

<b>1. Inleiding</b>	<b>2</b>
<b>2. Plan van aanpak</b>	<b>4</b>
2.1 Commitment op de te nemen stappen en de te betrekken actoren	6
2.2 Delen: eigen belangen expliciteren en gezamenlijke ambities formuleren	6
2.3 Overeenkomen: organiseren van de samenwerking en trekkerschap beleggen	9
2.4 Vormgeven: realiseren van de samenwerkingsvorm	15
2.5 Uitvoeren en vernieuwen: start van de uitvoering	16
<b>3. Het betrekken van stakeholders</b>	<b>17</b>
<b>4. De organisatie en planning</b>	<b>18</b>
4.1 De organisatie	18
4.2 De planning	
4.3 De financiën	18

4 oktober 2013

# 1. Inleiding

De gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen hebben, onder andere naar aanleiding van gesprekken met het bedrijfsleven over de ervaren regionale samenwerking, in september 2012 Twynstra Gudde opdracht gegeven een kansenonderzoek uit te voeren. Het kansenonderzoek moest antwoord geven op de vraag: *Welke maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven zijn kansen voor de samenwerking in de regio IJmond en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?*

Het antwoord op deze vraag was dat de volgende maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven de belangrijkste kansen vormen voor de regio IJmond, namelijk:

- het versterken van de economie
- het verbeteren van de luchtkwaliteit
- het verbeteren van de bereikbaarheid en de mobiliteit
- het doorontwikkelen van de woningvoorraad: herstructurering en levensloopbestendig wonen
- het in stand houden van regionale voorzieningen.

Het aanpakken van deze opgaven is geen sinecure. De invloedssfeer van de gemeente(n) is voor een aantal van deze opgaven beperkt. Aan deze opgaven kan beduidend slagvaardiger gewerkt worden als de vier IJmond-gemeenten de handen ineenslaan en bestuurlijk met één stem naar buiten treden. Dat kan door:

- het opstellen van een gezamenlijke visie en agenda voor de belangrijkste opgaven, als basis voor de samenwerking tussen de IJmond-gemeenten
- het gezamenlijk inspelen op en benutten van ontwikkelingen rond de MRA
- profilering naar de buitenwereld als MRA, binnen de MRA als één regio IJmond optreden
- het gezamenlijk inspelen op en benutten van ontwikkelingen rond het Noordzeekanaal
- ambtelijke krachtenbundeling.

Om deze kansen te kunnen realiseren zijn in het kansenonderzoek aanbevelingen geformuleerd. Deze worden hieronder kernachtig weergegeven

## *Werk aan een gezamenlijke ambitie voor de IJmond als regio*

Er is geen gezamenlijke ambitie voor de IJmond als regio, die door de vier gemeenten gedeeld wordt en waarvoor draagvlak bestaat. Er mist daardoor een aantrekkelijk perspectief waardoor het ontbreekt aan eigenaarschap voor de regionale opgaven en commitment aan de samenwerking. Het vormen van een visie op de regio IJmond kan een manier zijn om een gezamenlijke en integrale ambitie te formuleren waar de gemeenten zich aan kunnen en willen committeren. Hieruit kunnen een samenwerkingsagenda (wat wordt wanneer door wie gedaan) en een samenwerkingsstrategie (hoe gaat dat uitgevoerd worden) voortvloeien. Zo ontstaat stap voor stap eigenaarschap voor de bovenlokale opgaven en kansen.

## *Exploreer de belangen van de betrokken partners en doe hier recht aan*

Dat de belangen van de vier gemeenten van elkaar kunnen verschillen is evident. De belangen worden echter niet expliciet benoemd naar elkaar. Impliciet worden aannames gedaan over de belangen van de andere partners. Als het gaat om taken die elke gemeente moet uitvoeren, dan vinden de gemeenten elkaar wel, maar zodra het bovenlokale vraagstukken betreft, is het onduidelijk wat elke gemeente te halen en te brengen heeft.

### *Werk aan de relatie en de onderlinge verhoudingen*

Door het gebrek aan onderling vertrouwen en door de onduidelijkheid en onzekerheid over politiek-bestuurlijke posities, zijn de persoonlijke samenwerkingsrelaties gespannen. Er is geen sprake van verbindend leiderschap dat kan zorgen voor daadkracht en tegelijkertijd draagvlak. Het is de kunst om een bepaald 'vertrouwensreservoir' te bouwen en te onderhouden. Vertrouwen wordt gebouwd en gevoed door betrouwbaarheid en transparantie in gedrag en handelen, en oprechte interesse in de ander. Vertrouwen wordt onderhouden door communicatie over en weer, door het creëren van gezamenlijke ervaringen en drijfveren.

### *Professioneel organiseren*

Door het ontbreken van een gezamenlijke visie en samenwerkingsstrategie is het nog niet eenvoudig om de samenwerking in de regio evenwichtig en samenhangend te organiseren. Er zijn diverse samenwerkingsverbanden, maar die zijn los van elkaar tot stand gekomen, elk met een ander proces en een andere verantwoordelijkheidsverdeling. Bij elk initiatief wordt de samenwerking opnieuw en zelfstandig georganiseerd. Hierdoor is de samenwerking gefragmenteerd, is het opdrachtgeverschap niet eenduidig en profileert de IJmond zich niet als één herkenbare samenwerkende regio. De roep om professioneel organiseren laat zich dan ook vertalen naar een roep om congruentie en consistentie in de wijze van organiseren.

### *Werk aan een voor alle betrokkenen betekenisgevend proces*

Ontwerp een zorgvuldig proces dat minimaal voorziet in:

- eenduidige regie op de voortgang
- duidelijke spelregels en randvoorwaarden
- een heldere rolverdeling
- een duidelijke fasering
- draagvlak bij de relevante betrokkenen.

In dit document worden de aanbevelingen van het kansenonderzoek verder geconcretiseerd in stappen t.b.v. de versterking van de samenwerking in de IJmond. De stappen worden in het volgende hoofdstuk uitgewerkt. In hoofdstuk 3 wordt een beeld gegeven hoe stakeholders betrokken kunnen worden bij dit proces. In hoofdstuk 4 wordt een beeld gegeven van de organisatie van dit proces en een planning op hoofdlijnen.

Bijlagen 1. en 2. zijn de ideeën van de griffiers van Zuid- en Midden-Kennemerland over samenwerking op raadsniveau die in het voorjaar van 2013 zijn opgeschreven.

## 2. Concept plan van aanpak

### Waar staan we nu?

Voordat we beginnen met de aanpak voor het uitwerken van de aanbevelingen, is het goed stil te staan bij de huidige samenwerking in de IJmond.

Feit is dat op dit moment op tal van onderwerpen de samenwerking is gezocht en gevonden.

Succesvolle samenwerkingen zijn er op het gebied van milieu (een gezamenlijke milieudienst), op gebied van arbeidsparticipatie (IJmond Werkt!), regionale mobiliteit (IJmond Bereikbaar), de ICT, de decentralisaties en met het Regionaal Economisch Bureau. Deze opsomming is verre van compleet. We verwijzen nog maar eens naar de eerder genoemde opsomming van alle bestaande samenwerkingsverbanden.

Op vrijwel alle majeure beleidsterreinen zijn portefeuillehoudersoverleggen gestart. Ook op ambtelijk niveau is de samenwerking verder vormgegeven. De gemeentesecretarissen komen regelmatig bij elkaar en hebben inhoudelijke portefeuilles onder elkaar verdeeld. Elke manager van de vier gemeenten heeft in de eerste helft van 2013 een dag lang bij een van de andere gemeenten meegelopen met een collega om nieuwe ervaringen op te doen en van elkaar te leren.

Als het gaat om samenwerking in de IJmond starten we dus niet vanuit een blanco situatie.

Bij het vormgeven van het plan is voorbijgegaan aan het feit dat in Uitgeest nog een oriëntatie plaatsvindt over de toekomst van de gemeente en dat bij bepaalde onderdelen door deze gemeente een voorbehoud gemaakt zal moeten worden. Uitgeest heeft duidelijk aangegeven dat zij hun oriëntatiefase afsluiten in januari 2014 en dan een besluit nemen over hun toekomstige samenwerkingspartners. Die ruimte willen wij nadrukkelijk aan Uitgeest geven. Dat hoeft het oppakken van de vraag voor de IJmond als geheel niet in de weg te staan.

Een eerste stap in het plan van aanpak is dat de vier gemeenteraden zich expliciet uitspreken voor het belang van het verder intensiveren van de bestaande samenwerking in de IJmond.

