

Een passende overlegstructuur voor de LEA

Utrecht, december 2009

© Oberon
Postbus 1423
3500 BK Utrecht
tel. 030-2306090
fax 030-2306080
e-mailadres: info@oberon.eu

Inhoudsopgave

Inleiding	3
1 Voorschriften voor het lokaal overleg en de praktijk	4
1.1 Wettelijke voorschriften	4
1.2 Praktijk.....	5
2 Vormen van overleg	7
2.1 Het proefmodel.....	8
2.2 Enkele praktijkvoorbeelden	9
2.2.1 G4/G27.....	9
2.2.2 Kleinere gemeenten	11
2.3 Beschouwingen ten aanzien van lokale modellen	13
3 Specifieke aandachtspunten	14

Inleiding

Deze brochure 'Overlegstructuren bij de LEA' is bedoeld voor gemeenten en hun lokale partners die gezamenlijk zoeken naar een passende overlegstructuur om hun onderwijs- en jeugdbeleid vorm te geven. Deze brochure gaat dus over het invullen van het LEA-overleg, niet over inhoudelijke thema's op de LEA.

Steeds vaker geven gemeenten, schoolbesturen, kinderopvanginstellingen en andere partijen vorm en inhoud aan het onderwijs- en jeugdbeleid door middel van een Lokale Educatieve Agenda (LEA). In 2009 beschikt meer dan 90 procent van de gemeenten in Nederland over een LEA of heeft hiermee een start gemaakt. Punt van zorg is het inrichten van het overleg met de schoolbesturen en andere partners op een voor alle partijen bevredigende wijze. Hierbij komen vragen aan de orde als:

- Hoe geven we invulling aan het begrip 'gelijkwaardig partnerschap'?
- Welke partners betrekken we bij het overleg?
- Hoe relateren we bestaande overleggen, bijvoorbeeld over huisvesting, aan het LEA overleg?
- Wie mag waarover beslissen en wie gaat de uitvoering ter hand nemen?

Deze brochure probeert vanuit de praktijk antwoorden te geven op deze vragen. Zo kunnen we een aantal suggesties bieden aan de gemeente en haar lokale partners om het lokaal overleg zo goed mogelijk in te vullen.

NB Deze uitgave maakt deel uit van het landelijke LEA-ondersteuningstraject en is financieel mogelijk gemaakt door het Ministerie van OCW. Deze publicatie is te vinden op de website www.delokaleeducatieveagenda.nl onder het kopje Ondersteuning en dan Producten.

Wijzigingen vanaf 2011¹

In het wetsvoorstel OKE, dat in juni 2009 openbaar is gemaakt, staat dat er vanaf 2011 weer enige doorzettingsmacht komt voor gemeenten in het verplicht overleg. In het wetsvoorstel is opgenomen dat het college van B&W – na een redelijke termijn van onderhandelen – het besluit kan nemen dat de afspraken ook gaan gelden voor de partijen die geen deel uit willen maken van de afspraken. Het college van B&W zal dit instrument inzetten als ultimum remedium. De gelijkwaardigheid van partijen blijft immers het uitgangspunt. Op die manier wordt – ook bij de uitvoering van de afspraken – het meeste bereikt. Alleen als dreigt dat een gemeente haar wettelijke verantwoordelijkheid niet waar kan maken, zal de gemeente haar bevoegdheid kunnen inzetten. In verreweg de meeste gevallen zal het niet zover komen. De doorzettingsmacht kan alleen ingezet worden als het gaat om besluiten rond het optimaliseren van de deelname van het aantal kinderen aan voorschoolse educatie of de resultaten van vroegschoolse educatie. Belanghebbenden hebben op grond van de Algemene wet bestuursrecht de mogelijkheid om bezwaar en beroep aan te tekenen tegen het besluit van het college van B&W.

¹ Onder voorbehoud van mogelijke veranderingen door de val van het kabinet

1 Voorschriften voor het lokaal overleg en de praktijk

In dit hoofdstuk leggen we allereerst uit wat er vanuit landelijke wet- en regelgeving is voorgeschreven ten aanzien van het lokaal te voeren overleg. Daarna kijken we hoe gemeenten met deze voorschriften omgaan.

1.1 Wettelijke voorschriften

In augustus 2006 is de nieuwe wet Onderwijsachterstanden van kracht geworden. De twee kernpunten van deze nieuwe wet zijn:

Gemeenten en schoolbesturen worden geacht op basis van wederkerigheid en gelijkwaardigheid vorm en inhoud te geven aan het onderwijsachterstandenbeleid.

De LEA partners (gemeenten, schoolbesturen en kinderopvanginstellingen) zijn wettelijk verplicht om minimaal één keer per jaar overleg te voeren over vijf onderwerpen. De vijf onderwerpen van overleg zijn:

1. het creëren van een doorlopende leerlijn van voorschoolse educatie naar het basisonderwijs;
2. het realiseren van een betere spreiding voor het basisonderwijs van achterstandsleerlingen over de scholen in een gemeente;
3. het terugdringen van de achterstandsproblematiek in een gemeente;
4. het maken van afspraken over het uitwisselen van leraren en leerlingen en het gezamenlijk organiseren van activiteiten om integratie te bevorderen;
5. het maken van afspraken over de aanwending van de gemeentelijke middelen ten behoeve van het bestrijden van onderwijsachterstanden.

Wetsteksten

In de WPO (Wet voor het primair onderwijs) en WVO (Wet voor het voortgezet onderwijs) is het jaarlijks verplicht overleg als volgt vastgelegd:

Artikel 167a WPO

Burgemeester en wethouders en de bevoegde gezagsorganen van de scholen en de kinderopvang in de gemeente voeren tenminste jaarlijks overleg over het voorkomen van segregatie, het bevorderen van integratie en het bestrijden van onderwijsachterstanden, de afstemming over inschrijvings- en toelatingsprocedures en het uit het overleg voortvloeiende voorstel van het bevoegd gezag van in de gemeente gevestigde scholen om tot een evenwichtige verdeling van leerlingen met een onderwijsachterstand over de scholen te komen, waaronder de doorlopende leerlijn van voorschoolse educatie naar basisonderwijs. Het overleg is gericht op het maken van afspraken over de in de eerste volzin bedoelde onderwerpen. Deze afspraken hebben zoveel mogelijk het karakter van meetbare doelen. De inspectie rapporteert jaarlijks over de mate waarin die doelen worden bereikt.

Burgemeester en wethouders kunnen de uitkomsten van het verplichte op overeenstemming gerichte overleg omzetten in bindende afspraken over onder andere de te realiseren prestaties en inspanningen, die - alvorens de afspraken tot stand komen - aan alle partijen worden voorgelegd.

Indien het overleg over de voorgenomen bindende afspraken niet tot overeenstemming leidt, schrijven burgemeester en wethouders een nieuw overleg uit, waarbij zij initiatieven nemen tot het bereiken van een zo groot mogelijke consensus.

Voor het voortgezet onderwijs is een vergelijkbare tekst opgesteld.

