

Programma Randstad Urgent

Organisatie en sturing

Concept. t.b.v. Regiegroep 11 oktober 2007

Inhoudsopgave

- 1. Inleiding**
- 2. Organisatie op het niveau van de projecten**
- 3. Organisatie op het niveau van het programma**
- 4. Verbinding tussen programma en projecten**

1. Inleiding

Deze notitie beschrijft op hoofdlijnen de organisatie en sturing van het UPR. Een heldere bestuurlijke regie en goede samenwerking tussen rijk en regio, bestuurlijk ownership en adequate betrokkenheid van marktpartijen en maatschappelijke organisaties vormen het uitgangspunt voor de organisatie van het UPR.

De organisatie van het UPR is mede gericht op het tegengaan van bestuurlijke (en ambtelijke) drukte. Het organisatievoorstel dat in deze notitie wordt gepresenteerd, betekent dat er niet langer overleg zal plaatsvinden in BCR-verband.

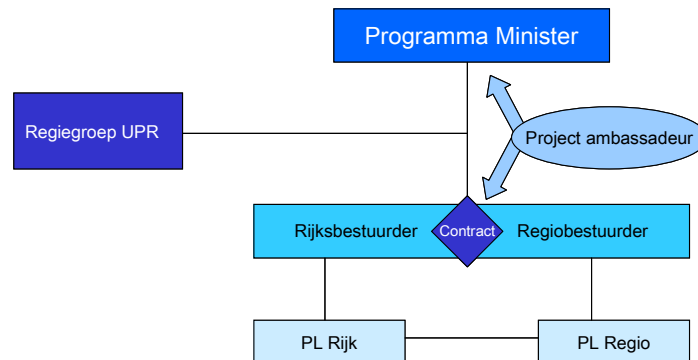
De UPR-organisatie verandert ook het bestuurlijk overleg dat in het kader van de drie ruimtelijke programma's in de Randstad werd gevoerd. Waar dit overleg tussen rijk en regio betreft zal dit niet langer apart in Noord- resp. Zuidvleugel worden gevoerd, maar via de UPRlijn. Het is de verwachting dat de regionale bestuurlijke structuur zich ook zal organiseren op het niveau van de Randstad.

Hiermee leidt de UPR-organisatie tot vermindering van bestuurlijke structuren.

Daarnaast is het de verwachting doordat de bestuurlijke helderheid die met deze organisatie wordt geboden in taken, verantwoordelijkheden en te nemen besluiten en samenhang tussen projecten, efficiënt bestuurlijk overleg kan worden overlegd.

2. Organisatie op het niveau van de projecten

Binnen de projectenlijn worden de besluiten voorbereid zoals die zijn verwoord in de projectcontracten. In onderstaand schema is de organisatie per UPR-project weergegeven.



3.1. Bestuurlijke duo's zijn verantwoordelijk

Het programma Randstad Urgent is op dit moment samengesteld uit 33 projecten. Voor elk van deze 33 projecten geldt dat binnen deze kabinetsperiode een bepalend besluit wordt genomen. Rijk en regio werken gezamenlijk naar dit besluit toe. Dit gebeurt in de vorm van bestuurlijke duo's. Voor elk van de 33 projecten is een bestuurlijk duo aangewezen. Dit duo bestaat uit een rijkspartner (minister of staatssecretaris) en regiopartner (gedeputeerde of wethouder). Deze stellen per project een gezamenlijke schriftelijke afspraak op die door beiden wordt ondertekend. Hierin spreken zij af wanneer welk besluit wordt genomen, welke instrumenten worden ingezet, hoe de onderlinge verantwoordelijkheidsverdeling is geregeld en hoe de afstemming met andere projecten plaatsvindt.

Belangrijk element is dat de rijksbestuurder en regiobestuurder zich beiden committeren om de respectievelijke achterbannen, rijk en regio, op één lijn krijgen voor een besluit. Het is dan ook hun taak om bij de gemeenteraden, Provinciale Staten, departementen of Staten-Generaal duidelijk te maken dat juist hun project bijdraagt aan een sterke en duurzame Randstad en voorrang moet krijgen boven andere belangen.