### De aanpak

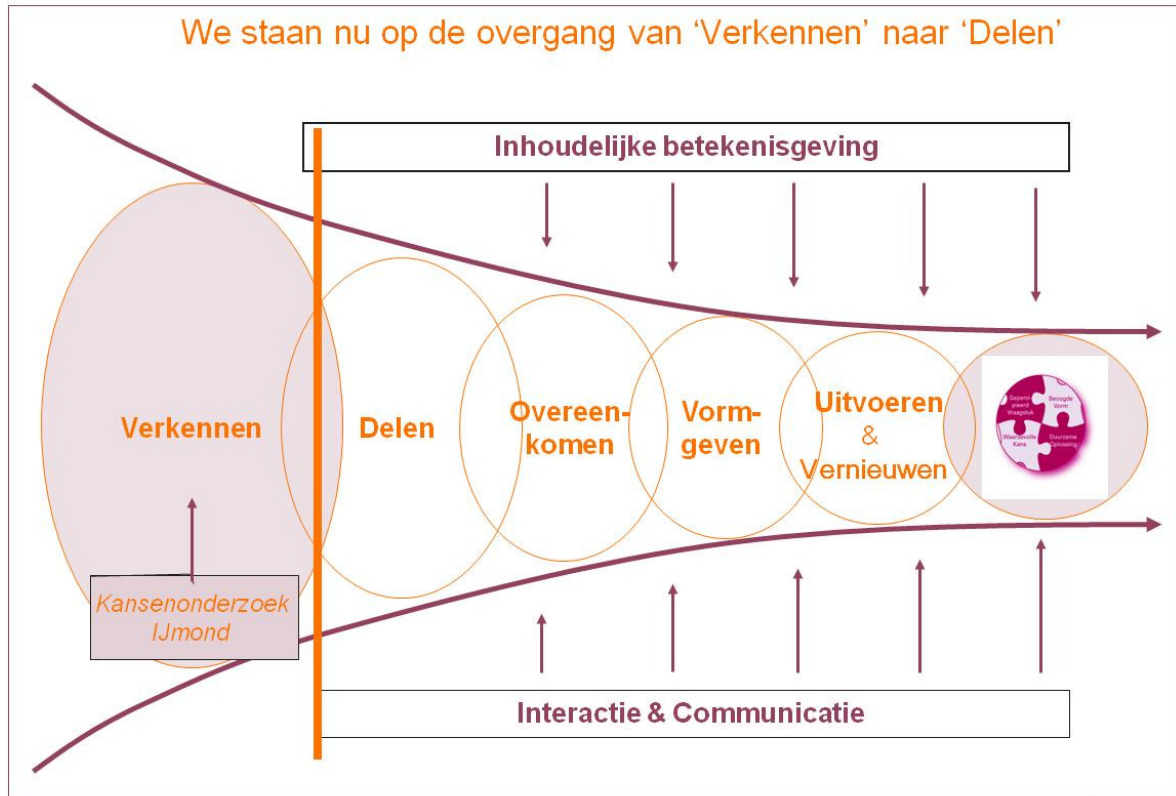
In dit hoofdstuk wordt een beschrijving gegeven op welke wijze de aanbevelingen in het Kansenonderzoek gerealiseerd kunnen worden. Bij de uitwerking wordt geleund op beproefde aanpakken en modellen ten aanzien van samenwerken. Het gaat te ver om in dit plan van aanpak al te veel in detail in te gaan op de achtergrond van iedere stap en gehanteerd model. Voorgesteld wordt om de detaillering en verfijning later in het proces een plek te geven.

In de onderstaand figuur wordt een (gestileerde) weergave van het proces van samenwerken weergegeven. De achtereenvolgende stappen zijn:

- Verkennen: waar gaat het over en wie doen er mee? Inzicht krijgen in de belangen van partijen en een gemeenschappelijk beeld vormen van de onderdelen van de ambitie.
- Delen: overeenstemming over concrete invulling en uitwerking van de gezamenlijke ambitie;
- Overeenkomen: overeenstemming over de concrete invulling en uitwerking van de ambitie in relatie tot de belangen uit onderhandelen; wie investeert wat en hoe delen we de meerwaarde?
- Vormgeven: de schop gaat de grond in; het uitgewerkte plan wordt gerealiseerd; wees alert op nieuwe kansen;

- Uitvoeren: de samenwerking gaat van start en 'producten' van de samenwerking worden zichtbaar. Aandacht voor functioneren, evaluatie en vernieuwing.

Figuur 1: vormgeven van een betekenisgevend proces



De processtap 'verkennen' is ingevuld met het kansenonderzoek. Daarmee is inzicht verkregen in de belangrijkste kansen voor de IJmond en hoe deze gerealiseerd kunnen worden. Belangrijk is om daarbij niet voorbij te gaan aan alle bestaande samenwerkingsrelaties die er nu al zijn.

Het concept plan van aanpak start met de uitwerking van de processtap 'delen' tot aan de stap 'uitvoeren en vernieuwen'. De uitwerking wordt als volgt gedaan:

- het benoemen van het doel van een processtap
- het benoemen van activiteiten die uitgevoerd kunnen worden
- voorbeeldvragen die beantwoord moeten worden in deze stap
- het resultaat van een processtap.

Dit proces kan gezien worden als overall traject met tussenstappen De werkwijze, de fasering (het beslismoment) en de procesmatige uitlijning zal moeten worden belegd bij degenen die worden aangewezen om hierover een beslissing te nemen. Bestuurlijk commitment en duidelijkheid zijn randvoorwaarden.

Aangezien commitment van belang is om ervoor te zorgen dat het proces wordt gedragen, wordt hieronder nog specifiek op dit facet ingegaan.

## **2.1 Commitment op de te nemen stappen en de te betrekken actoren**

**Een eerste vereiste is dat de vier gemeenteraden zich expliciet uitspreken voor intensieve samenwerking in de IJmond. Dit besluit gaat aan alle verdere te nemen besluiten vooraf.**

Een verdergaande samenwerking is een politiek proces, waarin belangen en posities een rol van betekenis spelen. Om dit proces tot een succes te brengen is allereerst commitment op het proces zelf, de betrokken actoren en de wijze en timing van communicaties noodzakelijk.

### *Doelen*

- Commitment krijgen op de processtappen en rolverdeling van actoren in het proces
- Ontwikkelen van gezamenlijke taal en denkkaders voor het vervolgproces, zodat alle actoren dezelfde betekenis geven aan stappen en onderdelen in het proces.
- Benoemen van de actoren die een rol hebben in het proces (en activiteiten gaan uitvoeren)

### *Activiteiten*

- Verder uitwerken van dit concept plan van aanpak met de gemeentesecretarissen in hun rol als algemeen directeur
- Verder vormgeven van dit concept met vertegenwoordigers vanuit de gemeenteraden
- Afstemmen van dit concept bij de gezamenlijke colleges
- Bespreken en vaststellen van het plan van aanpak door de aangewezen opdrachtgevers.

### *Vragen ter beantwoording*

- Welke beelden zijn er over het proces dat doorlopen moet worden?
- Komen deze beelden overeen met het proces dat is beschreven in het plan van aanpak?
- Welke aanscherpingen/aanpassingen zijn gewenst?
- Hoe wordt aangekeken tegen de rolverdeling?
- Hoe wordt het opdrachtgeverschap georganiseerd?
- Welke werkvorm kan worden gehanteerd voor de operationalisering?

### *Resultaat*

Een door de gemeenteraden vastgesteld plan van aanpak en start van de uitvoering hiervan.

## **2.2 Delen: eigen belangen expliciteren en gezamenlijke ambities formuleren**

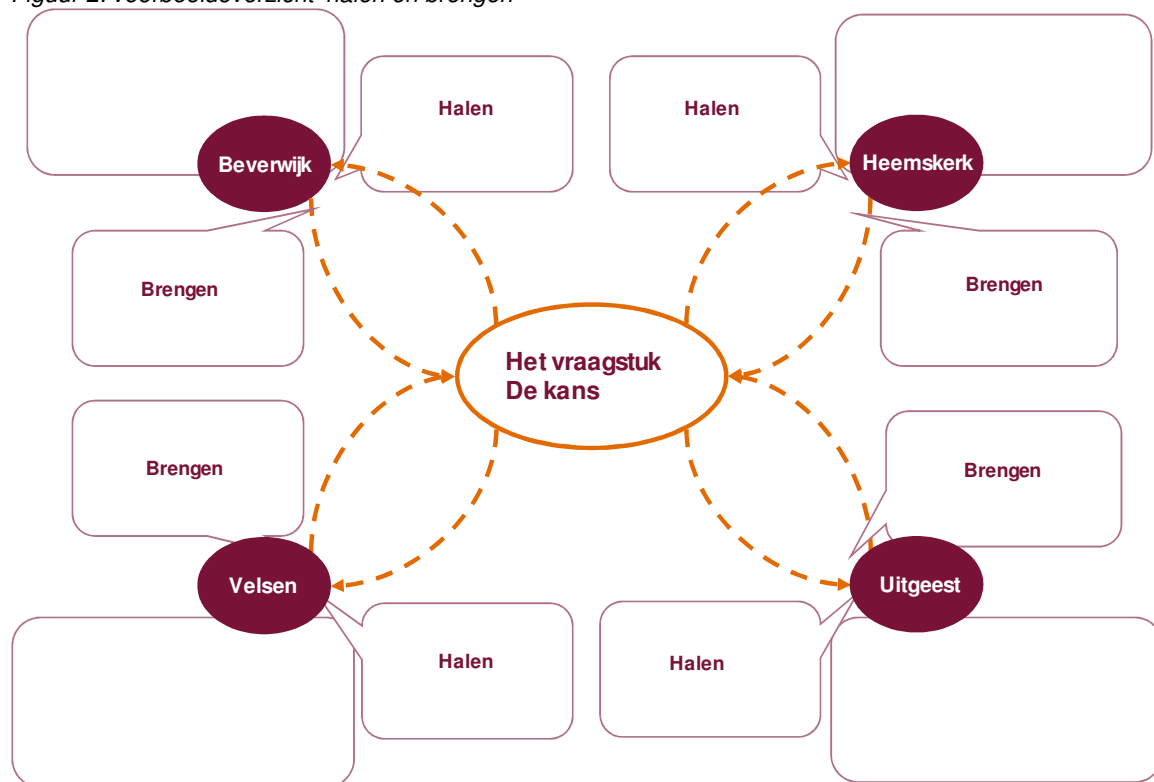
Een gedeelde ambitie vergroot de kans op succes aanzienlijk. Een gedeelde ambitie biedt richting, is voldoende concreet gemaakt met voldoende ruimte voor toekomstige aanpassingen mocht dat nodig zijn en biedt houvast als de samenwerking spannend wordt. Deze ambitie moet ook voldoende meerwaarde hebben voor de betrokken partijen. De ambitie moet recht doen aan de belangen van de individuele partners. Een gedeelde ambitie die recht doet aan de belangen van de samenwerkende partijen, het klinkt zo evident, maar we komen genoeg samenwerkingsverbanden waarin een gedeelde ambitie die echt door alle partijen onderschreven wordt, ontbreekt.