Artikel 118a WVO

Burgemeester en wethouders, de bevoegde gezagsorganen van de scholen in de gemeente, en de bevoegde gezagsorganen van de in de gemeente gelegen agrarische opleidingscentra als bedoeld in artikel 1.3.3. van de Wet educatie en beroepsonderwijs, voor zover het betreft het daarin verzorgde voorbereidend beroepsonderwijs, voeren tenminste jaarlijks overleg over het voorkomen van segregatie, het bevorderen van integratie en het bestrijden van onderwijsachterstanden, de afstemming over inschrijvings- en toelatingsprocedures en het uit het overleg voortvloeiende voorstel van het bevoegd gezag van in de gemeente gevestigde scholen om tot een evenwichtige verdeling van leerlingen met een onderwijsachterstand over de scholen te komen. Het overleg is gericht op het maken van afspraken over de in de eerste volzin bedoelde onderwerpen. Deze afspraken hebben zoveel mogelijk het karakter van meetbare doelen. De inspectie rapporteert jaarlijks over de mate waarin die doelen worden bereikt. Burgemeester en wethouders kunnen de uitkomsten van het verplichte op overeenstemming gerichte overleg omzetten in bindende afspraken over onder andere de te realiseren prestaties en inspanningen, die – alvorens de afspraken tot stand komen aan alle partijen worden voorgelegd.

De wet regelt hiermee dus wie er aan tafel moeten zitten, hoe vaak men minimaal bijeen moet komen, waarover er minimaal overlegd moet worden, welke uitwerking gerealiseerd moet worden en wie er toezicht houdt op het naleven van deze wettelijke bepaling.

1.2 Praktijk

Redenen herziening overlegstructuur

De nieuwe wet OAB van augustus 2006 was voor veel gemeenten aanleiding om de oude GOA-overlegstructuur te herzien. Voor een belangrijk deel was deze herziening nodig om de nieuwe bestuurlijke verhoudingen beter tot hun recht te laten komen. Tegelijk bood ze een mogelijkheid om de efficiëntie en slagvaardigheid in het overleg te vergroten, omdat er soms toch wel enige wildgroei aan overlegstructuren was ontstaan.

Bij de LEA-enquête 2008 is aan gemeenten gevraagd welke overlegstructuur zij hanteren (peildatum mei 2008). Bijna de helft van de gemeenten had toen nog dezelfde overlegstructuur als voor de nieuwe wet OAB. Bij 21% van deze gemeenten waren er plannen voor ontwikkeling van een nieuwe overlegstructuur en 32% overlegde al volgens een nieuwe structuur.

Tabel 1 Overlegstructuur LEA

Overlegstructuur	2008
Nog dezelfde overlegstructuur als voor de LEA	46%
Plannen voor ontwikkeling van nieuwe overlegstructuur	21%
Nieuwe overlegstructuur met stuurgroep	6%
Nieuwe overlegstructuur met stuurgroep en werkgroepen	16%
Nieuwe andere overlegstructuur	10%

Keuze onderwerpen op de LEA

In de praktijk kiezen de lokale partners er samen voor om ook andere onderwerpen te bespreken dan de vijf wettelijk verplichte. Dit gebeurt veelal aan de hand van de zogenaamde drie kolommen tabel waarin de beleidsthema's gerubriceerd zijn naar de wettelijke verantwoordelijkheden van schoolbesturen en gemeenten.

De Drie-kolommentabel uit 2005, aangevuld met Nieuwe Ontwikkelingen 2007-2008

	Categorie 1	Categorie 2	Categorie 3
Eind-Verantwoordelijke	Scholen	In overleg tussen partners	Gemeenten
Uitvoering	Scholen	Gemeenten en scholen	Gemeenten
Beleidsthema's	<ul style="list-style-type: none"> - Onderwijsprestaties - Taalbeleid - Ouderbetrokkenheid - Informatievoorziening aan ouders en leerlingen - Doorstroom PO – VO - Wachtlijsten overgang PO en VO - Wachtlijsten speciaal onderwijs - Toegankelijkheid - Spreiding zorgleerlingen - Bestrijden onderwijsachterstanden met name in groep 1t/m 4 op basis van extra geld vanuit gewichtenregeling - Passend onderwijs (aanbod Passend onderwijs) - Stimulering taalontwikkeling 	<ul style="list-style-type: none"> - Voor- en vroegschoolse educatie - Kinderopvang - Opvang jeugdigen die buiten de boot dreigen te vallen - Vroegsignalering - Zorg in en om de school - Aansluiting onderwijs arbeidsmarkt - Voortijdig schoolverlaten - Spreiding achterstandsléerlingen, als overlegpunt - Onderwijsachterstanden, als overlegpunt - Schoolmaatschappelijk werk - Afgestemd aanbod van verschillende scholen en schoolsoorten - Reboundvoorzieningen - Veiligheid in de school - Impulsgebieden - VVE 100% doelgroepbereik - Maatschappelijke stages VO - Brede scholen en combinatiefuncties - Passend onderwijs (o.a. onderwijshuisvesting en leerlingenvervoer, Lokale Jeugdagenda) - Pilots vaste aanmeldmomenten, ouderinitiatieven - Voortijdig schoolverlaten: - Leren en werken - Werkleerplicht 	<ul style="list-style-type: none"> - Leerplicht / schoolverzuim - RMC - Schakelklassen - Leerlingenvervoer - Huisvesting - Veiligheid rond de school - Brede school - Peuterspeelzaalwerk - Spreiding jeugdvoorzieningen - Preventief lokaal jeugdbeleid, vijf functies - Harmonisatie voorschoolse voorzieningen - Zorg: Centra voor Jeugd en Gezin - Beleid voor arme kinderen

Uit het onderzoek van Oberon blijkt dat veel gemeenten meer aandacht besteden aan overlegthema's als zorg en brede school dan aan de wettelijk verplichte overlegthema's. Gemeenten verantwoordden daarbij desgevraagd aan de Inspectie waarom de verplichte onderwerpen niet verder zijn uitgewerkt.

Bij de keuze voor LEA-thema's spelen een aantal aspecten een rol:

- lokale context: wat is de grootte van de gemeente, welke lokale ontwikkelingen spelen er, hoeveel middelen zijn er beschikbaar?
- ambities: wat wil de gemeente met het onderwijsbeleid?
- breedte: kiest de gemeente voor integraal jeugdbeleid waar onderwijs een onderdeel van is, of kiest de gemeente voor een smallere benadering van het onderwijsbeleid?

Het aantal gemeenten dat het overleg beperkt tot de wettelijk verplichte thema's, neemt nu snel af. Er is een tendens om toch een brede en meer thema's omvattende – dus beleidsrijke – lokale educatieve agenda te ontwikkelen. Dat is doorgaans mogelijk als er gedurende een langere periode goed overleg is gevoerd tussen de lokale partners, als er op hoofdpunten een gezamenlijke visie is ontstaan, en als de krachten worden gebundeld om tot een goede uitvoering te komen. Een degelijke beleidsrijke agenda is bijna altijd meerjarig en gericht op het spectrum van het integraal jeugdbeleid. Een recent voorbeeld is het Beleidsplan Voorrang voor Jeugd 2010-2014 van 's Hertogenbosch, waaraan wij de volgende passage ontleen.

