdoor op de hoogte en weet bij vragen wat de laatste stand van zaken is. Ook kan de coördinator dan in een vroeg stadium kijken of er actie moet worden ondernomen om ervoor zorgen *dat* verschillende afdelingen voldoende afstemmen.

- d. Het college van B&W met integrale adviezen regelmatig standpunten over regionale onderwerpen laten vaststellen zodat de gemeente (ook op bestuurlijk niveau) op allerlei momenten in allerlei overleggen in de regio de regionale agenda kan bepalen.
- e. Deelnemen aan het interne afstemmingsoverleg.
- f. Indien nodig, informatie bij de juiste collega's halen en na vergaderingen (van de diverse werkgroepen en AAGs) ook weer terugkoppelen.
- g. Binnen de organisatiestructuur van Holland Rijnland deelnemen aan de AAGs. In elk AAG neemt er minstens één medewerker van de gemeente deel. Het is belangrijk dat er een vaste vervanger is zodat er *altijd* iemand namens de gemeente naar de vergadering van het AAG gaat. Als dat door omstandigheden echt niet mogelijk is, moet er een schriftelijke inbreng vanuit de gemeente komen.
- h. Zorgen voor een geannoteerde agenda (met integrale adviezen) van het betreffende PHO van Holland Rijnland voor de portefeuillehouder(s). De AAGer mailt in het geval van Holland Rijnland na de AAG de portefeuillehouder(s) zijn advies/opmerkingen en stuurt deze mail CC naar direct betrokken collega's en de regiocoördinator. De annotaties omvatten naast technische opmerkingen ook opmerkingen over de specifieke belangen van de gemeente. Het inhoudelijke *overleg* van de beleidsmedewerker met de portefeuillehouder kan natuurlijk altijd één op één. De lijnen moeten vooral kort worden gehouden. Na het PHO van Holland Rijnland vindt terugkoppeling plaats met de wethouder(s).
- i. Zorgen voor annotaties bij agendapunten voor vergaderingen van het Algemeen Bestuur, indien er een agendapunt is met een onderwerp waarover de AAGer/afdeling kan adviseren. De annotaties gaan in op technische aandachtspunten en de specifieke belangen van de gemeente.
- j. Zorgen voor inhoudelijk advisering wanneer er vanuit de regio een verzoek binnenkomt waarover een AAGer/afdeling advies kan geven, bijvoorbeeld in het geval van de regionale structuurvisie, begrotingen en jaarverslagen van Holland Rijnland.
- k. Bij de portefeuillehouder aangeven wat hij nodig heeft van de portefeuillehouder om tot goede advisering te komen.

Samengevat is de vakafdeling er voor de inhoud die, waar nodig, ook regionale afstemming omvat. De regiocoördinator bevordert deze afstemming en bewaakt de gemeentebrede coördinatie.

Verder moet duidelijk worden aan de hele organisatie wie de AAGers zijn: wie voor wat betreft de regionale onderwerpen de aanspreekpunten binnen de gemeente zijn. Zij moeten deze functie erkend krijgen binnen de organisatie en daar ook tijd voor krijgen. Er moet goede communicatie zijn tussen enerzijds de AAGers en anderzijds hun collega's binnen de gemeentelijke organisatie.

3. Rol en taken afdelingshoofden³

De rol en taken van de afdelingshoofden zijn:

- a. In hun afdelingsplan voor hun taakveld aangeven welke regionale ontwikkelingen van belang zijn en hoe zij daarmee om willen gaan.
- b. In overleg met de portefeuillehouder en medewerkers de strategie bepalen voor regionale onderwerpen.

³ Van toepassing voor directieleden in die gevallen dat zij bij regionale projecten ambtelijk opdrachtgever zijn.