### *Doelen*

- Individuele belangen, wensen en verwachtingen van de samenwerking op de geformuleerde kansen in het kansenonderzoek expliciteren
- Inzicht krijgen in wat partners willen 'halen en brengen' in de samenwerking. Een voorbeeld wordt weergegeven in figuur 2

- Gezamenlijke ambities formuleren op de samenwerkingsthema's en een overkoepelende ambitie boven de thema's formuleren
- Opstellen van de samenwerkingsagenda: helderheid in wat we gaan doen en wanneer
- Bestuurlijk commitment verkrijgen op de samenwerkingsagenda

Figuur 2: voorbeeldoverzicht 'halen en brengen'



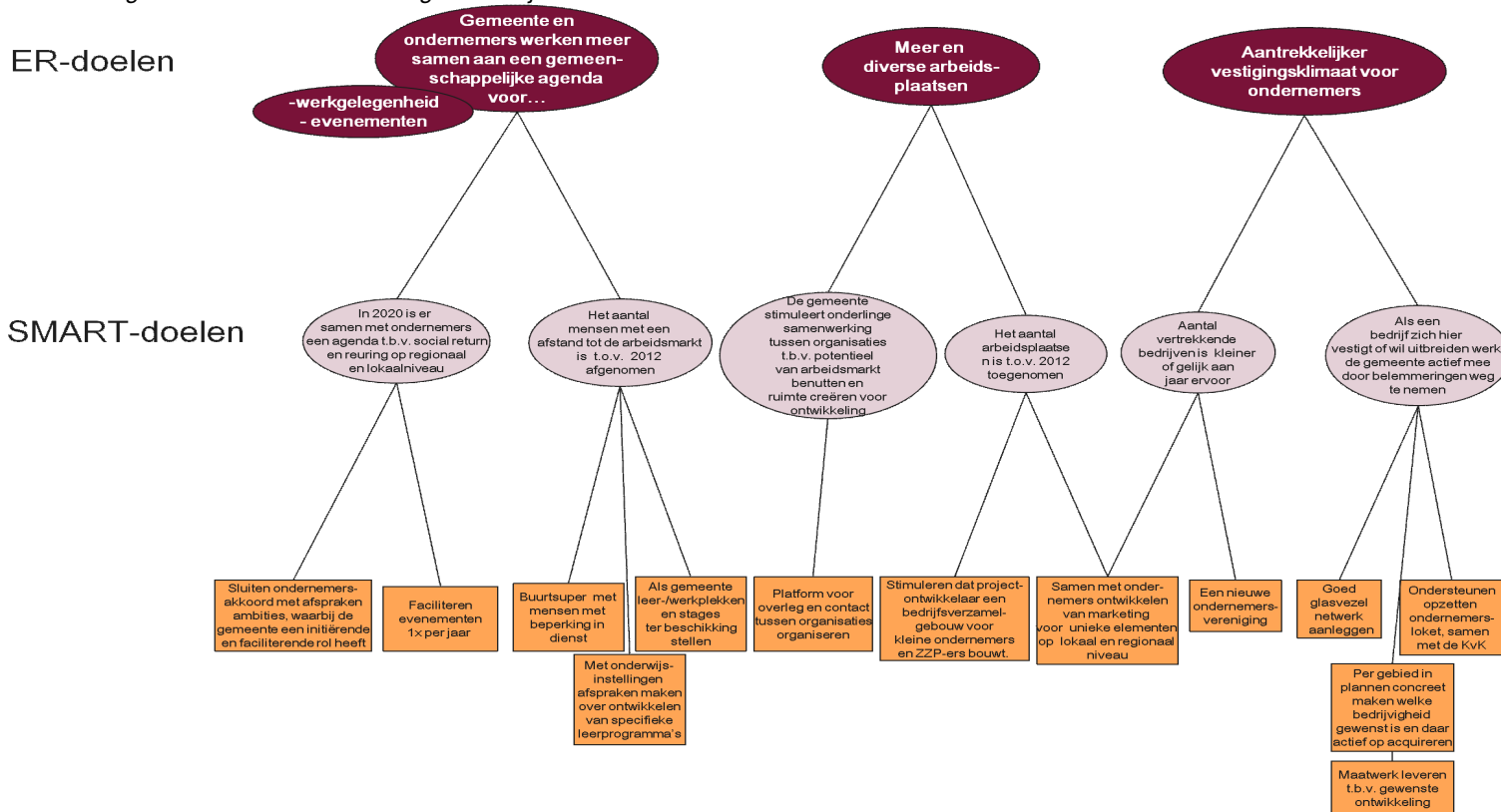
Het 'halen en brengen' schema biedt een gestructureerde manier om belangen bespreekbaar te maken en inzicht te krijgen in de middelen (tijd, geld, kennis, netwerk, reputatie, etc.) die een organisatie in de samenwerking wil inbrengen en de middelen die zij er uit wil halen.

### Activiteiten

- In elke gemeente worden de eigen organisatiebelangen (gekoppeld aan de doelen en opgaven van de gemeente), de collectieve belangen en wensen en verwachtingen van de samenwerking expliciet gemaakt. Deze worden eerst ambtelijk voorbereid, daarna bestuurlijk besproken.
- De opbrengsten per gemeente worden geanalyseerd. Per samenwerkingsthema (kans) wordt een halen en brengen overzicht gemaakt.
- Het halen en brengen overzicht wordt verder vormgegeven met de vertegenwoordigers van de gemeenteraden
- Het halen en brengen overzicht wordt afgestemd met de gezamenlijke colleges
- Vanuit deze overzichten worden de gezamenlijke ambities geformuleerd op thema's en overkoepelend. Deze worden verder uitgewerkt in een samenwerkingsagenda. Een voorbeeld wordt als figuur 3 weergegeven

- Doelgericht met de stakeholders in gesprek over hun betrokkenheid en bijdrage aan de ambities voor de IJmond
- De samenwerkingsagenda verder vormgeven met een vertegenwoordiging vanuit de gemeenteraden
- De samenwerkingsagenda afstemmen met de gezamenlijke colleges
- De samenwerkingsagenda vaststellen in de vier gemeenteraden

Figuur 3: voorbeeldoverzicht 'gezamenlijke ambities'



Voor ambities waarin allerlei inspanningen nodig zijn om deze te realiseren en deze deels al in de verschillende gemeenten plaatsvinden, kan het helpen de ambitie uit te werken in een schema (Doel-Inspanningen-Netwerk) als hierboven weergegeven.

### Vragen ter beantwoording

- Is voldoende en intensief met elkaar gedeeld wat partners willen halen en brengen?
- Zijn de gedeelde ambities scherp genoeg gedefinieerd?
- Zijn de sleutelthema's of kwesties in de samenwerking goed in kaart gebracht?
- Is de gezamenlijke ambitie uitgewerkt tot een werkbare vorm als vertrekpunt voor de samenwerking?
- Is deze agenda en de voornemens om met tot realisatie te komen gedeeld met de stakeholders? Welke ambities worden gedeeld en aan welke willen ze bijdragen?
- Zijn de persoonlijke aspecten in de samenwerking bespreekbaar gemaakt en benoemd?
- Is het gesprek gevoerd over:



- Relatie: hoe ziet een goede samenwerkingsrelatie eruit en hoe dient zo een relatie zich te ontwikkelen?
- Schrikbeeld: wat is het ergste wat in de samenwerking kan gebeuren? Wat gaat er dan precies mis?
- Positie: wat is in samenwerking de positie ten opzichte van anderen en hoe belangrijk is dit?
- Emotie: wat baart zorgen in de samenwerking en wat stemt tot tevredenheid? Hoe daar in een zakelijke context mee om te gaan?