Vanuit onze visie op jeugdbeleid is een aantal beleidsspeerpunten geformuleerd. De uitvoering van jeugdbeleid ligt in veel gevallen bij het onderwijs en andere maatschappelijke partners. In een aantal gevallen is door de wet bepaald hoe de uitvoering moet plaats vinden. De gemeente wil regie voeren op jeugdbeleid door het uitzetten van de beleidslijnen, het organiseren van de samenwerking, resultaatgerichte afspraken maken en het volgen en eventueel bijsturen van de uitvoering. Er vindt op verschillende manieren periodiek overleg plaats met partners: in de Stuurgroep Preventief Jeugdbeleid, in besturen overleggen met het onderwijs, in de Beleidsgroep Leren & Werken en in het Veiligheidshuis.

Uit: Beleidsplan Voorrang voor Jeugd 2010-2014, gemeente 's Hertogenbosch

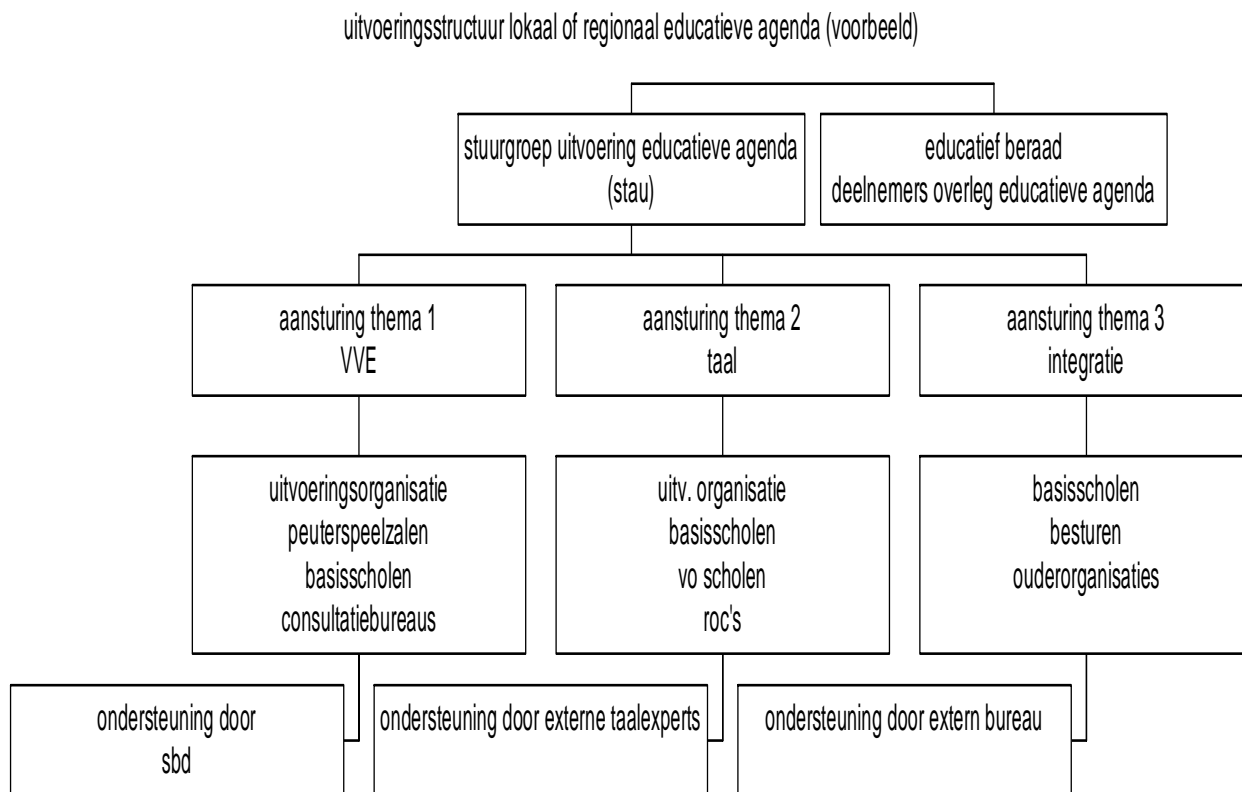
2 Vormen van overleg

Elke gemeente kiest het soort overleg dat bij haar past. Het overleg moet passen binnen de werk- en overlegcultuur en recht doen aan de specifieke situatie en mogelijkheden van de gemeente. Vooral nu veel educatieve agenda's aflopen (ze lopen veelal van 2006 tot 2010), zien we dat er vernieuwde overlegstructuren ontstaan die een grote variëteit vertonen en die meer afstand nemen van de traditionele sturende rol van de gemeente. Er is een tendens dat de gemeente zich meer profileert als ondersteuner en 'facilitator' van het onderwijs- en jeugdbeleid dan als sturend regisseur en uitvoerder. In dit hoofdstuk laten we vanuit enkele lokale praktijkgevallen zien hoe dit zijn uitwerking krijgt.

In dit hoofdstuk komt eerst een proefmodel aan bod. Vervolgens komen er tal van lokale praktijkvoorbeelden van de bestaande LEA-overlegstructuur aan bod. We sluiten af met enkele beschouwende opmerkingen over de lokale voorbeelden.

2.1 Het proefmodel

Oberon heeft een proefmodel ontwikkeld voor het LEA-overleg. Dit model ziet er als volgt uit:



Educatief Beraad

Het Educatief Beraad bestaat uit de bestuurlijke partners van de LEA: gemeente, schoolbesturen, kinderopvang en andere (niet verplichte) partners. Hier wordt het lokaal beleid op hoofdlijnen vastgesteld en worden de thema's en bijbehorende doelen bepaald. Naast het Educatief Beraad is er een stuurgroep (bijv. van enkele leden uit het Educatief Beraad aangevuld met derden) die de uitvoering coördineert. Onder deze stuurgroep functioneren verschillende werkgroepen die de gekozen thema's op de LEA gaan uitwerken. Deze werkgroepen kunnen al dan niet ondersteund worden door externe experts.

Stuurgroep

Het is in veel situaties verstandig om te kiezen voor een instrumentele benadering van een stuurgroep met werkgroepen. De werkgroepen gaan aan de slag: de stuurgroep ondersteunt de werkgroepen en houdt er toezicht op. Als een werkgroep niet goed functioneert, kan de stuurgroep ingrijpen.

Aandachtpunten bij het organiseren zijn;

- Het toekennen van taken en verantwoordelijkheden aan (deelnemers aan) uitvoerende werkgroepen;
- Het van te voren bepalen hoe verder te gaan als er geen overeenstemming is op bepaalde punten;
- Het van te voren bepalen wat te doen als iemand zich niet aan afspraken houdt.

Hierover kunnen afspraken worden gemaakt, waaraan de partners zich bij voorbaat verbinden.

