

Geleerde lessen en aanbevelingen voor portefeuilleindeling

Aanleiding

Een nieuw college betekent een spannende periode met een nieuw team, nieuwe energie, nieuwe politieke verhoudingen en een nieuwe politieke agenda. Dat vraagt er om dat veel zaken herijkt moeten worden. Wat is een handige portefeuilleverdeling? Hoe houden we een scherpe focus? Hoe zorgen we er voor dat er een professioneel en effectief bestuurlijk/ambtelijk samenspel is?

Collegiale verantwoordelijkheid en samenwerking over portefeuilles heen.

Het besturen van een stad vraagt om samenwerking: maatschappelijke opgaven zijn complex en raken meerdere beleidsterreinen. Besluiten worden in het collectief genomen: door het gehele college. Door het benutten van de diversiteit, verschillende competenties en integrale verantwoordelijkheid kan optimaal binnen het college worden samengewerkt. Werken vanuit het collectief is steeds meer een vereiste vanuit de complexiteit van de vraagstukken. Dit besef is belangrijk om als team optimaal te functioneren. De ervaring leert dat het aan de andere kant wel lastig is in een politieke omgeving met veel verschillende belangen en niet altijd de juiste rolvastheid vanuit de gedachte van de Raad. Juist dan is het belangrijk om goed met elkaar af te stemmen, samen de koers te bepalen en samen verantwoordelijkheid te dragen.

Integraal samenwerken (over de portefeuilles heen) is daarom de afgelopen jaren steeds belangrijker geworden. Denk bijvoorbeeld aan het vraagstuk van duurzaamheid of het sociaal domein. Onderlinge afstemming en samenwerking helpt misverstanden en doublures te voorkomen. Dit geldt ook voor de organisatie: als die vanuit een integrale bestuurlijke aanpak aangestuurd wordt, komt dat de resultaten in de stad ten goede.

Aanbevelingen indeling portefeuilles

Het is voor de slagvaardigheid belangrijk dat een logische indeling van de portefeuilles wordt gemaakt. Aandachtspunten vanuit de afgelopen periode voor de portefeuilleverdeling zijn hieronder opgesomd. In de bijlage zijn enkele suggesties voor indeling weergegeven.

- 1) Waak voor te veel versnippering. Dit hangt nadrukkelijk samen met het aantal wethouders. Versnippering van portefeuilles vraagt ambtelijk en bestuurlijk meer coördinatie en dus tijd en geld. Integrale advisering wordt bemoeilijkt.
- 2) Zorg voor een evenwichtige verdeling en logische bundeling van de portefeuilles om goed collegiaal te kunnen besturen. Dit betekent bijvoorbeeld een goede mix tussen geld gevende en geld verdienende portefeuilles. Maar kies ook voor een portefeuille die goed past bij de persoon.
- 3) Voorkom te grote portefeuilles
4. Waak voor concentratie van bepalende portefeuilles in een hand;
- 5) Zorg voor voldoende checks en balances in de portefeuilles door scheiding van beleid en toezicht (deelnemingen) en indien aanvullend op de wettelijke taken van de burgemeester ook onderdelen in andere portefeuilles worden opgepakt bijv stadsdeelniveau;
- 6) Spreek bij toedeling van bijv. maatschappelijke vraagstukken bijv. duurzaamheid, duidelijk af wat hier onder valt; kies anders voor de satépen die dient te landen binnen elke portefeuille die van toepassing is op het maatschappelijke vraagstuk.
- 7)) Maak binnen portefeuilles de maatschappelijke opgaven meer expliciet zichtbaar en geef maatschappelijk urgente vraagstukken een plek. Klimaatadaptatie valt nu "onzichtbaar" bijv binnen de portefeuille onderhoud leefomgeving;
- 7). Om betrokkenheid bij de strategische opgaven te versterken wordt geadviseerd de bestuurlijke verantwoordelijkheid hier expliciet te maken bijv. door hiervoor een of twee leden van het college aan te wijzen;
- 8) Deel inclusie toe aan één portefeuille

Omgevingswet en verdeling van portefeuilles

Deze nieuwe Wet wordt gedurende de volgende collegeperiode ingevoerd. De voorbereidingen zijn minstens zo groot als destijds bij de transitie in het Sociaal domein en raken meerdere portefeuilles.

