



We kunnen zoveel beter!

*Inzet van het college voor discussie over
het verbeteren van het Rotterdamse bestuursmodel*

Vooraf.

Wij hebben tijdens de begrotingsbehandeling in november 2008 de gemeenteraad toegezegd met een notitie te komen over gebiedsgericht werken, frontlijnsturing en de rol van deelgemeentebesturen.

Al eerder, in de notitie 'De wijken, de deelgemeenten en de stad, Plan van Aanpak Verbetering Organisatie Rotterdam' (juni 2007) hadden wij een vierde spoor opgenomen met als titel '*helderheid en bestuurskracht*'. Dat spoor heeft tot doel "*de afstemming en verdeling van bevoegdheden tussen het stedelijke bestuur en de deelgemeenten transparant en efficiënt te maken. Daardoor zullen ook de verhoudingen tussen de deelgemeenten en het stedelijke bestuur weer helder kunnen worden. Het doel is de bestuurskracht van de gehele gemeentelijke overheid te vergroten.*"

Maar wij schreven toen ook: "*Daartoe zal niet achter de ambtelijke en bestuurlijke tafels een blauwdruk worden ontwikkeld, die vervolgens als mal op het bestuurlijke stelsel binnen de stad wordt gezet. Het is veeleer de bedoeling om de dagelijkse bestuurspraktijk tot uitgangspunt te maken en de ervaringen daaruit leidend te laten zijn in de beantwoording van de vraag wie nu wat het beste kan doen.*"

Wij achten het nu de tijd om samen met alle betrokken de discussie aan te gaan hoe wij onze ervaringen met bijvoorbeeld het gebiedsgericht werken om kunnen zetten in een verdergaande verbetering van het totale Rotterdamse bestuursmodel. Waarbij het gaat om de werkwijze en vormgeving van stedelijk bestuur, deelgemeentebesturen én de diensten. Nieuwe uitdagingen en kansen vergen dat alle onderdelen van de gemeente Rotterdam zich aanpassen en transformeren om gezamenlijk beter te kunnen presteren.

Wij willen die discussie met open vizier ingaan, en hebben daartoe het bijgaand stuk opgesteld. Waarin wij niet alleen analyses en oplossingsrichtingen aandragen, maar tevens aangeven wat onze inzet is bij die oplossingsrichtingen. Niet als een blauwdruk of een mal, maar als onze inzet van de discussie. Want uiteindelijk zal het ons alleen lukken een slagvaardig bestuursmodel te ontwikkelen als we daar met zijn allen aan meewerken onder het motto '*We kunnen zoveel beter!*'

We kunnen zoveel beter!

*Over een adequate organisatie van het bestuur in Rotterdam:
dichtbij de burger, slagvaardig en met resultaat op straat.*

1. Ambitie
2. Analyse huidige situatie
3. Verbeteren Rotterdams bestuursmodel
4. Middelen
5. Proces

Het College van Burgemeester en Wethouders

27 januari 2009

Contactpersoon:

Wim Hoogendoorn, Directeur Algemeen Zaken Bestuursdienst: 010 - 417 2374

1. Ambitie

Rotterdam is een stad met uitdagingen en kansen. Dat is altijd zo geweest, maar juist in deze tijd, nu een krediet- en milieucrisis volop woeden, het aantal mensen dat aan de kant staat nog groter dreigt te worden, de sociale samenhang in de stad meer dan ooit vraagt om een robuust wederopbouwprogramma om de samenleving bij elkaar te houden, wordt het uiterste van de stedelijke overheid gevergd. Maar op dit moment worden de mogelijkheden van het huidige bestuurlijke en ambtelijke organisatiemodel onvoldoende benut om de resultaten te leveren waar de stad om vraagt.

In Rotterdam willen we één overheid, met een voor de burger herkenbare kwaliteitsstandaard, die adequaat en slagvaardig optreedt en resultaten levert. Die luistert naar de bewoners en de ondernemers. Een overheid die snel en efficiënt de kansen weet te benutten en vraagstukken kan oplossen. Een overheid die grootstedelijke opgaven aan kan en uitblinkt in effectief gebiedsgericht werken.

Op dit moment kunnen het stedelijke bestuur, de deelgemeentebesturen en ook de diensten die ambitie niet waarmaken. Een slagvaardiger Rotterdams bestuur, dichtbij de burger, vraagt een verbetering van het huidige bestuurlijke model, de organisatie. Daarnaast moeten alle betrokkenen op een andere, constructieve en meer productieve manier gaan samenwerken, een verandering in houding en gedrag. Dit betekent samenwerken op basis van vertrouwen en gesteund door heldere afspraken, waarbij het mogelijk is elkaar aan te spreken als dat nodig is. Dat alles ten dienste van Rotterdam en de Rotterdammers.