Werkgroepen

De uitvoerende werkgroepen worden ingericht als een tijdelijke voorziening met een helder omschreven doelstelling. Ze hebben dus een duidelijke taak en goed afgebakende verantwoordelijkheden en beschikken over een helder mandaat en een budget om hun taak uit te voeren. Er is regelmatig contact tussen de werkgroepen en de stuurgroep. Het kan verstandig zijn om vanuit beide gremia een contactpersoon te benoemen. De verdeling van taken over werkgroepen kan veranderen, bijv. als er door het Educatief Beraad veranderingen worden aangebracht in de educatieve agenda.

In dit proefmodel zien we een invulling van de basisstructuur van een educatief overleg waarbij een aantal keuzes is gemaakt. We laten nu een aantal voorbeelden zien van lokale invullingen in zowel grote, middelgrote als kleine gemeenten.

2.2 Enkele praktijkvoorbeelden

2.2.1 G4/G27

De Kamers van Den Haag

Het lokaal educatief overleg vond tot eind 2006 plaats in het Haags Onderwijsberaad (HOB). Mede als gevolg van de stelselwijziging is Den Haag op zoek gegaan naar nieuwe vormen voor het overleg. Men heeft PO en VO gesplitst. Er is voor zowel het PO als het VO (inclusief MBO) 6-8 keer per jaar een overleg met de gemeente, waarbij de wethouder voorzitter is. Men spreekt daarom over de PO- en de VO Kamer.

Er vindt tevens 2 tot 4 keer per jaar een kamerbreed overleg plaats met alle vertegenwoordigers van beide Kamers. De kleinere schoolbesturen laten zich in de Kamers vertegenwoordigen door een groot schoolbestuur, zodat er maximaal 5 personen aan tafel zitten. De schoolbesturen PO en VO hebben een eigen platform opgericht, onder de noemer PO-platform en VO-platform. Zij overleggen in het Platform eerst onderling en daarna met de gemeente.

Utrecht met onafhankelijk programmamanager

Utrecht kent een onafhankelijke programmamanager die de coördinatie van het overleg op zich neemt en de opdrachten bewaakt die worden geformuleerd. In Utrecht rouleert het voorzitterschap per vergadering. Leden van het overleg worden verantwoordelijk om taken uit te (laten) voeren.

De LEA in de gemeente Utrecht heeft de vorm van een vast overleg, dat gedurende de schooljaren 2007/08 en 2008/09 ongeveer 10 keer per jaar plaatsvond.

De deelnemende partijen aan het lokaal educatief overleg in de gemeente Utrecht zijn:

- 3 vertegenwoordigers vanuit de drie grote schoolbesturen primair onderwijs in Utrecht
- (evt. 1 vertegenwoordiger vanuit de kleine schoolbesturen primair onderwijs in Utrecht)
- 2 vertegenwoordigers vanuit de twee grote schoolbesturen voortgezet onderwijs in Utrecht
- 1 vertegenwoordiger vanuit de ROC's en vakpraktijkopleidingen
- 1 vertegenwoordiger vanuit de PABO 's
- 1 vertegenwoordiger vanuit de Hogeschool Utrecht en Universiteit Utrecht
- 1 vertegenwoordiger vanuit de welzijnsorganisaties en overige partners (UCK).

De gemeente functioneert als één van de partners in dit overleg en neemt verantwoordelijkheid voor de totstandkoming en voortgang van de Utrechtse Onderwijsagenda. De Utrechtse wethouder van onderwijs neemt sinds begin 2009 persoonlijk deel aan het overleg.

Het LEA-overleg vindt plaats in de vorm van bijeenkomsten, waar in principe alle participanten vertegenwoordigd zijn. Naast dit reguliere LEA-overleg zijn er aanvullende en voorbereidende vormen van overleg. Deze bestaan uit o.a. voorbereidingsoverleg, werkgroepoverleg en bilateraal overleg tussen schoolbesturen. De bepaling van de onderwerpen voor overleg gebeurt door de deelnemers, waarbij elke partij onderwerpen kan inbrengen. Momenteel brengen werkgroepen het merendeel van gespreksonderwerpen in. De vergaderingen worden voorbereid door de programmamanager in overleg met de vertegenwoordigers van de schoolbesturen. De voorbereiding bestaat mede uit het opstellen van de agenda, het opstellen van vergaderstukken, het voeren van vooroverleg met relevante partijen en het voorbespreken van besluiten.

De deelnemers aan de Utrechtse Onderwijs Agenda zien zelf toe of de gemaakte afspraken nageleefd worden. Men onderzoekt nog hoe men elkaar kan aanspreken op ieders verantwoordelijkheid voor de afspraken in dit proces.

Utrecht heeft een website voor de lokale educatieve agenda, zie <http://www.onderwijsagendautrecht.nl/>

Leeuwarden met onafhankelijk voorzitter

In Leeuwarden is net als in Den Haag gekozen om PO en VO te splitsen. Wel is bewust gekozen voor een overlap, men heeft stuurgroepen voor 0-14 jaar en 11+. In de stuurgroep 0-14 zitten vertegenwoordigers van het Primair Onderwijs, maar op afroep schuiven de vertegenwoordigers van het VO ook aan. Omgekeerd gebeurt hetzelfde in de stuurgroep 11+. Er is voor de eerste 2 jaar een onafhankelijke voorzitter gekozen die beide stuurgroepen technisch voorziet. In Leeuwarden heeft men gekozen om jeugd en onderwijs aan elkaar te verbinden en spreekt men daarom over de LEJA: Lokale Educatieve en Jeugd Agenda. Er zitten dus ook andere partners aan de overlegtafel: GGD, Thuiszorg, Bureau Jeugdzorg, Kinderopvang en Stichting Hulp en Welzijn. Aan beide stuurgroepen neemt ook de manager huisvesting deel, om een relatie te leggen met onderwijshuisvesting.

Enschedese brede insteek

Alle schoolbesturen met één of meer vestigingen van scholen in de gemeente Enschede participeren in het Enschedese Onderwijsberaad (EOB). Dit beraad is de plaats waar de voortgang en de stand van zaken van de verschillende thema's op de LEA besproken worden, waar er bijgestuurd wordt en waar nieuwe ontwikkelingen worden gesignaleerd. Aan het dynamische karakter van de agenda wordt recht gedaan door halfjaarlijks de voortgang te agenderen in het Enschedese Onderwijsberaad en vervolgens de stand van zaken te rapporteren aan de Gemeenteraad.

Eindhoven's lerende gemeenschap

Het gezamenlijk werken aan de doelen van de educatieve agenda wil men in Eindhoven vorm geven door te werken vanuit het model van de lerende gemeenschap. De samenwerkende partijen vormen een lerende gemeenschap waarbinnen ieders kennis en ervaring ingebracht wordt. Elke programmaliijn vraagt om een eigen benadering: wie is partner, wie heeft welke verantwoordelijkheid, wie brengt welke expertise in? In Eindhoven wordt gewerkt op basis van gelijkwaardigheid waarbij men voor ogen houdt dat verantwoordelijkheden vaak in de wet zijn vastgelegd en er dus geen gelijkheid kan zijn.