### Resultaat

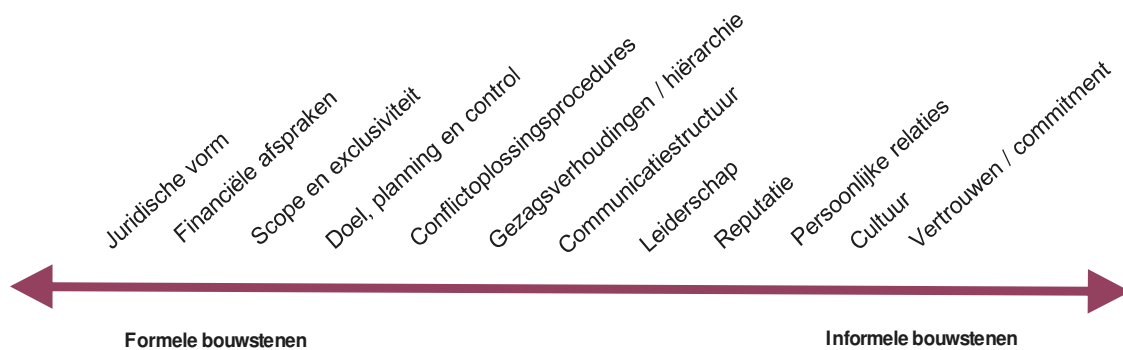
- Door de vier gemeenteraden vastgestelde samenwerkingsagenda waar de gezamenlijke ambities op thema's en overkoepelende ambitie onderdeel van is.

## 2.3 Overeenkomen: organiseren van de samenwerking en trekkerschap beleggen

Voor een goede samenwerking is het nodig dat de coördinatie en afstemming goed is verzorgd. Om deze goed te borgen is het belangrijk dat hieronder een structuur wordt neergelegd. Het is aan te bevelen daarbij de volgende randvoorwaarden in het oog te houden:

- Gezamenlijke ambities vertalen naar een vorm van samenwerking
- Inrichting van de samenwerking door uitwerking van de bouwstenen van de samenwerking (er zijn 13 bouwstenen gedefinieerd waarop een samenwerking vormgegeven kan worden. In sommige gevallen zijn juridische afspraken nodig, maar meestal zijn afspraken en spelregels voldoende). Iedere ambitie vraagt haar eigen, passende vorm.
- Expliciteren betrokkenheid en rol van de partners
- Eigenaarschap verkrijgen op de samenwerkingsafspraken

Figuur 4: Dertien bouwstenen voor samenwerking



Bron: De Man

Aan de keuze voor een bepaalde structuur liggen vanzelfsprekend ook politiek bestuurlijke overwegingen ten grondslag. Om voldoende ruimte te geven voor een inhoudelijk debat, zijn in dit verband drie modellen uitgewerkt. Aangezien de modellen elkaar overlappen, lijkt het handig om deze met een label te duiden.

1. het burgemeestermodel
2. het collegemodel
3. het raadsmodel

Alle drie de modellen hebben met elkaar gemeen dat er een regionale raadscommissie is waar raadsleden de besluitvorming voorbereiden. Deze raadscommissie kan hetzelfde gremium zijn dat in oktober 2013 naar alle waarschijnlijkheid door de vier gemeenteraden wordt ingesteld. Hierbij verwijzen wij naar de twee bijlagen bij dit plan van aanpak, afkomstig van de griffiers, en het raadsvoorstel dat een dezer dagen ter besluitvorming wordt aangeboden..

#### Ad 1. Het burgemeestersmodel

In dit model ligt de nadruk op de rol van de burgemeesters, die conform de gemeentewet tot taak hebben de regionale samenwerking te bevorderen, maar ook de bestuurlijke eenheid te bewaken. Vanuit hun functie lijken de burgemeesters het meest geschikt om bij de coördinatie en afstemming van samenwerkingsvraagstukken een belangrijke rol te vervullen.

De vier burgemeesters in de IJmond kunnen met elkaar een stuurgroep vormen, waarin gemeenschappelijk een invulling aan deze opdracht kan worden gegeven.

Samen met de griffiers en de gemeentesecretarissen, zijn zij het driehoeksoverleg voor bovenlokale bestuurlijke vraagstukken. De rol van de driehoek is vooral ondersteunend, afstemmend en adviserend.

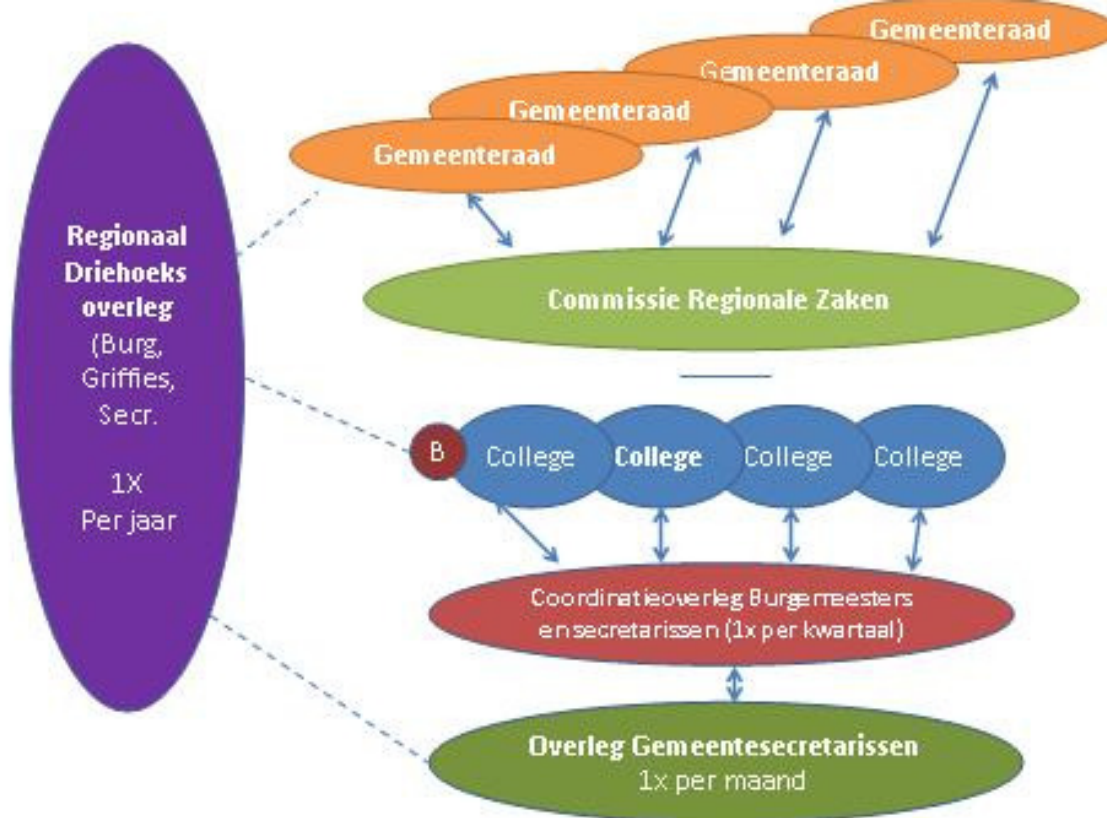
Door op regelmatige basis overleg te voeren met de gemeentesecretarissen, is een goede uitlijning van zaken die politiek en bestuurlijk zijn bepaald, gewaarborgd. Dit overleg is ook het station waarop signalen vanuit de uitvoering kunnen worden neergelegd, zodat de politiek bestuurlijke omgeving bekend is met hoe het in de uitvoering eraan toe gaat en aanvullende besluitvormingsvoorstellen kunnen worden voorbereid, die vanuit de dagelijkse praktijk nodig blijken te zijn.

Daarnaast is het nodig dat colleges regelmatig bijeenkomen om de stand van zaken te bespreken en zo nodig gezamenlijke besluiten te nemen en is een gemeenschappelijke raadscommissie van belang voor een goede voorbereiding van zaken die aan het oordeel van de gemeenteraden moet worden voorgelegd.

Voor specifieke onderwerpen kunnen portefeuillehouderscontacten worden ingericht.

Portefeuillehouders rapporteren over de gang van zaken in het betreffende overleg terug naar de eigen colleegetafel, waardoor de burgemeester direct bekend is of er iets speelt dat in de stuurgroep nadere aandacht dient te krijgen.

In schema gezet ziet de hulpstructuur voor coördinatie en afstemming en dan als volgt uit:



Ad

## 2 het collegemodel

Het zwaartepunt van de bestuurlijke samenwerking ligt in dit model bij de wethouders en meer in het bijzonder de portefeuillehoudersoverleggen.

In de nieuwe collegeperiode 2014-2018 dienen deze portefeuillehoudersoverleggen te worden geïnstitutionaliseerd. Naast de beleidsterreinen waarom heen portefeuillehoudersoverleggen worden georganiseerd (sociale zaken, ruimtelijke ordening e.d.) zal ook duidelijk moeten worden gemaakt welke specifieke opdracht wordt meegegeven en welke spelregels voor het overleg gelden. Niet uitgesloten kan worden dat ook gecombineerde portefeuillehoudersoverleggen nodig zijn.