- c. Prioritering binnen de afdelingswerkzaamheden aanbrengen in overleg met de medewerkers. De ambitie van de gemeente binnen de regio en de capaciteit die hiervoor nodig zijn, moet kritisch worden gelegd naast de beschikbare capaciteit binnen de afdeling. De afdelingshoofden moeten voor de medewerkers voldoende tijd inplannen om AAGer te zijn; er zijn overleggen die de medewerkers bijwonen, taken in regionaal verband die de medewerkers op zich nemen om invloed te kunnen uitoefenen, informatie die ze halen bij en terug koppelen aan collega's/collegeleden/ambtenaren van andere gemeenten in de regio. Als een afdelingshoofd door capaciteitsgebrek binnen een afdeling prioriteit geeft aan andere werkzaamheden, worden betreffende medewerker(s), de portefeuillehouder(s) en de regiocoördinator hierover tijdig geïnformeerd.
- d. De hierboven beschreven taken van medewerkers erkennen en de medewerkers erop attenderen dat zij de regiocoördinator voldoende op de hoogte houden van ontwikkelingen in de regio.
- e. De medewerkers aansturen op het proces en soms ook op de inhoud.
- f. Aan de hand van de hierboven omschreven rol en taken bepalen of de juiste medewerkers de positie van AAGer bekleden.
- g. Periodiek nagaan of de wederzijdse feedback tussen portefeuillehouder en AAG daadwerkelijk plaatsvindt.

4. Rol portefeuillehouders

De rol van de portefeuillehouders is:

- a. Indien nodig, voorafgaande aan een AAG, PHO, AB van Holland Rijnland of andere regionale overleggen met de AAGer(s) overleggen.
- b. Indien nodig, na afloop van een PHO, AB of andere regionale overleggen en de raadscommissie Regio zorgen voor terugkoppeling naar het college en de betreffende medewerkers.
- c. Bij strategische beslismomenten overleggen met de andere betrokken portefeuillehouders van de gemeente (vooral als het op meerdere terreinen speelt, bijvoorbeeld Verkeer & Vervoer en Ruimte of Sociale Agenda en Ruimte).
- d. Bij overleggen, in overleg, ter ondersteuning een vakinhoudelijke ambtenaar meenemen.
- e. De AAG-er expliciet feedback geven op de uitoefening van zijn rol en taken om te komen tot een kwalitatief hoge inbreng van de gemeente in regio-overleg op het adviesterrein van de AAG-er.

5. Rol raadscommissie Regio

De rol van de raadscommissie Regio is:

- a. De beleidsterreinen behandelen, die aan het samenwerkingsorgaan Holland Rijnland zijn opgedragen, voor zover dit samenwerkingsorgaan voor de gemeente taken uitvoert. Andere gemeenschappelijke regelingen komen regulier in de permanente raadscommissies aan bod.
- b. Bij het begin van de bestuurlijke discussie, in de periode van voorbereiding van de portefeuillehouderoverleggen, overleggen met het college. De raad wil namelijk in een zo vroeg mogelijk stadium worden betrokken bij belangrijke discussies in Holland Rijnland. De situatie waarin het overleg plaats vindt, wijkt op enkele belangrijke aspecten af van het overleg in de permanente raadscommissies:
 - 1. De raadscommissie spreekt met de collegeleden in hun hoedanigheid als vertegenwoordiger van de gemeente in een regionaal orgaan.
 - 2. Het overleg vindt plaats in een stadium waarin de discussie in de regio nog nauwelijks is begonnen en de posities van andere gemeenten mogelijk nog niet duidelijk zijn. Dit betekent dat het college meer dan in de permanente

raadscommissies een zekere handelingsvrijheid bepleit om uiteindelijk in regiobestuur tot besluitvorming te kunnen komen.

6. Voorgestelde processen voorbereiding PHOs en AB-vergaderingen van Holland Rijnland

Voorbereiding AAG Ruimtelijke agenda en PHOs V&V, Ruimte en EZ

De stukken voor het AAG Ruimtelijke Agenda (RuAg) komen binnen bij de AAGer RuAg en de regiocoördinator. De regiocoördinator zorgt ervoor dat de AAGer RuAg en de vakspecialisten V&V, EZ en Wonen toegang tot de agenda en stukken voor het AAG RuAg krijgen. De vakspecialisten V&V, EZ en Wonen zorgen voor toelichting/opmerkingen bij de agendapunten en mailen deze voor het AAG naar de AAGer RuAg en CC naar de vervanger van de AAGer en de regiocoördinator. De AAGer RuAg (of zijn vervanger en eventuele vakspecialisten) gaat naar het AAG en zorgt tijdens het interne afstemmingsoverleg voor terugkoppeling.