Het werken aan een inhoudelijk thema van een programmaliijn wordt zoveel mogelijk vorm gegeven door middel van het model van de vier O's dat Fontys hanteert: Onderzoeken – Ontwikkelen – Opleiden -Ondersteunen. Een thema wordt gezien als een onderzoeksonderwerp waarbij de huidige situatie goed in beeld wordt gebracht inclusief sterkten en zwakten.

Vervolgens wordt nagedacht over gewenste oplossingen die gezamenlijk kunnen worden ontwikkeld. Voor opleiding en ondersteuning op de werkvloer wordt gezorgd als de gekozen oplossing daar om vraagt.

Schiedam met duale stuurgroepen

Er zijn in Schiedam twee stuurgroepen: de stuurgroep LEA (bestuurlijk overleg) en stuurgroep OAB (inhoudelijk overleg). Aan beide overleggen nemen vrijwel dezelfde instellingen deel. Inhoudelijk zijn er verschillen aan te wijzen. In de stuurgroep OAB wordt meer inhoudelijk ingegaan op thema's. Daarnaast adviseert deze stuurgroep het college over de besluitvorming met betrekking tot diverse plannen van scholen. In de stuurgroep LEA wordt bestuurlijk overlegd en vindt afstemming en besluitvorming plaats op hoofdlijnen.

Verder zijn de volgende werkgroepen ingesteld:

1. Werkgroep NIP/VVE met daarin als deelnemers:

- één vertegenwoordiger per schoolbestuur;
- de uitvoeringsorganisaties;
- Careyn vanuit de zorginstellingen;
- een ambtelijke vertegenwoordiging.

De werkgroep wordt voorgezeten door een teamleider Educatief Beleid.

2. Werkgroep integratie en segregatie met als deelnemers:

- een vertegenwoordiger van de PO schoolbesturen;
- een vertegenwoordiger kinderopvang;
- een ambtelijke vertegenwoordiging van de afdeling Educatie en Welzijn;
- een ambtelijke vertegenwoordiging van de afdeling wijkontwikkeling;
- een vertegenwoordiger van de Stichting Welzijn Schiedam.

Deze werkgroep krijgt de opdracht om een uitvoeringsplan 'Bevorderen van integratie en tegengaan van segregatie in het basisonderwijs' op te stellen. Voor de thema's overgang PO-VO en Zorg wordt nagedacht over een verdere invulling, bijvoorbeeld of een aparte werkgroep nodig is. Er is voor gekozen om vooralsnog geen werkgroep onderwijshuisvesting in te richten. Naast bovengenoemde werkgroepen is nog een aantal begeleidingscommissies actief. Hierbij gaat het om de commissies schoolzwemmen, logopedie en schoolbuitenhuis.

2.2.2 Kleinere gemeenten

Dantumadeel, een programmatische aanpak

Dantumadeel kent een programmaraad en programmagroepen. Naast de gemeente en directies/bovenschoolse managers van de PO- en VO-schoolbesturen nemen aan de Programmaraad tevens de peuterspeelzaalmanager en beleidsmedewerker Jeugd deel. De Wethouder onderwijs is voorzitter van de Programmaraad. Deze programmaraad stelt de Lokale Educatieve Agenda op en stelt 'Programmagroepen' (werkgroepen rond een bepaald thema) in. Bij de start zijn er twee in het leven geroepen:

- Programmagroep Taal. Overleg met het basisonderwijs, de schoolbegeleidingsdienst, bibliotheek, peuterspeelzalen en kinderopvang over lokaal integraal taalbeleid;
- Programmagroep Doorgaande Ontwikkelingslijn. Overleg tussen gemeente (onderwijs én welzijn samen) met de Jeugdgezondheidszorg en de coördinator van de peuterspeelzalen over huisvesting, organisatie, zorgstructuur en andere inhoudelijke projecten binnen de peuterspeelzalen en de kinderopvang.

Verder is er een overleg tussen portefeuillehouders onderwijs van Dantumadeel en omliggende gemeenten. Dit overleg is bedoeld voor: afstemming van het lokaal onderwijsbeleid, regionalisering

van uitvoerende taken waaronder de leerplicht, de aanbesteding van het leerlingenvervoer en gezamenlijke afspraken over aanpak van jongeren(overlast).

Naast deze overlegvormen zijn er nog twee andere specifieke overleggen voor jeugd en jongeren: het Signaalteam en het Jongerenteam. Het Signaalteam is een netwerkoverleg tussen onder meer leerplicht, (school)maatschappelijk werk, politie en de Geestelijke Gezondheidszorg over de preventie en aanpak van problemen. Het Jongerenteam bemiddelt en begeleidt jongeren naar 'leer-/werktrajecten' en draagt bij aan beleidsontwikkeling.

Brainstorm over Leek

De overlegstructuur met het veld is als volgt georganiseerd:

- Er is een Stuurgroep Lokaal Onderwijsbeleid (LOB) als het overleg- en adviesorgaan voor het college. De wethouder zit deze voor. LOB benadert onderwijs veel breder dan de wettelijke taken.
- Er is een Stuurgroep Leerlinggericht onderwijs voor onderwijsinhoudelijke zaken waar de beleidsmedewerker van de gemeente aan deelneemt.

Beide stuurgroepen kunnen per beleidsthema werkgroepen instellen. Onder de stuurgroep Lokaal onderwijsbeleid zijn de werkgroep Onderwijshuisvesting en de werkgroep VVE ingesteld. Onder de stuurgroep Leerlinggericht onderwijs vallen bijvoorbeeld de praktijkgroep PO-VO, de werkgroep Onderwijsdag en de werkgroep Maatschappelijk werk op scholen. Behalve de stuurgroepen heeft Leek ook het:

- Winsinghhofberaad: voor brainstorming over ontwikkelingen in het basisonderwijs. Hier kunnen scholen en gemeente vrijuit discussiëren zonder besluitvorming. Dit beraad is een mooi instrument om met nieuwe initiatieven te komen;
- Portefeuillehoudersoverleg educatie Regio Centraal Groningen en subregio Westerkwartier (POW) voor volwasseneneducatie.

Tevens is er veel rechtstreekse communicatie tussen de gemeente en scholen via post en e-mail. Voor het e-mailverkeer heeft de gemeente nadrukkelijk uitgesproken dat afspraken per e-mail geldig zijn.

Het beleidsaccent op leerlinggericht onderwijs en de overlegstructuur bieden veel mogelijkheden om tot integraal beleid te komen. Naast overleg met het onderwijs zelf is er overleg met onder meer de jeugdgezondheidszorg, het (school-)maatschappelijk werk, de Zorg Advies Teams (ZAT's), de Onderwijsbegeleidingsdiensten, de peuterspeelzalen, de Jeugdzorg, de bibliotheek, de kunstvorming en de provincie. De wethouder onderwijs heeft tevens het jeugdbeleid in zijn portefeuille, waardoor hij een goed overzicht heeft over de gehele jeugd- en onderwijsthematiek.