Tevens zal er een college voor de IJmond moeten worden gevormd. Dit IJmond college kan een rol spelen als strategische beslissingen genomen moeten worden, die een regulier portefeuillehouderoverleg te boven gaan.

Een dergelijk college zou kunnen worden samengesteld uit de leden van de colleges van de vier IJmond gemeenten. Uitgaande van een college van 8 leden, zouden deze kunnen bestaan uit 7 wethouders en 1 burgemeester (kan ook 6 om 2). De territoriale verdeling kan zijn: Velsen: 3; Beverwijk: 2; Heemskerk: 2 en Uitgeest: 1.

Het IJmondcollege zou als taak kunnen krijgen om strategische beslissingen van belang voor de gehele IJmond voor te bereiden en de besluitvorming hierover te coördineren; verschillen van inzicht te bespreken en oplossingen aan te dragen, evenals de afzonderlijke colleges ter zake van advies te dienen. Bovendien zou het IJmondcollege een boegbeeld kunnen vormen voor de IJmond en een rol kunnen spelen ten aanzien van de communicatie. De afzonderlijke colleges blijven vanzelfsprekend bevoegd gezag.

Bij de start van een collegeperiode wordt een inventarisatie gemaakt van vraagstukken die strategisch van aard zijn en van specifiek belang zijn voor de regio. Op basis hiervan wordt een agenda van te bespreken onderwerpen voor de collegeperiode opgesteld. Het IJmondcollege is de gesprekspartner van de raadscommissie voor regionale vraagstukken. Deze commissie is het adviserend orgaan voor de vier gemeenteraden, maar ook het klankbord voor het IJmondcollege.

Het IJmondcollege kan zaken ook overlaten/overdragen aan portefeuillehoudersoverleggen.

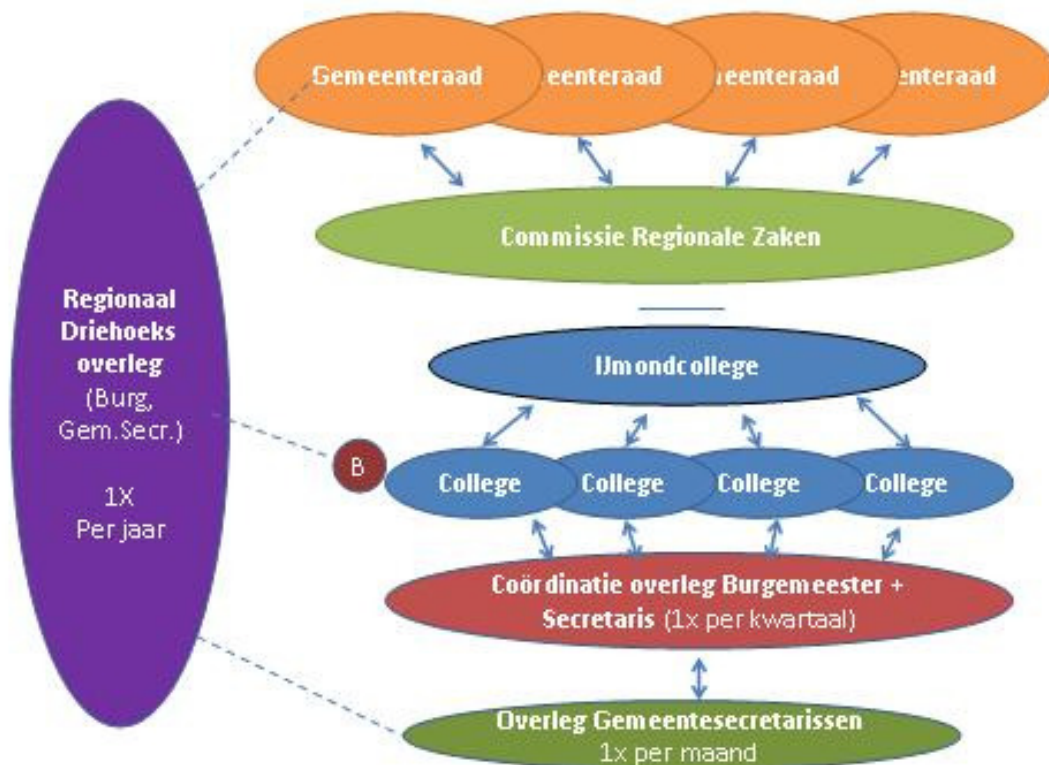
Als deze laatste overleggen unaniem in hun standpunt zijn, kunnen, als dat nodig is, de besluitvormingsvoorstellen direct worden ingediend bij de afzonderlijke colleges. Dat voorkomt dat de besluitvorming te lang en te stroperig zou kunnen gaan worden. Ook moet het voor vitale portefeuillehoudersoverleggen mogelijk zijn om zelf initiatieven te nemen. Als eenheid in opvatting bestaat kan worden doorgepakt en als verschillen van inzicht bestaat kan een vraagstuk aan het IJmondcollege worden voorgelegd.

Uitgangspunt bij de gedachtenlijn is dat als een besluit wordt gedragen door een volledig IJmond college, de besluitvorming in de afzonderlijke colleges wordt vergemakkelijkt, omdat geschillen zijn ingedamd. Bovendien kan op deze wijze een betere eenheid van bestuur worden uitgestraald.

Randvoorwaarde is dat de communicatie tussen de diverse geledingen goed in het oog wordt gehouden.

Voor het realiseren van een vertrouwenwekkende relatie wordt het dienstig geacht om een dergelijke werkwijze (inclusief de daarbij behorende spelregels) te verankeren in een convenant (te sluiten bij de start van de nieuwe collegeperiode), zodat een onderlegger aan deze samenwerkingsvorm wordt meegegeven.

Schematisch ziet deze vorm van samenwerking er als onderstaand uit:



### Ad 3 het raadsmodel

In het raadsmodel wordt het zwaartepunt van de samenwerking tussen de vier IJmond gemeenten op het hoogste niveau vorm en inhoud gegeven. Dit model lijkt in hoge mate op het gewest, zoals ook in de IJmond heeft gefunctioneerd.

Dat wil zeggen dat vanuit de vier raden een Regioraad IJmond wordt geformeerd, die wordt samengesteld vanuit de afzonderlijke gemeenteraden. De Regioraad bediscussieert de strategische vragen die betrekking hebben op het belang van de IJmond, stelt de agenda van onderwerpen vast en bepaalt hoe de regionale samenwerking inhoud krijgt. In feite is de Regioraad het opdrachtgevend orgaan voor de colleges (kaderstellend); de controleur (toetst en controleert of de opdrachten ook naar tevredenheid zijn uitgevoerd) en zit er een element van volksvertegenwoordiging in (de leden van de Regioraad zijn voor de eigen gemeenteraad democratisch gekozen en hebben een kiezersmandaat en zijn door de eigen gemeenteraad verkozen en steunen daarmee op een mandaat van de volksvertegenwoordigers in de eigen gemeente.

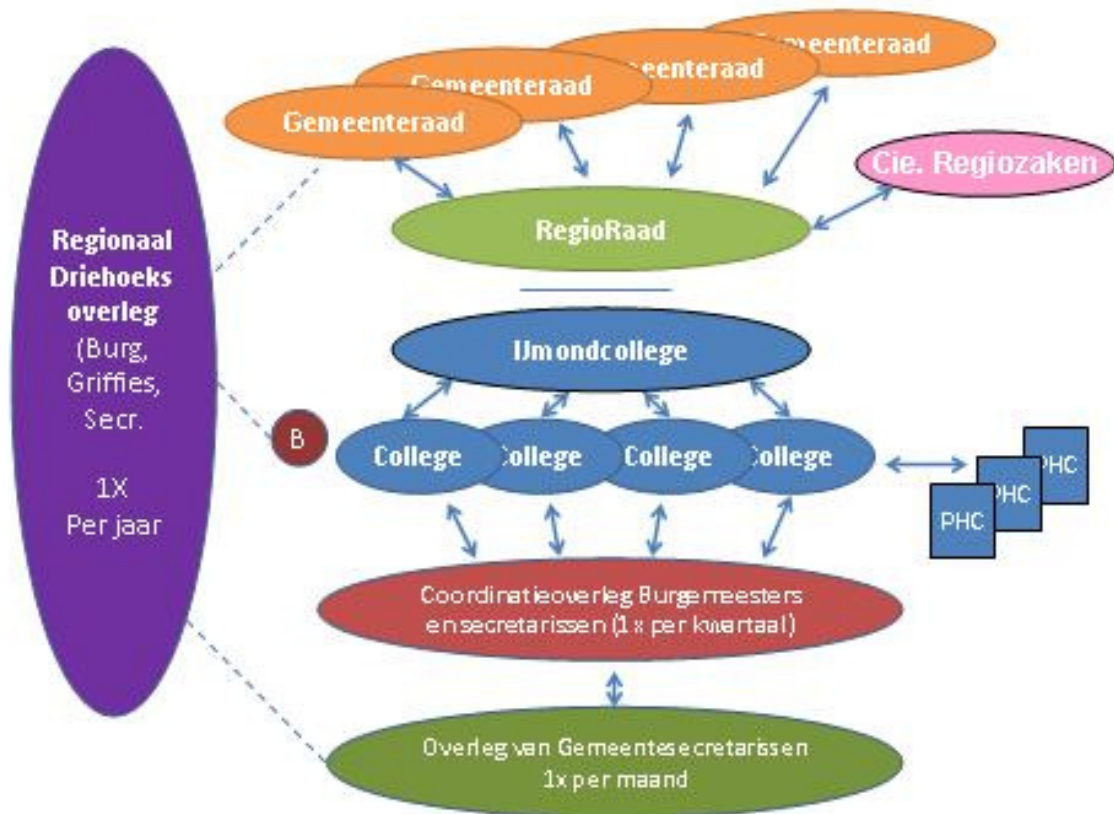
Aan een dergelijke werkwijze dient wel een juridische basis te worden meegegeven, waarbij gelijktijdig ook dient te worden nagedacht over vraagstukken hoever het mandaat strekt, hoe de besluitvormingsprocedures worden ingericht, hoe groot de Regioraad dient te zijn, wie de vergaderingen van de Regioraad voorziet etc.