De bestuurlijke duo's worden ondersteund door 2 projectleiders per project: een rijksprojectleider en een regioprojectleider. Zij bereiden de besluitvorming voor en hebben een belangrijke taak in het op een lijn krijgen van het rijk, resp. de regio.

3.2. Ambassadeurs als aanjagers

Voor elk van de 33 projecten is een ambassadeur benoemd. Deze ambassadeur is afkomstig uit het bedrijfsleven of van een maatschappelijke organisatie. Hij/ zij heeft als taak om het bestuurlijke duo 'op snelheid' te houden. Voor de jaarlijkse Randstadconferentie schrijft elke ambassadeur een recensie over zijn/ haar project.

In samenspraak met de ambassadeurs zal vanuit het programmateam Randstad Urgent worden onderzocht op welke wijze de ambassadeurs het meest adequaat ondersteund kunnen worden.

3.3. De programmaminister volgt op afstand

De bestuurlijke duo's rapporteren elk kwartaal aan de programmaminister (via de kwartaalrapportages). Indien de voortgang van de projecten daartoe aanleiding geeft kan worden besloten tot trilateraal overleg met het duo dan wel agendering in het Bestuurlijk Overleg Randstad.

3.4. De regiegroep volgt en bereidt voor

De voortgang van de UPR projecten wordt nadrukkelijk gevolgd in de regiegroep, het vormt een vast onderdeel van de agenda. De Regiegroep Randstad is het ambtelijk topperoverleg over het UPR. In de regiegroep worden de adviezen aan bestuurders voorbereid inzake eventuele ondersteuning, danwel bestuurlijk ingrijpen. Voorzitter van de Regiegroep is de programmadirecteur, hij stelt de agenda op in overleg met de voorzitter/primus inter pares van de regiodirecteuren.

3. Organisatie op het niveau van het programma

3.1. De programmaliijn: bestuurlijk en ambtelijk

Binnen de programmaliijn van het UPR vindt besluitvorming plaats over het programma als geheel. De centrale vraag daarbij is 'doen we de goede dingen goed' in het licht van de hoofddoelstelling van het UPR:

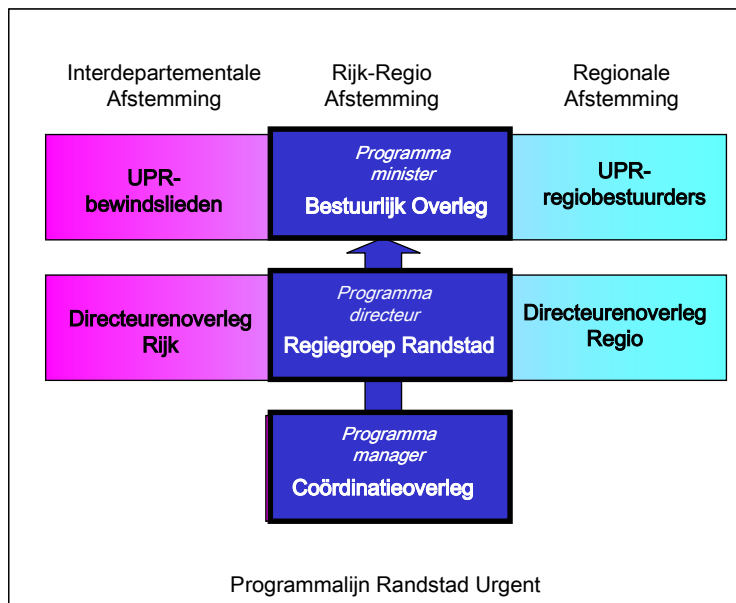
Versterking van de Randstad tot een duurzame, concurrerende topregio door realisatie van

- *Bereikbaarheid en dynamische economie*
- *Aantrekkelijk woon-, werk-, en leefklimaat*
- *Klimaat bestendige delta.*

Binnen de programmaliijn wordt de bestuurlijke discussie gevoerd en worden besluiten genomen over:

- de (inhoudelijke) koers van het programma (en daarmee over het opnemen of loslaten van UPR-projecten);
- de bestuurlijk samenwerking binnen van het programma (duo-aanpak, samenwerking rijk-regio)
- financiering van het programma (MIRT)
- ontwikkelingen binnen individuele projecten waar deze (positief danwel negatief) van invloed zijn op het programma (zie hoofdstuk 4)
- communicatie/beeldvorming over het programma

Via de programmaliijn wordt invulling gegeven aan het 'eigenaarschap van de problematiek van de Randstad'. Hier moet de gezamenlijke visie op de Randstad, het 'Randstadgevoel', vorm krijgen en worden uitgedragen.



3.1.1. Bestuurlijk Overleg Randstad Urgent

Het Overleg Randstad Urgent is het centrale besluitvormende orgaan binnen de programmaliijn UPR. Het Bestuurlijk Overleg staat onder leiding van de Programmaminister. Genodigden zijn de meest betrokken rijksbewindslieden (V&W (M+Stas), LNV, EZ, VROM, BZK) + een delegatie gemandateerde regiobestuurders (3). Hiermee bestaat het overleg uit 9 bestuurders. AZ en FIN zijn agendalid.

De programmadirecteur UPR is secretaris van het Overleg Randstad Urgent. Hij stelt de agenda op, in overleg met de programmaminister. Indien de agenda hiertoe aanleiding geeft kunnen 'derden' worden uitgenodigd deel te nemen aan het overleg.

Het Bestuurlijk Overleg komt vier maal per jaar bijeen, waarvan twee maal gekoppeld aan het MIRT-overleg. Voor het overleg wordt de agenda met name bepaald door de voortgang van de 33 projecten. Op termijn kan de agenda worden verbreed, bijvoorbeeld met de ontwikkeling van een gezamenlijk gedragen visie op de Randstad en het governancevraagstuk van de Randstad.

Bestuurlijke afstemming interdepartementaal en interregionaal

Voorafgaand aan het Overleg Randstad Urgent vindt op rijksniveau interdepartementale afstemming (en op regioniveau interregionale afstemming) plaats.

Interdepartementale afstemming vindt plaats in het UPR-bewindslidenoverleg. Deelnemers zijn de rijksbewindsliden onder leiding van de Programmaminister. De Programmadirecteur UPR is secretaris van het UPR-bewindslidenoverleg.

Interregionale afstemming vindt plaats via (PM o.b.v. voorstel Regio). Binnen de interregionale afstemming wordt de mandatering van de regiobestuurders geregeld. De regio benoemt een bestuurlijk delegatieleider/voorzitter/primus inter pares die functioneert als aanspreekpunt voor de programmaminister, alsmede een ambtelijk secretaris die functioneert als aanspreekpunt voor de programmadirecteur.

Verantwoording aan de Tweede Kamer met een jaarlijkse 'Randstadbrief'

De programmaminister legt verantwoording af aan de Tweede Kamer over de voortgang van het programma Randstad Urgent. Hij stelt daarvoor samen met de minister van VROM een jaarlijkse 'Randstadbrief' op. Deze is mede gebaseerd op de voortgangsrapportage zoals genoemd in paragraaf 4.2 en Randstad 2040.

In de Randstadbrief brengen zij namens het kabinet de korte- en lange termijn aspecten van de Randstad onder de aandacht van de Tweede Kamer. Hieronder vallen in ieder geval de voortgang van de 33 projecten en de ontwikkelingen in de Randstad op het gebied van bereikbaarheid en woon-, werk- en leefklimaat. Een dergelijke brief bevordert de integraliteit van een kamerbehandeling doordat het de Vaste Kamercommissies van VROM en V&W uitnodigt gezamenlijk te vergaderen. De verzending van deze brief wordt gekoppeld aan de jaarlijkse Randstadconferentie.