Noordoostpolder gaat integraal

Er is een kernstuurgroep gevormd met daarnaast een adviesorgaan: de stuurgroep is voor de concrete uitvoering van het beleid en het adviesorgaan voor het bewaken van de grote lijnen. Deelnemers van de kernstuurgroep zijn: de portefeuillehouder integraal jeugdbeleid, een beleidsmedewerker integraal jeugdbeleid, een bovenschools manager namens de drie schoolbesturen, de schoolbegeleidingsdienst en een beleidsmedewerker van de afdeling Leefbaarheid. Aan het adviesorgaan nemen alle 25 convenantpartners deel (schoolbesturen en zorginstellingen).

Zaltbommel met hand in eigen boezem

De gemeente Zaltbommel en haar schoolbesturen overleggen met elkaar via het OLO (Overleg Lokaal Onderwijsbeleid, het voormalige OOGO). Het OLO is betrokken bij de besluitvorming. Een Klankbordgroep Lokaal Onderwijsbeleid fungeert als adviesgroep. Daarnaast is de gemeente begonnen met het interne overleg WOEZ om óók binnen de eigen organisatie het integrale werken te

stimuleren. Aan dit overleg nemen ambtenaren uit de taakvelden welzijn, onderwijs, educatie, zorg, volkshuisvesting, arbeidsmarktbeleid en economie deel.

Boxtel, een uitgelijnde projectstructuur

Boxtel kent een Bestuurlijk Overleg Jeugd en Onderwijs. Het voorzitterschap wordt uitgevoerd door de portefeuillehouder jeugd en onderwijs. Het secretariaat wordt uitgevoerd door de beleidsmedewerker onderwijs- en jeugdbeleid. De voorzitter van het BOJO roept tijdig de voorzitters van de projectgroepen bijeen om de agenda van het BOJO voor te bereiden. Er zijn drie projectgroepen opgesteld:

1. Projectgroep 'Zorg in en om de school'

Dit betreft een projectgroep met vertegenwoordiging van het Samenwerkingsverband Pluralis, het voortgezet onderwijs, Delta, Meldpunt Jeugdzorg Boxtel, Vivent en de GGD. De voorzitter is de coördinator Meldpunt Jeugdzorg Boxtel.

2. Projectgroep 'Doorgaande Ontwikkelingslijnen'

Dit is een projectgroep met vertegenwoordiging van het peuterspeelzaalwerk (c.q. VVE), en primair en voortgezet onderwijs te Boxtel. De voorzitter is een manager van het voortgezet onderwijs.

3. Projectgroep 'School en Wijk'

Deze projectgroep bestaat uit vertegenwoordiging van de stichting Brede Scholen Boxtel, basisscholen, het Jongerenwerk en de Politie. Mogelijk worden ook bureau Halt en Novadic (netwerk voor verslavingszorg) partners in deze projectgroep. Voorzitter is de manager van de Stichting Brede Scholen Boxtel.

Onder elk van de drie projectgroepen hangen werkgroepen. Per projectgroep zijn vanuit de LEA een aantal thema's benoemd die verder uitgewerkt moeten worden en waartoe nieuwe werkgroepen gestart zullen worden. De uitwerking van (deel)projectplannen en de uitvoering van de activiteiten vindt plaats in deze (nieuwe) werkgroepen.

2.3 Beschouwingen ten aanzien van lokale modellen

We zien dat het inmiddels heel gebruikelijk is om in de overlegstructuur een onderscheid te maken tussen de algemene aansturing en beleidsontwikkeling enerzijds en de uitvoering anderzijds. In een deel van de gemeenten splitst men de algemene aansturing over de jongere en oudere leeftijdsgroep, maar zorgt er daarbij voor dat er voldoende momenten zijn voor een breed overleg. In veel gemeenten wordt de LEA nog in belangrijke mate aangestuurd vanuit de gemeente. Het klassieke patroon van de wethouder als voorzitter van de belangrijkste stuurgroep en een ambtenaar als secretaris is nog goed intact. Er zijn echter ook geleidelijk meer gemeenten die het voorzitterschap laten rouleren of belangrijke functies in het LEA overleg in handen geven van onafhankelijke derden. De variëteit op uitvoeringsniveau is erg groot. Er zijn werkgroepen of projectgroepen gericht op allerlei inhoudelijke thema's. Deze opereren dicht bij de werkvloer en worden flexibel in de LEA structuur ingebouwd.

De meeste gemeenten proberen zo integraal mogelijk te werken. Thema's als zorg en huisvesting zijn bijna overal opgenomen in, dan wel gekoppeld aan de educatieve agenda. Regionale doorkijkjes komen soms voor, maar meestal toch in de marge van het lokaal beleid of voor specifieke onderwerpen zoals volwasseneneducatie. Een interessante ontwikkeling is dat sommige gemeenten expliciet aandacht besteden aan de ontwikkeling van een toekomstvisie en nieuwe impulsen of ideeën. Dit gebeurt in de vorm van een brainstormgroep in Leek, een signaalteam in Dantumadeel of via het concept van de lerende gemeenschap in Eindhoven.

Van digitale hulpmiddelen voor presentatie of onderlinge communicatie wordt nog maar in weinig gemeenten gebruik gemaakt. Een eigen LEA website is nog een uitzondering. Ook op de officiële sites van de meeste gemeenten is vaak geen verwijzing naar het onderwijs- en jeugdbeleid te vinden. Ouders of andere belangstellenden kunnen daardoor mogelijk moeilijk informatie over het lokale educatieve beleid bereiken.

Monitoring of evaluatie van het lokaal educatief beleid en een gerichte inschakeling van externe ondersteuning lijken vooralsnog vrij weinig aandacht te krijgen. De eerste beleidsplannen voor de periode vanaf 2010 lijken wel meer in deze leemte te voorzien. In de periode 2006-2010 is veel aandacht nodig geweest voor het opzetten van de primaire overleg- en uitvoeringsstructuur van de LEA. Nu deze in veel gemeenten op poten is gezet, lijkt er meer ruimte te komen voor de ondersteunende functies rond de LEA.

3 Specifieke aandachtspunten

In dit hoofdstuk bespreken we tal van aandachtspunten rond de LEA-overlegstructuur.

Het LEA-overleg: welke partners?

Bij veel van de onderwerpen die besproken worden op de Educatieve Agenda – dit geldt ook voor de verplichte onderwerpen – moeten meer instellingen worden betrokken dan de eerste lijns partners. Als het gaat om integratie en segregatie, schooluitval, voor- en vroegschoolse educatie en taalachterstanden, zullen gemeenten en schoolbesturen bij het maken van afspraken moeilijk heen kunnen om partijen als de peuterspeelzalen, de jeugdgezondheidszorg, de bibliotheek, het maatschappelijk werk, ouders en de politie. In de praktijk worden dan ook veel andere partners betrokken bij de LEA (zie tabel 2).