Een regionale raadscommissie is het adviserend orgaan voor de Regioraad.

Tegen deze achtergrond is het logisch als ook de colleges in enigerlei wijze opschalen, dan wel dat de portefeuillehoudersoverleggen een rol kunnen spelen bij de invulling van de opdrachtnemende rol.

Hoe de verdere coördinatie en afstemming op alle niveaus wordt uitgelijnd, is een kwestie van uitwerking. Dit staat los van de wijze waarop de politiek bestuurlijke organisatie wordt ingericht.

Schematisch ziet dit model er als volgt uit:



### Een afwegingskader

Om te komen tot een keuze voor een definitief model van bestuurlijk overleg en samenwerking kan het volgende afwegingskader behulpzaam zijn.

Afwegingskader	Burgemeestersmodel	Collegemodel	Raadsmodel
1. Democratische legitimiteit	-	-/+	++
2. Efficiency	+	-	-/+
3. Continuïteit	+	-/+	-/+
4. Rolduiding	+	-	+

Wij verstaan onder de wegingscriteria het volgende:

Democratische legitimiteit: De mate waarin er sprake is van (directe ofwel getrapte) democratische vertegenwoordiging;

Efficiency: Doelmatigheid, meest efficiënte manier van werken;

Continuïteit: Onafgebroken duur;

Rolduiding: De mate waarin de bestaande (democratische) rol aansluit bij dat wat verwacht wordt in het samenwerkingsmodel.

Ad 1)

- De burgemeester heeft een wettelijke taak in regionale samenwerking, maar is benoemd niet verkozen;
- IJmondcollege, met democratisch indirect gekozen wethouders;
- Regioraad, democratisch gekozen raadsleden. Van belang dat een representatieve en gedragen afvaardiging uit de vier raden plaatsvindt.

2)

- Vanuit zijn dubbelfunctie als voorzitter van zowel college als raad heeft de burgemeester korte lijnen en kan vanuit zijn functie eenvoudig zorg dragen voor draagvlak;
- De verdeling van onderwerpen over meerdere portefeuillehouders, die ook nog verantwoording moeten afleggen aan college en raad is weinig efficiënt;

- Efficiency in dit model is afhankelijk van de rolopvatting en de organisatie die de realisatie ter hand neemt.
- 3)
- Burgemeesters met een benoemingsperiode van 6 jaar en zijn daarbij niet afhankelijk van verkiezingsuitslagen;
  - Continuïteit van 4 jaar, daarbij afhankelijk van verkiezingsuitslagen;
  - Idem
- 4)
- De burgemeester heeft op basis van de gemeentewet een wettelijke rol t.a.v. regionale samenwerking en kan daarbij een verbindende rol spelen in de regionale samenwerking;
  - Een IJmondiaal College kan tot veel discussie over lokale en regionale autoriteit leiden;
  - De raden hebben een kaderstellende rol en kunnen vanuit hun democratische rol voor draagvlak zorgen.

### *Vragen ter toetsing*

Na de beraadslaging over de te maken keuze voor een structuur waarop de samenwerking kan plaatsvinden is het raadzaam nog een aantal checkvragen te stellen:

- Zijn hiermee de spelregels voor en in de samenwerking op de dertien bouwstenen voldoende helder geformuleerd en worden ze gedeeld?
- Zijn er voldoende concrete afspraken gemaakt over de inrichtingsaspecten zoals:
  - . Juridisch: welke juridische vorm past bij de samenwerking, is het verstandig om op een ambitie een specifieke juridische vorm te kiezen of zijn een aantal spelregels voldoende?
  - . Besturing: welke besturing past bij de samenwerking: over het geheel en specifiek op de ambities. Welke besluitvormingsstructuren passen bij deze samenwerking? Welke rollen en posities zijn er en wie vervullen deze rollen en posities?
  - . Identiteit: wat draagt de samenwerking uit, wat zijn de symbolen van de samenwerking en hoe wordt interne communicatie en de externe communicatie vormgegeven

### *Resultaat*

Door de vier raden vastgestelde samenwerkingsvorm.

## **2.4 Vormgeven: realiseren van de samenwerkingsvorm**

Dit is de fase waarin de vier ambtelijke organisaties de samenwerking vormgeven, afgestemd op de bestuurlijke keuzes die in de eerder fases zijn gemaakt.

### *Doel*

- Het concreet maken van de vorm en afspraken
- De personele invulling van de samenwerking inclusief een match van mensen
- Eerste stappen in het opbouwen van de relatie tussen mensen

### *Activiteiten*

- Functies en rollen bezetten met medewerkers uit de vier gemeenten
- Eerste kennismakingen entameren
- Eventuele trekkers benoemen
- Afspraken maken over de wijze waarop wordt gereflecteerd over de voortgang

### *Vragen ter beantwoording*

- Is de organisatie (infrastructuur) van de samenwerking ontworpen?
- Zijn de primaire en secundaire (werk)processen ontworpen?

- Is de verantwoording- en controlecyclus ontworpen?
- Zijn de bestuurlijke spelregels duidelijk en zijn ze verwerkt in de processen?

### *Resultaat*

De mensen die de samenwerking daadwerkelijk inhoud gaan geven, kennen elkaar en weten wat hun opdracht is

## **2.5 Uitvoeren en vernieuwen: start van de uitvoering**

### *Doelen*

- Uitvoeren conform samenwerkingsagenda en de organisatie
- Leren door te evalueren vanuit het perspectief van ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces
- Vernieuwen en verbeteren van de samenwerking
- Communiceren, het succes van de IJmond delen met in- en externe stakeholders

### *Activiteiten*

- Project- en werkgroepen laten starten met de uitvoering
- Ontwikkelen communicatiestrategie voor de in- en externe communicatie
- Uitvoeren evaluaties
- Inspiratie en ontmoeting organiseren tussen raadsleden, collegeleden en medewerkers van de vier gemeentelijke organisaties

### *Vragen ter beantwoording*

- Verloopt de uitvoering conform de samenwerkingsagenda en de afgesproken vorm?
- Wordt de samenwerking regelmatig geëvalueerd?
- Worden er verbeterinterventies gepleegd?
- Worden de inspiratie en ontmoetingsmomenten goed benut om elkaar te leren kennen en samen te werken?
- Wat zijn de consequenties van deze samenwerking op de bestaande organisaties? Moet daar aandacht aan worden besteed?

### *Resultaten*

Een organisatie die uitvoering geeft aan de ambities van de IJmond, passend bij de bestuurlijke samenwerkingsvorm. De stakeholders zijn betrokken op die onderdelen waar sprake is van een gedeelde ambitie met de IJmond gemeenten.



### 3. Het betrekken van stakeholders

In het kansonderzoek is dialoog gevoerd met de belangrijkste stakeholders in de vier gemeenten. In deze gesprekken is geconstateerd dat er grote betrokkenheid is bij bijvoorbeeld het bedrijfsleven. Zij hebben groot belang bij een goede samenwerking in de IJmond. Bij de vormgeving en de uitvoering van de gezamenlijke ambities is het van belang om de potentie van de stakeholders optimaal te benutten. Daarmee wordt de agenda niet alleen van de vier gemeenten, maar ook van de gemeenschap. De beweging die de vier gemeenten in gang zeten, kan worden versterkt met een bijdrage van haar stakeholders. Zij kunnen door de gemeenten worden uitgedaagd op het vervullen van een rol en het leveren van een bijdrage.