In de afgelopen jaren goede ervaringen mede dankzij de commissie omgevingsbeleid.

Het is belangrijk om de verantwoordelijkheden van dit grote project duidelijk bij aanvang van de coalitieperiode helder te omschrijven ook wanneer deze- nu nog binnen een portefeuille vallend - een onderdeel "over gaat" naar een andere portefeuille. De eindverantwoordelijkheid blijft natuurlijk altijd bij het voltallige college liggen.

Rolverdeling

Binnen het huidige college is het wethouderschap op verschillende manieren ingevuld. Zo kennen we:

1. functionele of vakwethouder;
2. Projectwethouder;
3. Coördinerend portefeuillehouder; .
4. Stadsdeelwethouder

Projectwethouders/opgavewethouders

Voor grote projecten zijn door de onderhandelende partijen in 2018 projectwethouders aangewezen.

Voorbeelden zijn Kennispark en Tecbase. Dit heeft vanaf het begin niet altijd even succesvol gewerkt.

Uiteindelijk is er in de praktijk een verdeling gekomen tussen beleid en fysieke ontwikkeling. De vraag is of hiermee recht wordt gedaan aan het begrip projectwethouder.

Indien de onderhandelaars voor bestuurlijke projecten kiezen is het van belang kritisch te zijn wanneer iets als een project wordt aangemerkt en of dit alleen "bouwprojecten" zijn of ook beleidsmatige projecten (bijv. de Omgevingswet) op diverse beleidsterreinen.

Het risico van het benoemen van projectwethouders is dat de overige leden minder goed zijn aangesloten. Als hiervoor wordt gekozen is het de taak van de projectwethouder om de vak

wethouders goed aan te sluiten dan wel hier bijv. de middagagenda van het college voor te gebruiken.

Om de kruisbestuiving te realiseren is het wellicht een idee om niet fysieke projecten aan een fysieke

portefeuille toe te wijzen en v.v. Om de afstemming (ambtelijk en bestuurlijk) zoveel mogelijk te

voorkomen, kan ook worden gekozen voor toedeling aan een portefeuillehouder die het meeste

raakvlak heeft met een project. Op die manier wordt de efficiency in het werk vergroot.

Naast een project kunnen ook de strategische opgaven worden toegewezen binnen een portefeuille.

Deelnemingen/verbonden partijen

Het aantal verbonden partijen neemt sterkt toe. De betrokkenheid van de Raad en het totale college is

hierbij van groot belang. Hier zijn in de afgelopen jaren goede ervaringen mee opgedaan. De

wethouder deelnemingen richt zich vooral op de eenduidigheid en de governance vanuit

"aandeelhouderschap". Daarnaast staat de vak-wethouder die zich richt op de inhoud. Hierdoor is er

een duidelijke rolverdeling. De daarbij benodigde afstemming vindt bij voorkeur plaats op de

collegetafel. Dat geldt ook voor standpunt bepalingen mbt afzonderlijke verbonden

partijen/deelnemingen.

Coördinerend wethouder

In deze collegeperiode is er sprake van twee coördinerende portefeuillehouders. De

portefeuillehouder Sociaal domein is formeel coördinerend. Dat geldt niet voor de portefeuillehouder

op de bredere duurzaamheidsportefeuille. Dit was een wisselend succes. Indien hier in de volgende

periode wederom voor wordt gekozen is het van belang aan te geven waar de coördinerende

portefeuille over gaat en de reikwijdte van het mandaat te bepalen en waar de afzonderlijke

wethouders op aanspreekbaar zijn.

Stadsdeelwethouders

Enschede kent een lang historie met stadsdeelsgewijs werken en de stadsdeelwethouder. De

stadsdeelwethouders worden gezien als ambassadeurs. Zij tonen betrokkenheid bij de buurten en

zorgen voor draagvlak bij inwoners en raad. Dit draagt bij aan het verkleinen van de afstand tussen de

samenleving en het college. De inwoners stellen het over het algemeen erg op prijs dat zij een 'eigen'

stadsdeelwethouder hebben en ook bij de onderhandelingen speelt de verdeling van de stadsdelen

een rol. De stadsdeelwethouder wordt als brievenbus beschouwd tussen het eigen stadsdeel en de

vakwethouders. Het is van belang om goede afspraken te maken wat de rolverdeling is tussen de