Tabel 2 : Externe partijen die zijn betrokken bij de **opzet** en **uitvoering** van de LEA

Externe partijen	Betrokken bij opzet LEA 2008	Betrokken bij uitvoering LEA 2008
Besturen van peuterspeelzalen	65%	86%
Jeugdgezondheidszorg (GGD, Thuiszorg)	36%	74%
Welzijnsinstellingen	36%	74%
Maatschappelijk werk	25%	59%
Culturele instellingen	10%	29%
Sportverenigingen	6%	23%
Bibliotheken	18%	41%
Andere externe partijen	9%	11%

Naar verwachting zullen vanaf 1 augustus 2010 op basis van de OKE wet peuterspeelzalen als nieuwe verplichte partner aan de bestuurlijke tafel worden toegevoegd. Dit is gedaan omdat in andere trajecten van het onderwijs- en jeugdbeleid (Centra voor Jeugd en Gezin, brede school) juist wordt geprobeerd om tot verregaande samenwerking en een sluitende aanpak voor de kinderen te komen.

Het betrekken van meer partners dan de verplichte brengt echter ook een aantal problemen met zich mee. Het spreekwoord 'hoe meer zielen, hoe meer vreugd' gaat niet altijd op. We noemen hierbij enkele mogelijke valkuilen van een te breed overleg:

- Het verbreden van het overleg tot alle relevante partners kan leiden tot een mammoetoverleg dat al gauw verlamingsverschijnselen vertoont.

- Het uitbreiden van het overleg met deeloverleggen over bepaalde onderwerpen van de Educatieve Agenda, met een daarop toegesneden mix van partners, leidt tot een vertakking van het overleg dat hierdoor moeilijk beheersbaar kan worden.
- Het onderscheiden van een besluitvormingsstructuur (het verplichte overleg) en een uitvoeringsstructuur (met andere instellingen) kan onvoldoende recht doen aan de wens van de andere instellingen om mee te doen aan visieontwikkeling en besluitvorming.

Een eerste stap om dit dilemma op te lossen is om goed in kaart te brengen welke instellingen bijdragen aan het opvoeden en opgroeien van kinderen en jongeren, dus hoe het aanbod van voorzieningen voor onderwijs, zorg en welzijn ten behoeve van 0-23 jarigen in de gemeente eruit ziet. In een matrix kan worden weergegeven welke taken worden uitgevoerd door wie, met welke middelen en welke samenwerkingsrelaties er al bestaan. Dit is een stevige klus en het resultaat moet eigenlijk regelmatig worden geactualiseerd, maar het kan wel de broodnodige informatie opleveren om het overleg over de Educatieve Agenda goed in te richten met een brede betrokkenheid van instellingen. Over het betrekken van andere partners is in 2008 een aparte brochure verschenen 'LEA en overige partners'.

Het kan soms handig zijn om het betrekken van partners specifiek per agendapunt te bezien en na te gaan wie noodzakelijk aanwezig moeten zijn. Agendapunten waarbij externe partners worden gevraagd, kunnen het beste vooraan op de agenda geplaatst worden, zodat zij na hun agendapunt de vergadering kunnen verlaten.

In sommige gemeenten schuiven tegenwoordig niet meer alle schoolbesturen aan maar werkt men met vertegenwoordiging. Dit vereist wel intern overleg voorafgaande aan het educatief beraad, maar kan toch uiteindelijk veel tijdswinst opleveren. Een dergelijk systeem van vertegenwoordiging zou ook in andere sectoren (bijv. welzijn, jeugdgezondheidszorg, cultuur) kunnen worden gehanteerd.

Wie is trekker?

Een vaak voorkomende valkuil voor gemeenten is dat zij terugvallen in hun oude regelrol. Zeker bij zelfbewuste grote schoolbesturen roept dit soms enige irritatie op; kleinere schoolbesturen accepteren een sturende rol iets gemakkelijker. Hier zal de gemeente dus een balans in moeten zoeken. Een tip is om zeker de grote schoolbesturen een belangrijke rol in het lokaal overleg te geven, ook als het gaat om het regelen van allerlei zaken (voorzitterschap, locatie, notulist, verspreiding stukken). De gelijkwaardigheid komt zo beter tot uitdrukking.

Omdat de regievoering bij de Educatieve Agenda een open zaak is – de gemeente is niet bij voorbaat regisseur of aanstuurder van het proces – is het mogelijk om allerlei taken over de betrokken partners te verdelen. Onderstaand schema geeft hiervan een voorbeeld.

Tabel 3: Wie is trekker?

Thema	Wie is trekker	Periode	Kosten	Activiteit
Multifunctionele accommodaties	Stuurgroep	2009	Geen	Plan maken
Dagarrangementen	Gemeente A en schoolbestuur Y samen	Najaar 2009	€ 8.000	Voorstel ontwikkelen
Brede school	Gemeente A	Najaar 2010	€ 150.000	Bouw 1 ^e fase
Monitoring	Schoolbestuur X	1-8-2009-1-1-2010	€ 30.000	Offertes opvragen en uitvoerder kiezen
Vroegschoolse educatie	SBD	2010-2011	€ 50.000	Invoering op 5 scholen
Training peuterleidsters en leerkrachten onderbouw op VVE	Stuurgroep	1-1-2010 tot 1-1-2012	Geen directe kosten, extern aangeboden via OCW	Informereren en coördineren

Te overwegen is tevens om – als er een voor iedereen bevredigende modus is gevonden voor de bestuurlijke verhoudingen, bijvoorbeeld over voorzitterschap, over regievoering, over locatie van het overleg – dit voor een langere tijd te handhaven. Het is belangrijk om jaarlijks een evaluatiemoment in te bouwen, bijvoorbeeld een ‘opbrengstenconferentie’, waarin gemeente, schoolbesturen en het veld met elkaar terugkijken op het afgelopen jaar en tevens vooruitkijken naar het komende jaar. Successen kunnen dan met elkaar gevierd worden!

Onderwijshuisvesting

Naast het verplicht overleg in het kader van de lokale educatieve agenda, heeft de wetgever bepaald dat er op overeenstemming gericht overleg over huisvesting moet plaatshebben (OOGO over huisvesting is in zijn oude vorm gehandhaafd). Hiermee is in feite een knip aangebracht tussen overleg over huisvesting en over inhoud. Voor bestuurders betekent dit dat zij onderhandelen aan twee verschillende tafels. De ervaring leert dat verstoorde relaties aan de ene tafel makkelijk doorwerken bij de onderhandelingen aan de andere tafel. Een voor de hand liggende oplossing lijkt het samenvoegen van beide overleggen. Dit brengt echter zijn eigen complicaties met zich mee, omdat het thema huisvesting andere expertise vraagt dan onderwijsinhoudelijke thema's. Vastgoedambtenaren spreken vooralsnog vaak een andere taal dan onderwijsambtenaren. Onderlinge uitwisseling in de voorbereidingsfase en na afloop van beide vormen is een eerste stap. In een iets verder gevorderd stadium kan er worden gekeken naar de consequenties van beleidskeuzes in het domein huisvesting voor het inhoudelijk beleid en vice versa.