Dat kan door in dit proces ook de stakeholders te betrekken om inzicht te krijgen in:

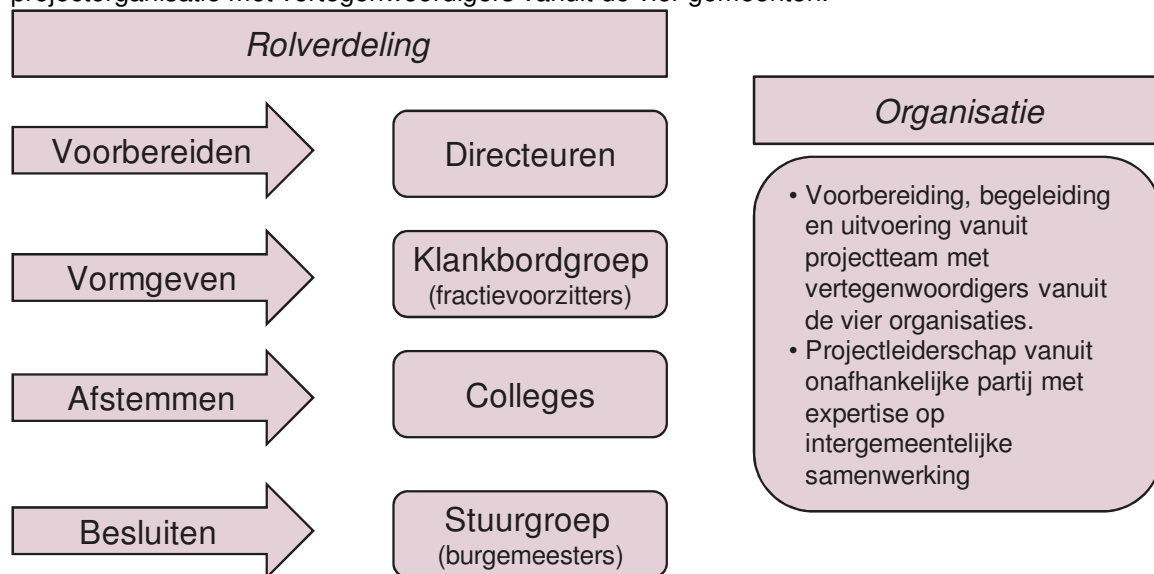
- Welke ambities van de vier IJmond gemeenten worden ook gedeeld door de stakeholders?
- Waar zouden zij aan bij willen dragen?
- Welke rol zien ze voor zich zelf?

Of en op welke wijze de betrokkenheid van de stakeholders een plek krijgt in het proces zal nader worden bepaald en uitgewerkt bij de start van dit proces.

## 4. De organisatie, de planning en de financiën

### 4.1 De organisatie

Bij de uitwerking van dit plan van aanpak is uitgegaan van een proces van cocreatie en een bepaalde rolverdeling tussen de gemeenteraden (of vertegenwoordigers hiervan), de bestuurders en de vertegenwoordigers vanuit de vier ambtelijke organisatie. De rolverdeling kan als volgt vormgegeven worden. De praktische uitvoering en begeleiding kunnen worden vormgegeven vanuit een projectorganisatie met vertegenwoordigers vanuit de vier gemeenten.



### 4.2 De planning

Voor het proces kan een conceptplanning op hoofdlijnen weergegeven. We verwijzen naar figuur 1 op pagina 5 van het plan van aanpak. Met het vaststellen van het plan van aanpak staan we aan het begin van de fase Delen. De fase Delen tot en met de fase Uitvoeren & Vernieuwen beslaat een periode van ongeveer 8 tot 10 maanden.

De planning zal worden aangepast aan de definitieve besluitvorming die in de vier gemeenteraden zal plaatsvinden. Daarbij zal rekening moeten worden gehouden met de gemeenteraadsverkiezingen die op 19 maart 2014 zullen plaatsvinden.

Afhankelijk van de definitieve besluitvorming in de gemeenteraden zal als een van de eerste producten een communicatieplan voor de interne- en externe communicatie moeten worden opgesteld.

### 4.3. De financiën

Het vaststellen van het plan van aanpak betekent dat er de komende tijd extra inspanningen zullen moeten worden geleverd. Dat geldt voor het bestuur en voor het ambtelijk apparaat. Het is niet realistisch te denken dat deze inspanningen binnen de bestaande capaciteit en middelen gedaan kunnen worden. Om die reden moet rekening worden gehouden met externe kosten.

Tot nu toe hebben de vier gemeenten en de provincie Noord-Holland het kansenonderzoek gefinancierd. Van dat budget is nog ca € 20.000,- over. Dat bedrag is echter niet toereikend voor de volgende fase van het plan van aanpak.

Daarom zal indicatief een bedrag van € 200.000,- worden gevraagd ter dekking van kosten voor externe begeleiding inclusief ondersteuning, organisatiekosten, etc. voor de duur van twee jaar (2014 en 2015). Dit bedrag is exclusief de ambtelijke uren die ermee gemoeid zullen zijn. Dit bedrag is benodigd omdat naast de inzet van ambtelijke capaciteit, die vooralsnog niet in rekening zal worden gebracht, externe kosten zullen moeten worden gemaakt voor inhoudelijke en procesmatige ondersteuning, voor het begeleiden van de verdere samenwerking op bestuurlijk niveau en voor interne- en externe communicatie, zowel advies als uitvoering.

Deze kosten worden in gelijke delen over 2014 en 2015 naar rato van inwonertal over de vier gemeenten verdeeld.

Het bedrag is indicatief. Afhankelijk van het verloop van het proces kan bij elke nieuwe fase een meer gespecificeerd bedrag worden gegeven.

## **Bijlage 1|: *Ideaalproces gezamenlijke besluitvorming***

In de toekomst zullen de gemeenteraden in Zuid- en Midden-Kennemerland (IJmond) zonder twijfel vaker besluiten gaan nemen in een groter, regionaal (samenwerkings)verband. Dat vraagt een goed doordachte inrichting van het besluitvormingsproces, waarbij er van wordt uitgegaan dat gezonde inhoudelijke verschillen van inzicht zullen bestaan tussen alle betrokkenen in de besluitvorming. Voor een resultaatgericht besluitvormingsproces is het nodig om stil te staan bij ieders rollen en verantwoordelijkheden en afspraken te maken voor die zaken die zich op het snijvlak van de te onderscheiden domeinen afspelen, dan wel waar het voor de duidelijkheid nodig is afspraken te maken.

Dat is de reden om nog eens op het besluitvormingsproces in te zoomen.

### In het kort

Een ideaal besluitvormingstraject heeft een zestal elementen:

1. proceshelderheid vooraf
2. fase van informeren
3. fase van oriënteren
4. fase van besluiten
5. tussentijds communiceren
6. participatie en inspraak

### Ad 1. Proceshelderheid vooraf

Het is voor gemeenteraden van belang vooraf te weten wat er van hen wordt gevraagd. Moet bespreking van een voorstel leiden tot een gezamenlijk besluit, wordt 'slechts' input gezocht voor het vervolg in de vorm van zienswijzen of is het voldoende dat de raad kennis neemt van de stand van zaken op een voorstel-in-ontwikkeling ?

Belangrijk is daarom dat vooraf een Plan van Aanpak/startnotitie wordt gepresenteerd, met daarin het voorgestelde proces: de momenten van informatievoorziening, gelegenheid voor inspraak, gelegenheid voor oriënterend debat en het gewenste moment van het besluit.

De portefeuillehouders sturen namens de betrokken colleges dit plan van aanpak/startnotitie aan de raden. Alleen indien bij een gemeenteraad zwaarwegende bezwaren bestaan tegen de voorgestelde aanpak, kan een tegenvoorstel worden gedaan aan alle bij de besluitvorming betrokken gemeenteraden.

### Ad 2. Fase van informeren

Informeren kan in de afzonderlijke gemeenteraden plaatsvinden, maar het is efficiënter dit in gezamenlijke raadsinformatiebijeenkomsten te doen. Deze bijeenkomsten slagen het best als de datum tijdig is afgestemd in de vergaderschema's, (of nog beter als vooraf data hiervoor worden gereserveerd), de informatie aan de raden gelijk en gelijktijdig is en als helder is waar ze passen in het afgesproken proces.

### Ad 3. Fase van oriënteren

Oriënterende besprekingen vinden meestal plaats in de raadscommissies of raadssessies. Deze besprekingen leiden tot input voor een vervolg en tot zienswijzen van de commissie. Het is de gelegenheid voor raadsleden om vragen te stellen, suggesties te doen, aandachtspunten mee te geven. Raadsleden leggen zich niet vast op een uitkomst.

### Gezamenlijk en/of lokaal?

Oriënterende raadsbijeenkomsten kunnen ook gezamenlijk worden georganiseerd. Het voordeel is dat raadsleden dan gelijktijdig en gelijkloidend zijn geïnformeerd.

Gezamenlijke bijeenkomsten kunnen bijdragen aan meer inzicht in de belangen die voor de buurgemeenten spelen. Een nadeel kan zijn dat de opkomst wellicht lager is. Een gezamenlijke oriënterende bijeenkomst kan, maar hoeft niet een eigen behandeling in de raadscommissie te vervangen. De instelling van een regionale commissie, die variabel is qua taken en deelnemers kan voor de besluitvorming door de IJmond-raden een goede rol vervullen.