De regiocoördinator zorgt dat de vakspecialisten V&V, EZ en Wonen toegang krijgen tot de agenda's en stukken van de PHOs V&V, EZ en Ruimte.

Voorbereiding PHOs

De stukken voor de PHOs komen binnen bij de AAGers, portefeuillehouders, griffie en de regiocoördinator. Hierna vindt er informatie-uitwisseling plaats tussen de portefeuillehouder(s) en AAGer(s). De AAGer bezoekt de diverse regiowerkgroepen en het AAG. De AAGer haalt voor de voorbereiding van de overleggen informatie bij collega's van de eigen afdeling (of evt. andere afdelingen). Na de overleggen koppelt de AAGer informatie terug naar de eigen afdeling (of evt. andere afdelingen), de betreffende portefeuillehouder(s), de regiocoördinator en het interne afstemmingsoverleg.

De regiocoördinator zorgt (na vergaderingen AAGs en intern afstemmingsoverleg) voor bundeling van adviezen voor PHOs voor bespreking in college.

De portefeuillehouders nemen na collegebespreking de besproken punten mee naar PHOs en naar de raadscommissie regio. De portefeuillehouders koppelen de informatie na de PHOs weer terug naar het college, de AAGers en de raadscommissie regio.

In overleg met de regiocoördinator stelt de griffie de agenda voor de vergaderingen van de raadscommissies regio op. In de raadscommissie Regio informeert het college/de portefeuillehouders de raadsleden en kunnen de raadsleden vragen stellen.

Het afdelingshoofd heeft een sturende rol in de taken/werkzaamheden/bezoeken van de AAGers en andere medewerkers binnen de afdeling.

Voorbereiding AB-vergaderingen

De stukken voor de AB-vergaderingen komen binnen bij de leden van het Algemeen Bestuur, het college, (de griffie) en de regiocoördinator. De regiocoördinator zorgt vervolgens voor de AAGers voor toegang tot de stukken. De AAGers leveren adviezen aan de regiocoördinator, die deze vervolgens bundelt voor bespreking in het college. De AB-leden nemen na collegebespreking de standpunten mee naar AB-vergadering. Na afloop van de vergadering koppelen de AB-leden terug naar het college en de AAGers.

Het afdelingshoofd heeft een sturende rol in de taken/werkzaamheden van de AAGers. Zie bijlage 2 voor de bijbehorende processchema's.

Bijlage 6: voorbeeld van een vacaturetekst

senior beleidsmedewerker regio

Voor de afdeling Beleid en Projecten, cluster regio, zijn wij op zoek naar een:

Senior Beleidsmedewerker regio

Voor 36 uur per week

De functie

De senior beleidsmedewerker coördineert de regionale zaken die in de gemeente spelen, waaronder het regionale samenwerkingsverband Holland Rijnland. Hij of zij onderhoudt daartoe een uitgebreid netwerk met andere overheden. De senior is in staat het bestuur op strategisch en tactisch niveau te adviseren.

De senior treedt intern op als trekker van het cluster regio. Hij/zij begeleidt junior beleidsmedewerkers, vervangt het afdelingshoofd tijdens afwezigheid, heeft periodiek overleg met de portefeuillehouders, zit het clusteroverleg voor en heeft budgetverantwoordelijkheid.

Je profiel

Je hebt een academisch werk- en denkniveau en ruime ervaring in het leiden van projecten. Je beschikt over uitstekende sociale en communicatieve vaardigheden. Jouw werkwijze getuigt van visie, takt, daadkracht en je hebt een resultaatgerichte instelling. Je bent een stimulerende persoonlijkheid die een bijdrage levert in het verder ontwikkelen van het cluster regio tot een samenwerkend team van professionals. Je bent gewend in complexe structuren te werken, bij voorkeur in een bestuurlijke omgeving.

Wij bieden

.....

Inlichtingen en sollicitaties

Nadere informatie over deze functie kun je krijgen bij het

“Transparant en Integraal. In 10 stappen naar een succesvolle regionale inbreng”

Behandelwijze Stukken PHO Holland Rijnland

Aan: college, concerndirectie, betrokken afdelingshoofden en beleidsmedewerkers

Van: Rijk van Walsem, afdeling Strategie & Onderzoek

Doel van dit document: Stroomlijning van en inzicht in interne integrale voorbereiding en behandeling van de Portefeuillehoudersoverleggen Holland Rijnland. In 10 stappen komen we tot een kwalitatief hoogwaardige en tijdige regionale inbreng.