Een mogelijk nieuwe partner, zowel vanuit het huisvestingsbeleid als vanuit inhoudelijk beleid (brede school, kindcentra) vormen de woningcorporaties. Goede samenwerking tussen gemeente, schoolbesturen en woningcorporatie kan belangrijke winst opleveren bij de vormgeving van het educatief beleid, maar ook bij het inbedden hiervan in de wijk. In een aantal gemeenten zijn er inmiddels goede contacten tussen de LEA partners en woningcorporaties tot stand gekomen. De verwachting is dat in de nabije toekomst meer gemeenten met deze partners tot samenwerking zullen proberen te komen.

Wat te doen met bestaande overleggen

In veel gemeenten zijn er op thema's al bestaande overleggen met dezelfde partners als de LEA: zoals Brede School, CJG en OAB. Voor schoolbesturen komt de LEA dan vaak over als extra vergaderoverleg. Het is zaak om onderscheid te maken tussen verdiepende thematische overleggen en de LEA. De LEA is bedoeld om op hoofdlijnen akkoord te bereiken op tal van beleidsthema's.

Onder elk beleidsthema schuilt een wereld van verantwoordelijken en uitvoerenden. Deze dynamiek moet doorgang vinden zonder veel bemoeienis van het LEA-overleg. Ons advies is daarom om bestaande overleggen zeker doorgang te laten vinden. Indien mogelijk is het raadzaam ze te verbinden aan inhoudelijke werkgroepen onder de LEA, maar dit zal niet altijd mogelijk blijken. Van essentieel belang is wel dat er op hoofdlijnen communicatie plaatsvindt tussen LEA-stuurgroep en bestaande thematische overleggen.

VO en MBO: schaalgrootte

Schoolbesturen in het VO en MBO betrekken vaak leerlingen uit een groter voedingsgebied dan de gemeente waar ze gehuisvest zijn. Als zij overleg moeten voeren met alle gemeenten waar hun leerlingen uit afkomstig zijn, betekent dit voor hen een verveelvoudiging van overlegsituaties. Dit is zeer belastend en daarom een onwenselijke situatie. Een voor de hand liggende oplossing is om een Regionale Agenda in te richten voor de doelgroep 12+, zodat deze schoolbesturen minder overleg hoeven te voeren. Deze oplossing kan echter voor de gemeente weer problemen opleveren. Een gemeente heeft immers alleen zeggenschap over onderwerpen waarbij de eigen burgers zijn betrokken. Regionalisering kan de agendering compliceren. Toch zijn er al goede voorbeelden waar regionalisering goed uitwerkt, zoals Gorinchem, Haarlem en Den Helder. Oberon ondersteunt de ontwikkeling van Regionale Agenda's voor 12plus met het VO-arrangement en MBO arrangement. Zie ook de brochure Samen sterker dan alleen, Voortgezet onderwijs en gemeenten uit 2009 op (www.delokaleeducatieveagenda.nl) onder ondersteuning/producten. In het voorjaar van 2010 verschijnen er handreikingen voor regionale samenwerking in het VO en MBO.

Positie van 'indirect' betrokkenen: gemeenteraad, schoolmanagement en ouders

Aan het lokaal overleg kan niet iedereen deelnemen die geïnteresseerd is of belang heeft bij de uitkomsten van het overleg. Duidelijk is niettemin dat deze uitkomsten van belang zijn of consequenties kunnen hebben voor tal van instanties en personen. In het bijzonder noemen we hierbij de gemeenteraad, de schooldirecteuren en de ouders. Communicatie rond de LEA gericht op deze groepen is erg belangrijk. Het zorgt voor transparantie en is functioneel in het kader van de horizontale verantwoording van het gemeentelijk beleid. Momenteel wordt op verschillende manieren vorm gegeven aan communicatie over en rond de lokale educatieve agenda.

- website (zie Utrecht);
- publieksversie van nota's maken (Boxtel, Enschede, Utrecht, Eindhoven);
- notulen verspreiden;
- vertegenwoordigers van indirect betrokkenen uitnodigen aan de onderhandelingstafel voor een specifiek agendapunt.

Er is echter op dit punt nog een wereld te winnen. Veel gemeenten zijn nog niet toegekomen aan een goede presentatie van de eigen LEA, laat staan aan communicatie met bijvoorbeeld ouders. In de toekomst zal het nodig zijn hier stevig aandacht aan te besteden. Nu veel uitkeringen voor educatief beleid naar het Gemeentefonds gaan, moet ook binnen de gemeente de strijd worden aangegaan om de bestemming van deze middelen voor het beoogde doel veilig te stellen. Dit vereist actieve presentatie en communicatie.

Procedure rond het overleg

In de periode dat het 'op overeenstemming gericht overleg' wettelijk was voorgeschreven is er veel frictie ontstaan rond op zich nogal technische of procedurele punten. Uit de wijze waarmee hier wordt omgegaan, blijkt vaak hoe de gemeente de verhoudingen met de schoolbesturen en anderen percipieert. De ontwikkeling van goede bestuurlijke verhoudingen kan worden ondermijnd als punten zoals de onderstaande niet zorgvuldig, in goed overleg, en met wederzijdse instemming worden geregeld.

- Voorzitter

Ga niet uit van automatismen, zoals: 'de wethouder is automatisch voorzitter'. Overleg met de **partners hoe het voorzitterschap wordt ingevuld en bezie hiervoor ook alternatieven, zoals** roulerend voorzitterschap of een onafhankelijk voorzitter van buiten.

- Frequentie

Overleg over een redelijke frequentie voor het overleg. Dit betekent niet te vaak, maar ook niet te weinig. De ervaring leert dat een stuurgroep op hoofdlijnen tussen 2 en 6 keer per jaar moet vergaderen, werkgroepen in een frequentie van 4-10 keer per jaar.

- Agenda bepalen

Iedere partner in het overleg is gerechtigd om agendapunten in te brengen en is ook mede verantwoordelijk voor een goede agenda. Zorg dat iemand de agenda redigeert en annoteert, zodat helder is waarom punten de agenda staan en wat de functie van de bespreking is (informatie, afstemming, besluitvorming etc.)

- Notuleren

Het is belangrijk dat er kort na de vergadering goede notulen van het overleg beschikbaar zijn. Hiervoor moet een bekwame notulist beschikbaar zijn of worden ingehuurd.

- Mandatering

Zorg dat alle stukken ruim van tevoren (circa 2-3 weken) beschikbaar zijn, zodat alle partners zich goed kunnen voorbereiden en ook waar nodig de mandatering kunnen regelen. De meeste vertegenwoordigers willen vooraf graag even ruggespraak houden met hun collega's of achterban. Deelnemers aan het overleg moeten een ruim mandaat hebben. Het moet niet structureel voorkomen dat iemand achteraf besluiten moet voorleggen aan de achterban.

- Stemmen en Besluitvorming

Spreek duidelijk af op welke basis een besluit wordt genomen. Moet iedereen het hier met elkaar eens zijn of gelden de meeste stemmen? Er is altijd overeenstemming nodig tussen gemeente en de meerderheid van de andere partners. Dit kan het beste zo precies mogelijk worden bepaald en vastgelegd.