functionele en stadsdeelwethouder in bijv. commissievergaderingen. Verder is het van belang afspraken te maken over het hoe de verantwoordelijkheid ligt bij projecten. Als afspraak zou kunnen worden gehanteerd dat projecten in de kaderstellende fase onder de verantwoordelijkheid van de wethouder stedelijke ontwikkeling vallen en zodra de exploitatieovereenkomst is getekend gaat deze (integraal) over naar de stadsdeelwethouder. Mbt bestemmingsplannen is het van belang om afspraken te maken of deze onder 1 portefeuille vallen (beleid en uitwerking/uitvoering) dan wel beleid in portefeuille stedelijke ontwikkeling en uitwerking op stadsdeelniveau.

Inwoners verwachten bij hun stadsdeelwethouder kennis en ervaring op een breed terrein. Niet altijd kan en mag de stadsdeelwethouder bindende uitspraken doen over zaken die primair in een andere portefeuille horen. Hier is het van belang aan goed verwachtingenmanagement te doen.

Stadsdeelwethouder en wethouder stadsdeelgewijs werken

Naast de toedeling van stadsdelen, is er ook nog een portefeuille stadsdeelsgewijs werken. Die laatste portefeuille ziet op eenduidigheid in de manier van werken in de stadsdelen. Het is belangrijk om dit onderscheid scherp te hebben, waar het gaat om de taakverdeling. Het heeft de voorkeur om dit onderdeel onder te brengen in de portefeuille organisatie.

(Kern)lobby-dossiers; prioriteiten

Als we in Enschede succesvol willen zijn, is het noodzakelijk om tijd en energie te steken in Lobby en branding (public affairs). Door met enkele (kern)lobbydossiers of prioriteiten in de lobby te werken te werken, kan focus aangebracht worden binnen het college. Focus is les 1 in lobby. Het gehele college draagt het belang van de dossiers over bij voorkomende gelegenheden.

Het is aan het college om in een vroegtijdig stadium te bepalen wat de (kernlobby)dossiers zijn of waar de prioriteiten liggen. Het kan natuurlijk ook zo zijn dat al tijdens de onderhandelingen prioriteiten worden afgesproken. Voortgang in de lobby vraagt steeds een goede afstemming in het college, ook als het wat minder goed gaat. Belangrijke voorwaarde is dat er voldoende middelen worden vrijgemaakt om ook daadwerkelijk resultaten te kunnen boeken en ook projecten op de plank te hebben. Dat geldt overigens ook bij het binnenhalen van co-financiering. Binnenhalen is een, uitvoeringscapaciteit is twee. Hier moet van te voren over worden nagedacht.

De coördinatie van de lobby (al dan niet samen met city marketing) ligt voor de hand dit bij de burgemeester te laten naast een verdeling van de dossier over de collegeleden die hiermee affiniteit hebben en beschikken over een netwerk. De eerste stap is het opstellen van een netwerkkaart.

Bijlage:

1. Huidige portefeuille-indeling (februari 2022)
2. Enkele mogelijke combinaties portefeuilles

Bijlage 1 : Huidige portefeuilleindeling 2018-2022 (exclusief nevenfuncties)

Partij: BBE

Portefeuille: Zorg & Welzijn, Sport, duurzaamheid, burgerparticipatie en organisatie

- Zorg (o.a.WMO), publieke gezondheid (volwassenen)
- Welzijn (incl. dierenwelzijn)
- Breedtesport
- Duurzaamheid
- Burgerparticipatie/Enschede Akkoord
- Stadsdeelgewijs werken (incl wijkbudgetten en wijkteams)
- Personeel en Organisatie
- Communicatie

Partij: D66

Portefeuille: Financiën, jeugd en onderwijs, economie en innovatie

- Financiën
- Economie/acquisitie (incl. projecten Kennispark en Technology Base Twente)
- Innovatie
- ICT
- Dienstverlening
- Aandeelhouderschappen en deelnemingen
- Aanbesteding en inkoop
- Jeugd (incl. Jeugdwet)
- Onderwijs
- Educatie
- Studentenbeleid

Partij: VVD

Portefeuille: Stedelijke ontwikkeling, wonen, bedrijventerreinen, cultuur en citymarketing