3.1.2. Regiegroep Randstad

De Regiegroep Randstad is het ambtelijk topperoverleg over het UPR. De Regiegroep is zowel het ambtelijk afstemmingsgremium tussen rijk en regio, als het ambtelijk voorportaal van het Overleg Randstad Urgent. Voor wat betreft het programma heeft de Regiegroep dezelfde scope als het Overleg Randstad Urgent.

De Regiegroep bereidt de (annotatie van de) agenda voor het Overleg Randstad Urgent voor.

3.1.3. Coördinatie overleg

Het coördinatieoverleg is bedoeld als coördinerend orgaan binnen het programma. Hier staat met name de ambtelijke samenwerking centraal.

In het coördinatieoverleg worden de hoofdlijnen van de stand van zaken UPR als mede de agenda voor de Regiegroep Randstad besproken. Eventuele discussiepunten worden geïnterpreteerd en acties uitgezet. De leden van het coördinatieoverleg worden geacht de verbinding te vormen tussen het programma en hun achterban. Het coördinatieoverleg komt tweewekelijks bijeen.

3.1.4. Slagvaardigheid door beperkte omvang en goede organisatie backoffice

De regiegroep en het coördinatieoverleg zijn slagvaardig door de beperkte omvang en goede organisatie van de backoffice.

Wat betreft de omvang: de vertegenwoordiging in de regiegroep en het coördinatieoverleg is gebaseerd op de vertegenwoordiging in het Overleg Randstad Urgent. Elk bewindspersoon/

bestuurder is vertegenwoordigd door een afgevaardigde in resp. Regiegroep (op directeursniveau) en Coördinatie overleg.

Tevens wordt de backoffice goed geregeld. Dit gebeurt doordat zowel rijk als regio een eigen vooroverleg hebben. In dit vooroverleg bestaat de mogelijkheid meerdere directeuren af te vaardigen. Tevens kan in dit vooroverleg ervoor worden gekozen om de afvaardiging naar de Regiegroep mede af te laten hangen van de te behandelen onderwerpen. De leden van het coördinatieoverleg worden geacht de verbinding te vormen tussen het programma en de eigen achterban.

Ook de backoffice binnen ieder departement afzonderlijk wordt goed geregeld. Om de deelnemers aan de verschillende overleggen daadwerkelijk namens hun achterban te laten optreden, hebben zij hun backoffice goed georganiseerd. De betrokkenen uit de organisatie (bestuurders, lijnmanagement, projectleiders, etc) worden goed geïnformeerd en dragen zo bij aan de standpuntbepaling van de departementale/ regionale vertegenwoordiger.

3.1.5. Programmateam Randstad Urgent

Dit programmateam is ondersteunend aan het programma Randstad Urgent en is samengesteld uit vertegenwoordigers van verschillende ministeries (V&W, LNV, EZ, VROM, BZK) en de regio (PM). Het programmateam vergadert wekelijks.

3.2. Advisering en aanjaging

Het programma Randstad Urgent kan vanuit drie verschillende raden worden geadviseerd en aangemoedigd: door de Raad van Advies (Holland Acht), de Randstad Raad (Raden en Staten) en de Raad van Ambassadeurs. Hiermee wordt geen bestuurlijke drukte gecreëerd maar gebruik gemaakt van positieve energie die op diverse plaatsen aanwezig is en kan worden ingezet voor de uitvoering en verdere draagvlakverbreding van het programma Randstad Urgent. Door deze raden nadrukkelijk een adviserende en geen besluitvormende rol ten aanzien van het programma te geven, wordt tevens helderheid geschapen in de organisatie. Daarbij kan tevens worden nagegaan of door de gebruikmaking van deze raden tot een opschoning in andere overleggen kan worden gekomen.

Raad van Advies UPR

De Raad van Advies UPR adviseert rechtstreeks aan de Programmaminister. De Raad van Advies bestaat uit de vier Commissarissen der Koningen en de Burgemeesters van de G4 (tevens voorzitters van WGRplus) die op persoonlijke titel gevraagd zijn. De Raad kan gevraagd en ongevraagd advies uitbrengen. Hoewel zij geen formele steun van hun provinciale en stedelijke achterbannen hebben, beschikken zij over veel bestuurlijke ervaring en invloed die kan worden aangewend.