Uitgangspunten

- We onderscheiden 4 gremia (organisatieniveaus) die betrokken zijn bij regionale samenwerking: raad, college, management, beleidsmedewerkers.
- Doel is integrale afstemming *binnen* elk gremium.
- Er is sprake van een ‘linking-pin’ constructie tussen elk van deze gremia. Simpel gezegd: afstemming vindt ook plaats *tussen* de gremia.
- Een advies aan het college is altijd afgestemd met de portefeuillehouder
- Beleidsmedewerkers die de advisering verzorgen stemmen onderling af.
- Transparant wil zeggen: we geven inzicht in hoe we werken (zoals deze notitie); PHO-agenda’s en stukken staan op intranet; advisering wordt breed gedeeld.
- We streven naar meer Leidse regie op agendasetting, debat en kennisontwikkeling.

Aanpak PHO-ronde in 10 stappen (*cursief de concretisering voor de PHO’s 11-13 februari*)

1. **Vooraankondiging.** Ongeveer een maand voor de PHO’s zitten de concept-agenda’s reeds bij de DB-stukken. Deze scan ik en verspreid ze onder de beleidsmedewerkers met het verzoek de nodige ruimte te reserveren in hun agenda voor het lezen van de stukken en het opstellen van de advisering. Dit is noodzakelijk omdat we werken met een zeer krap tijdschema. Reeds bij het verspreiden van deze concept-agenda’s geef ik de hele behandelwijze in een overzicht weer. (zie onderaan deze notitie)
Voor de PHO-ronde van februari a.s. zijn deze agenda’s reeds verspreid op 9 januari. In het PO-Regio (12-1) zijn deze reeds besproken met John Steegh. Daarbij wordt voornamelijk gelet op de verwachte impact van de thema’s.
2. **Ontvangst en verspreiding stukken.** De vergaderstukken komen meestal op woensdag, drie weken voor de PHO’s, binnen. Deze verspreid ik onmiddellijk persoonlijk bij de beleidsmedewerkers. Alle agenda’s incl. links naar documenten worden gebundeld en verspreid onder raad (griffie), college, concerndirectie, betrokken afdelingshoofden en beleidsmedewerkers. Deze gebundelde agenda’s worden ook op intranet geplaatst. Eveneens geef ik een overzicht van onderwerpen waarvan afstemming extra aandacht vereist, vanwege complexiteit o.i.d.
De vergaderstukken verwacht ik op: 21 januari.
3. **Ambtelijk vooroverleg.** Tussen de ontvangst van de stukken en het daadwerkelijke PHO zijn er twee ambtelijke vooroverleggen: 1. vergadering van de AAG’s, en 2. interne afstemming tussen alle betrokken beleidsmedewerkers.
De volgende ronde van Portefeuillehoudersoverleggen Holland Rijnland is in week 7, op 11, 12 en 13 februari.
De AAG-overleggen staan gepland op: 27 en 29 januari.
Ik heb de AAG-ers van Ruimte en Sociale Agenda gevraagd tussen 26-28 januari het interne overleg te organiseren. Interne voorbereiding Ruimte is op 26 januari.

4. **Afstemming bestuurder.** De advisering aan het college is afgestemd met de portefeuillehouder. Dit kan in plaatsvinden in het reguliere PO (voorkeur) of bilateraal. Er zijn dossiers waarbij meerdere wethouders betrokken zijn, zoals Wonen-zorg-welzijn, Arbeidsmarktbeleid. Beleidsmedewerkers zijn zelf verantwoordelijk voor goede afstemming met de portefeuillehouder.