- Ruimtelijke ontwikkeling (incl.stadscampus/binnenstad)
- Grondbedrijf /vastgoedbedrijf en huisvesting
- Beleid bestemmingsplannen
- Omgevingswet
- Bedrijventerreinen
- Toerisme en recreatie
- Evenementenbeleid en citymarketing
- Cultuur
- Volkshuisvesting en wonen
- Onderwijshuisvesting

Partij: PvdA

Portefeuille: werk en inkomen, emancipatie, arbeidsmarkt en transformatie sociaal domein

- Arbeidsmarktbeleid (incl. Sociale Werkvoorziening)
- Beroepsgerichte scholing
- Inkomensondersteuning
- Schuldhulpverlening
- Arbeidsparticipatie, re-integratie (incl. Participatiewet)
- Emancipatie/LHBTI+
- Coördinatie transformatie sociaal domein

Partij: CU

Portefeuille: leefomgeving, bereikbaarheid, circulaire economie, asiel& integratie en maatschappelijke opvang

- Vergunningen (bouwen),toezicht &handhaving

- Onderhoud leefomgeving
- Buitengebied
- Externe veiligheid
- Interne en externe bereikbaarheid en openbaar vervoer
- Havenbedrijf
- Afval en milieu
- Circulaire economie
- Asiel, integratie en inburgering
- Maatschappelijke opvang, verslavingszorg, vrouwenopvang, beschermd wonen en huiselijk geweld

Burgemeester

Portefeuille:

- Openbare orde en Veiligheid
- Handhaving Openbare Orde
- Evenementenvergunning
- Representatie
- Coördinatie gemeentelijk beleid
- Algemeen Bestuurlijke Zaken
- Goed Bestuur
- Klachtencommissaris en ombudsman
- Privacy en Gegevensbescherming
- Ethische commissie
- Regionale Samenwerking
- Internationale betrekkingen
- Strategie en Onderzoek
- Coördinatie Lobby

Bijlage 2: Enkele mogelijke combinaties portefeuilles

1. Grondzaken, vastgoed en stedelijke ontwikkeling passen goed bij elkaar. Dat geldt ook voor een portefeuille stedelijke ontwikkeling en economie.
2. De portefeuille Economische zaken en Circulaire economie en de portefeuille Recreatie en Toerisme met daarbinnen ook de verantwoordelijkheid voor het recreatieschap Twente zijn logische combinaties. Citymarketing past goed bij het onderdeel stedelijke ontwikkeling. Een alternatief is city marketing onderdeel te laten zijn van recreatie en toerisme. Een ander alternatief kan zijn dit te koppelen aan de portefeuille lobby die doorgaans bij de burgemeester ligt.
3. Onderdelen uit de vastgoedportefeuille onderbrengen binnen een bepaalde functionele portefeuille kan van meerwaarde zijn. Bijv door splitsing maatschappelijk- en overig vastgoed waarbij de eerste bijv. bij de wethouder(s) Onderwijs en Sport en het overig vastgoed bij de wethouder Vastgoed wordt ondergebracht.
4. Kies voor het domein zorg voor logische bundeling bijv. per Wet (bijv WMO) en houdt centrumtaken in één hand. Zo zou er gekozen kunnen worden voor een portefeuille werk en inkomen (inclusief educatie), portefeuille WMO en portefeuille Jeugd en een portefeuille maatschappelijke ondersteuning, wijkteams, jeugd, maatschappelijke opvang,(inclusief beschermd wonen, verslavingszorg, vrouwenopvang en huiselijk geweld, en tot slot een portefeuille onderwijs. Gedurende de implementatie van de uitkomsten commissie Menselijke maat kan de uitvoering hiervan belegd worden binnen een van de genoemde portefeuilles (tenzij weloverwogen toch gekozen wordt voor een coördinerend portefeuillehouder, voor in dit geval de uitvoering van concrete aanbevelingen);
5. Breng het onderdeel werk en inkomen onder in de portefeuille economie omdat hiermee integraliteit aan de voorkant kan worden bereikt.
6. Overweeg een portefeuille informatiesamenleving, digitalisering en open overheid/Enschede. Deze laatste kan al dan niet worden gecombineerd met de portefeuille dienstverlening en hieraan kan ook het huidige onderdeel privacy en gegevensbescherming worden toegevoegd.
7. Bundel IT bij Personeel en organisatie, tenzij overweging 6 wordt gevolgd dan kan IT binnen deze portefeuille worden ondergebracht.