Minimaal twee keer per jaar reflecteert de programmaminister in informele setting met de Raad van Advies over de voortgang van het programma Randstad Urgent.

De Randstad Raad en Raad van Ambassadeurs

De Randstad Raad bestaat uit een vertegenwoordiging van Raden en Statenleden uit Randstadgemeenten en provincies. Doel van de Randstad Raad is om Raden en Staten vroegtijdig bij het programma te betrekken en om de discussie over de Randstad in Raden en Staten te stimuleren. Van de Randstad Raad wordt verwacht dat zij hun adviezen afstemmen met hun achterban: Provinciale Staten en Gemeenteraden.

De ambassadeur binnen het UPR, waarvoor het zwaartepunt binnen de projectenlijn ligt, komen eens per jaar bijeen om met de Minister in informele setting te reflecteren over het programma. Daarmee wordt beoogd marktpartijen en maatschappelijke organisaties te betrekken. De agenda wordt opgesteld door de primus inter pares van de ambassadeurs.

4. Verbinding tussen programma en projecten

4.1. Uitgangspunt

Voor de verhouding tussen programma en projecten geldt als uitgangspunt dat de verantwoordelijk voor de inrichting en de voortgang primair belegd is bij de bestuurlijke duo's. Als zij hun werk goed doen, is er op programmaniveau geen reden tot bemoeienis of ingrijpen. Tegelijkertijd geldt dat de voortgang van het programma Randstad Urgent geheel afhankelijk is van de voortgang in de 33 projecten en de inhoud van de daarin te besluiten. Op programmaniveau bestaan twee risico's: binnen een project komt een besluit niet tot stand of het besluit dat binnen een project wordt genomen, dreigt spanning op te leveren met een besluit in een ander project.

Op bestuurlijk niveau vormt de Programmaminister de bestuurlijke verbinding tussen programma en projecten, op ambtelijk niveau wordt die verbinding gevormd door de regiegroep, en daarbinnen met name door de programmadirecteur.

Om de voortgang op programmaniveau te bewaken en de geschetste risico's te minimaliseren wordt er op drie manieren een verbinding gelegd tussen programma en projecten: monitoring, ondersteuning en, in het uiterste geval ingrijpen.

4.2. Monitoring

Maandelijks wordt de Regiegroep inzicht geboden in de stand van elk project. Hiervoor stelt het programmateam Randstad Urgent een overzicht op waarbij elk project 'gescoord' wordt op kleur: groen als alles goed gaat, oranje als er zorgen over de voortgang zijn en rood als de voortgang daadwerkelijk in gevaar is gekomen.

Voor het Overleg Randstad Urgent wordt halfjaarlijks een voortgangsrapportage opgesteld waarin staat vermeldt wat de stand van zaken met betrekking tot elk van de 33 projecten is.

Deze rapportage bestaat uit de volgende drie onderdelen:

1. Beschrijving van de fase waarin elk project zich bevindt. Hiervoor zijn de mijlpalen die de bestuurlijke duo's in hun overeenkomsten zijn overeengekomen de belangrijkste indicatoren. Tevens stellen de projectleiders voor elk project een risicoanalyse op geven zij hun beheersingsmaatregelen aan.
2. Een kwalitatieve analyse van de inhoudelijke koers die de 33 projecten volgen. Hier vindt dus een toetsing plaats aan het bredere Randstadbelang en de samenhang met andere projecten,
3. Aanbevelingen aan het Overleg Randstad Urgent over te nemen besluiten (zie ook 4.4).

De verantwoordelijkheid voor het opstellen van deze voortgangsrapportage is belegd bij het programmateam Randstad Urgent. De onderdelen 1 en 2 van deze voortgangsrapportage vormen de belangrijkste bouwstenen voor de jaarlijkse 'Randstadbrief' aan de Tweede Kamer.