In deze fase is in de meeste gemeenten ook het spreekrecht voor burgers opgenomen. Het spreekrecht is één van de bronnen voor de beoordeling van een voorstel door raadsleden. Overwogen kan worden om ook spreekrecht te organiseren in de oriënterende bijeenkomsten van een IJmond-commissie. Bij deze afweging spelen dezelfde voor- en nadelen een rol als bij gezamenlijke oriënterende raadsbijeenkomsten.

#### *Uitkomst van deze fase terugkoppelen*

Aan het eind van deze fase wordt de uitkomst van de besprekingen in de verschillende gemeentes opgemaakt. De griffiers kunnen dat coördineren. Het is aan de portefeuillehouders om te concluderen wat het resultaat betekent voor het voorstel, zowel voor de inhoud als voor het verdere besluitvormingsproces.

Idealiter (en deze notitie gaat over een ideaalproces) gaat een voorstel pas voor gezamenlijke besluitvorming naar de raadsvergaderingen als uit de oriënterende fase blijkt dat het in alle raden op ongewijzigde instemming kan rekenen.

#### Ad 4. Fase van besluiten

Als eerdere fasen goed zijn doorlopen, brengt de fase van besluiten geen verrassingen meer. Besluitvorming vindt plaats in de gemeenteraden (niet gezamenlijk) en daarbij kan iedere gemeente zelf de wijze van voorbereiden – al of niet in commissie of sessie – bepalen.

Indien raadsleden in een bepaalde gemeente moties willen indienen, kunnen de griffiers zorgen voor onderlinge uitwisseling van concepten.

#### Ad 5. Tussentijds informeren

Het voorbereiden van gezamenlijke voorstellen duurt lang. Voor gemeenteraden is de voortgang dan buiten beeld. Regionale projecten zijn niet ingebed in de dagelijkse gemeentelijke besluiten en discussies. Er is op dat vlak veel te winnen als tussentijds wordt gecommuniceerd over de voortgang.

De portefeuillehouders koppelen na de verschillende behandelingsfasen terug wat de tussenstand is in alle gemeenten en wat dat betekent voor het Plan van Aanpak dat bij de start is gemaakt. Bij voorkeur is dit een schriftelijke terugkoppeling naar de raden van alle deelnemende gemeenten, zodat alle raadsleden over gelijke informatie beschikken.

#### Ad 6. Participatie en inspraak

Bij het opstellen van het Plan van Aanpak / startnotitie dient te worden stilgestaan bij de inrichting van participatie en inspraak voor burgers. Ook zij moeten (tussentijds) worden geïnformeerd en gelegenheid krijgen om een mening te geven. Bij het Plan van Aanpak moet al worden nagedacht over vorm, timing, locatie en communicatie.

Daarbij is een interessante optie om te overwegen participatie/inspraak (voor een deel) gezamenlijk te doen.

## **Bijlage 2: *BESLUITVORMINGSTRAJECT GEZAMENLIJKE BESLUITVORMING***

*BIJLAGE: MODEL VOOR MAATWERK in 10 stappen\**

### **Fase 0: proceshelderheid > Plan van Aanpak**

Doel: Bij een Plan van Aanpak gaat het erom dat vooraf helder is wat er van wie op welk moment wordt gevraagd: wat, waarom, wie, wanneer en hoe. Verrassingen worden voorkomen en ieder kan zich tijdig voorbereiden op zijn rol. Een Plan van Aanpak kan tussentijds worden aangepast. Het Plan van Aanpak wordt ter informatie aan de gemeenteraden gestuurd. Bij zwaarwegende bezwaren kan een raad aanpassing van het Plan van Aanpak voorstellen.

#### Checklist voor het Plan van Aanpak

- wat wordt van de raden gevraagd?
  - Kennis nemen van de informatie
  - Zienswijze of input voor een vervolg?
  - Vaststelling van een besluit?
  
- tijdlijn
  - Momenten van schriftelijke informatie aan raadsleden
  - Momenten voor gezamenlijke en/of lokale bijeenkomsten
  - Gewenst moment voor zienswijze of besluit door de gemeenteraden
  
- betrokkenheid burgers
  - Vorm: mening geven of meebeslissen, mondeling of schriftelijk, online of in persoon, apart of gelijktijdig met raadsleden, ...
  - Timing in de fases 1 t/m 3
  - Locatie: lokaal en/of gezamenlijk
  - Communicatie: websites, folders, brieven, bijeenkomsten, ...

### **Fase I: fase van informeren gemeenteraden**

Doel: Bij de informerende fase gaat het erom dat raadsleden een goed inzicht in de situatie te krijgen. Het gaat om de inhoudelijke problematiek en de oplossingsrichtingen, maar ook om het verkrijgen van een goed beeld van wat anderen vinden en bedoelen.

#### Denkbare stappen:

1. De portefeuillehouders / colleges formuleren het probleem en maken een eerste inventarisatie van de "haken en ogen" die aan het probleem zitten. Dit is schriftelijke informatie voor raadsleden.
  
2. Gezamenlijke informatiebijeenkomst voor betrokken raadsleden; informatie / presentatie van
  - het keuzevraagstuk
  - mogelijke standpunten / alternatieven
  - voor- en nadelen
  - argumenten pro en contra
  
3. Schriftelijke terugkoppeling door de portefeuillehouders / Colleges van het resultaat en de consequenties van de informatiebijeenkomst aan de gemeenteraden

### Checklist

- tijdig datum vaststellen
- tijdige toezending gelijklopende informatie
- context en tijdlijn: waar past deze stap in het Plan van Aanpak?
- uitnodigen andere toehoorders dan raadsleden?
- kan deze fase worden afgerond of is meer informatie nodig?
- Is het Plan van Aanpak nog actueel?

### **Fase 2: fase van oriënteren door gemeenteraden**

Oriënteren en oordeelsvorming is gericht op het formuleren van een voorlopig politiek standpunt door raadsleden en -fracties op grond van argumenten en de weging daarvan. De fracties leggen zich niet vast op een uitkomst van de besluitvorming, maar geven richting aan voor het vervolg.

### Denkbare stappen:

4. De portefeuillehouders / colleges evalueren de informatiebijeenkomst en vertalen mogelijke oplossingsrichtingen in een oriënterende discussienotitie.
5. De gemeenteraden debatteren in een openbare vergadering van de regionale IJmond-commissie over de voorgelegde keuzevraagstukken. Ze formuleren een advies richting de portefeuillehouders. In deze vergaderingen is ruimte voor spreekrecht van burgers, in de vorm die de raden in hun eigen Reglementen hebben staan.
6. Schriftelijke terugkoppeling door de portefeuillehouders / Colleges van het resultaat van de oriënterende discussies in de gemeenteraden (raadscommissies) voor het vervolg van de besluitvorming, zowel inhoudelijk als procesmatig.

### Checklist

- Voldoende tijd reserveren voor raadsleden om tot een standpunt te komen zowel in fractievergadering, regionale IJmondcommissievergadering en in contacten met achterban of andere belanghebbenden
- tijdig toezenden discussienotitie
- keuze voor gezamenlijke (regionale) en/of lokale commissievergadering. Het één sluit het ander niet uit.
- keuze voor spreekrecht in gezamenlijke vergadering of lokale vergadering
- verzamelen uitkomsten via de griffiers
- kan deze fase worden afgerond of is meer onderlinge discussie nodig?
- is het Plan van Aanpak nog actueel?
- idealiter wordt deze fase pas afgesloten als bijna zeker is dat alle raden ongewijzigd met het voorstel kunnen instemmen

### **Fase 3: fase van besluiten (en verantwoorden)**

De fase van besluiten is gericht op het formuleren van in ieder geval een meerderheidsstandpunt in elke gemeenteraad op basis van argumentatie of van onderhandeling.

### Denkbare stappen:

7. De Colleges formuleren, met inachtneming van de oriënterende discussies, een voorstel voor een besluit.
8. De gemeenteraden geven een voorlopig oordeel over het concept in een commissievergadering of sessie.

9. De portefeuillehouders / Colleges overwegen of het voorstel, gehoord de beraadslagingen in de raadscommissies of sessies, aanpassing behoeft voorafgaand aan besluitvorming in de raadsvergaderingen.
10. De gemeenteraden besluiten in een openbare raadsvergadering. Er kan worden geamendeerd en er kunnen moties worden ingediend. Het verdient aanbeveling om moties en amendementen in ieder geval in de commissievergadering of sessie aan te kondigen zodat ook andere raden hiermee tijdig rekening kunnen houden.

#### Checklist

- is in het conceptvoorstel voldoende recht gedaan aan de oriënterende fase en is met argumenten aangegeven waarom sommige zienswijzen niet zijn gevolgd?
- als er een amendement is aangenomen > terug naar fase 1, welke dan mogelijk versneld doorlopen kan worden
- schriftelijke terugkoppeling aan de gemeenteraden, met daarin informatie over de uitvoering van het besluit en van eventuele moties.

*\* Dit model is niet bedoeld als onwrikbaar keurslijf, maar als denkrichting. Per gezamenlijk project is het mogelijk de invulling te variëren, dus maatwerk te leveren.*