PHO	Afstemming in PO
Ruimte	Ruimtelijke Ordening (2 feb) Jeugd&Ond/Zorg&Welzijn (2 feb)
Economische zaken	EZ & Sport (29 jan)
Sociale Agenda	Jeugd& Ond/ Zorg&Welzijn (2 feb) Werk & Inkomen (?26-1/2-2?) Optioneel: EZ & Sport (29 jan)
Verkeer & Vervoer	Verkeer&Bereikbaarheid (2 feb)
Bestuur & Middelen	Financiën Regio (geen stukken voor feb)

5. **Inleveren ambtelijke adviezen.** Alle adviezen worden volgens een standaard format aangeleverd bij de regio-coördinator, uiterlijk op dinsdagochtend in de week voor de PHO's. De regiocoördinator bundelt alle adviezen en biedt deze via de portefeuillehouder Regiozaken (John Steegh) aan ter bespreking in B&W.
Voor de volgende PHO-ronde dienen de stukken uiterlijk 3 februari om 10:00 uur aangeleverd te zijn.
6. **Bespreking in college van B&W.** Op dinsdag voorafgaand aan de PHO's vindt integrale bespreking van alle adviezen en agenda's plaats. Veelal zijn dan ook de verslagen van de AAG-bijeenkomsten beschikbaar.
Voor de komende ronde is dat dus 10 februari 2009.
7. **Overleg met raadsleden.** De raad experimenteert tot de verkiezingen met een extra raadscommissie Regio. Deze commissie vergadert voorafgaand aan de AB-vergadering als reguliere raadscommissie. Voorafgaand aan de PHO's vergadert deze commissie als *regiowerkgroep*. De status hiervan is 'informatief': het stelt het college in staat de raadsleden te informeren over regionale ontwikkelingen. Zij wordt door het college formeel bijgesproken over de inhoud van de PHO's en overige regionale ontwikkelingen. De leden van de Regiocommissie stemmen hun inbreng af met hun eigen fractie en zorgen ervoor dat ook de vakcommissies op een geschikt moment worden ingeschakeld. De ambtelijke advisering aan het college wordt integraal beschikbaar gesteld aan de regiowerkgroep.
De regiowerkgroep vergadert op maandag 9 februari.
8. **Portefeuillehoudersoverleg.** Het verdient aanbeveling dat ambtelijke vertegenwoordigers de PHO's bijwonen.

<i>PHO Ruimte</i>	<i>11 februari, 11:00-15:00</i>	<i>Hillegom</i>
<i>PHO Economische zaken</i>	<i>11 februari, 15:00-17:00</i>	<i>Hillegom</i>
<i>PHO Sociale Agenda</i>	<i>12 februari, 10:00-13:00</i>	<i>Zoeterwoude</i>
<i>PHO Verkeer en Vervoer</i>	<i>13 februari, 10:00-13:00</i>	<i>Hillegom</i>
<i>PHO Bestuur & Middelen</i>	<i>13 februari, 13:30</i>	<i>Hillegom</i>

9. **Terugkoppeling.** Portefeuillehouders (en beleidsmedewerkers) koppelen in hun PO's terug over het verloop van de regionale discussie. Eveneens beschikbaar zijn de verslagen van de PHO's, verslag Regiowerkgroep. Moeten er nog acties worden uitgezet? Zijn er doelen bereikt? Wat hebben we eraan gehad? Nuttige vragen om te evalueren.

Datumoverzicht – PHO Holland Rijnland februari 2009	
Ontvangst stukken	21 januari
Inlezen en overleg portefeuillehouder	21-26 januari
Regionale AAG-vergadering	27 en 29 januari
Intern overleg AAG	26/27 januari (suggestie)
Bestuurlijke afstemming	28jan-2 feb
Inleveren ambtelijk advies	3 februari 10:00 uur
Regiowerkgroep/ regiocommissie raad	9 februari
Bespreking in B&W	10 februari
PHO's	11-13 februari

10. **Het tiende inzicht.** Geen echte stap, maar het getal 'tien' is gewoon wat makkelijker te onthouden. Van groot belang is de filosofie en vooronderstelling te begrijpen van waaruit we handelen. *Partnerschap en Leiderschap* is de slogan waarmee Leiden regionaal samenwerkt. We houden rekening met onze regiogemeenten en we doen het echt *samen*, maar willen ook de (vriendelijke) toon zetten. We willen normerend en richtinggevend zijn. Hoe doen we dat? Onze inbreng moet van onderscheidende kwaliteit zijn. De Leidse wijze van samenwerken wordt gekenmerkt door respect voor de burens en tact in het optreden, maar ook bewust van de eigen regionale centrumpositie. Wat goed is voor de regio is ook goed voor Leiden. Het is 'onze' regio. We nemen het dan ook voor de regio op.