4.3. Ondersteuning

De verantwoordelijkheid voor de voortgang van de 33 projecten ligt primair bij de bestuurlijke duo's en hun ambtelijke projectleiders.

In de periode tussen oktober en december 2007 zal met hen worden verkend op welke terreinen ondersteuning vanuit het programmateam toegevoegde waarde kan opleveren.

Vooralsnog wordt aan twee terreinen gedacht: kennisuitwisseling en training/HRM projectleiders.

Kennisuitwisseling

De kennisuitwisseling kan op twee niveaus plaatsvinden: tussen programma en projecten en tussen projecten onderling. Bij de kennisuitwisseling tussen programma en projecten gaat het om het bredere Randstadkader dat zich voortdurend blijft ontwikkelen en dat de ruimte biedt waarbinnen de projecten zich kunnen bewegen. Bij de kennisuitwisseling tussen projecten gaat het om de signalering van vergelijkbare problemen of oplossingen bij projecten waardoor onderling van elkaar geleerd kan worden. Vanuit het UPR kunnen projectduo's verder actief worden ondersteund door het aanbieden van juridische, financiële, procesmatige etc. expertise.

Binnen het programmateam worden voor clusters van enkele projecten accounthouders aangewezen die deze kennisuitwisseling vormgeven. Dit kan zowel pro-actief als op afroep worden gedaan.

Training/HRM-projectleiders

Aanbieden instrumenten voor risico-analyse.

PM

4.4. Ingrijpen

Op grond van de monitoring van de 33 projecten wordt duidelijk waar problemen dreigen. Binnen het programma Randstad Urgent worden deze problemen niet afgewacht, maar wordt actief op zoek gegaan naar instrumenten om deze te voorkomen of indien ze toch optreden zo spoedig mogelijk een doorbraak te forceren. Zo mogelijk wordt dit ambtelijk opgelost (Regiegroep of coördinatieoverleg), maar er zal niet worden geaarzeld snel op te schalen naar een bestuurlijk niveau en daar doorzettingskracht te organiseren. Er zijn drie soorten instrumenten beschikbaar: in de politieke cultuur, financieel en juridisch. In de komende maanden zullen deze verder worden uitgewerkt.

Politieke cultuur

Het programma Randstad Urgent beoogt met de bestaande politieke poldercultuur te breken. Onderdeel daarvan is de 'naming and shaming' van partners die goed of juist niet goed doen. Partners die het goed doen krijgen zullen daarvoor worden beloond, partners die het niet goed scoren worden openbaar gemaakt. De komende periode zal hiervoor nader instrumentarium worden ontwikkeld.

Financieel

Voor projecten waar vertraging dreigt, dat wil zeggen waar de overeengekomen mijlpalen niet worden gehaald, wordt onderzocht in hoeverre het beschikbare budget zou kunnen worden herverdeeld. Dit kan zowel gelden aan rijks- als regionale zijde zijn. Daar waar mogelijk beslist het Bestuurlijk Overleg Randstad over de herverdeling van dit 'vrijgekomen' geld.

Juridisch

Binnen de Tracéwet en de Wet RO. Afhankelijk van de fase waarin een project zich bevindt (initiatief, planvorming, uitwerking, uitvoering) zijn verschillende instrumenten beschikbaar. Ook de Gemeente- en Provinciewet bieden mogelijkheden. Het gaat in deze gevallen om instrumenten van lagere overheden te overrulen. Op dit moment wordt zeer terughoudend omgesprongen met een aanwijzing of een schorsing/vernietiging van besluiten van een gemeenteraad of Provinciale Staten. Binnen het programma Randstad Urgent bestaat de intentie om deze instrumenten, als een ultimatum remedium, in te gaan zetten indien dit de snelheid binnen de 33 projecten dient.

Op dit moment bestaan er juridisch en financieel nauwelijks of geen instrumenten om het rijk te dwingen. Juridische en financiële instrumenten zijn vaak top-down ingericht.

In de periode oktober - december 2007 zal het programmateam samen met de bestuurlijke duo's en de projectleiders zoeken naar vernieuwende instrumenten hiervoor.