De Rotterdamse Aanpak komt het best tot zijn recht in een Rotterdams bestuursmodel waarin gewerkt wordt als *complementair bestuur*. Waarbij het stedelijke beleid en de daarin neergelegde kaders voor de deelgemeenten zijn vastgesteld na overleg met en input van de deelgemeentebesturen, en omgekeerd de deelgemeentebesturen bij het uitoefenen van hun bevoegdheden de stedelijke kaders respecteren en daarbij kunnen rekenen op actieve steun van het college.

Dit betekent werken vanuit een gezamenlijke ambitie en gezamenlijke doelstellingen waarbij de specifieke kwaliteiten en sterke punten van stedelijk bestuur, deelgemeenten en diensten maximaal worden benut. Ieder van hen heeft zijn sterke kanten en wordt door het college als onmisbaar beschouwd om in gezamenlijkheid gebiedsgericht te gaan werken. Niet als doel op zich, maar als middel, om aan de frontlijn in de wijken meer zichtbare resultaten te leveren die door de bewoners ook worden herkend en erkend.

Daarvoor is het nodig om te starten met een gezamenlijk proces waarin stedelijk bestuur, deelgemeenten en diensten op basis van gelijkwaardigheid en vertrouwen, en vanuit een gezamenlijke wil tot verbetering, op zoek gaan naar de beste manier om verbetering tot stand te brengen. Hierbij wordt rekening gehouden met de richting die het college in deze notitie aangeeft.

In dit proces moet duidelijk worden hoe het Rotterdams bestuursmodel het best georganiseerd kan worden en hoe stedelijk bestuur, deelgemeenten en diensten het beste kunnen samenwerken.

2. Analyse huidige situatie

Twee jaar geleden spraken college en de voorzitters van de deelgemeenten over het bestuursmodel. Zij hadden helder voor ogen dat ze gezamenlijk aan de slag zouden gaan om van Rotterdam een stad te maken waar iedereen meetelt en meedoet. Vanaf de start van deze collegeperiode en bij de introductie van gebiedsgericht werken is bewust uitgegaan van het bestaande bestuurlijke model en dus van de eigen verantwoordelijkheid van deelgemeenten en diensten voor het inrichten van hun organisatie. We kozen ervoor om de energie maximaal te richten op het werk in de wijken en minimaal op de organisatie en 'het bestel'.

Anno 2009 constateren we dat de interactie tussen college, deelgemeentebesturen en diensten nog onvoldoende is om ambities waar te maken. We missen daardoor kansen om sneller resultaat op straat te leveren. Dat geldt overigens niet altijd: op onderdelen blijken college en deelgemeentebesturen heel goed in staat om stappen voorwaarts te zetten. De totstandkoming van het Vijfjaren Actieprogramma Veilig en de wijkveiligheidsactieprogramma's, de uiteindelijke afspraken rondom de nieuwe Wet Ruimtelijke Ordening en het zeer omvangrijke dossier van de Maatschappelijke Opvang zijn goede voorbeelden van goede samenwerking die leiden tot zichtbaar resultaat.

Daartegenover staan echter voorbeelden zoals de discussies rond het vestigen van de centra Jeugd & Gezin, Schoon & Heel, de zwembaden en Veilig Ondernemen, waardoor we moeten constateren er nog te weinig sprake is van een gezamenlijke inzet voor het uitvoeren van stedelijk beleid. De diensten vullen de rol van opdrachtnemer nog niet goed in. De ontwikkeling van de kwaliteit en werkwijze van de deelgemeentebesturen houdt geen gelijke tred met de aard en omvang van de bestuurlijke opgaven die voortvloeien uit de gebiedsgerichte aanpak.

Het moet dus beter. In de afgelopen jaren was het deelgemeentebestel en het functioneren van deelgemeenten vaak onderwerp van discussie. Maar de oplossing ligt óók nadrukkelijk bij het stedelijke bestuur én bij de diensten. Terugkijkend op de afgelopen jaren valt het volgende te constateren:

A. Het huidige bestuursmodel is relatief traag en omvangrijk:

Er zijn te veel politici op alle niveaus. Discussies over beleid en uitvoering worden twee keer gevoerd (Heliplatform Kralingen). Er is te veel interne bureaucratie. De frontlijnmedewerker heeft twee ambtelijke bazen en twee politieke. Het kunnen implementeren van een goed idee kost op deze manier in het gunstigste geval 9 maanden.

De portefeuilles op stedelijk niveau zijn versnipperd over negen collegeleden. Geen wonder dat er vertraging in de uitvoering optreedt, de slagkracht en slagvaardigheid gering is en de kosten relatief hoog zijn.

B. De rolverdeling is onduidelijk:

Als gevolg hiervan vindt er veel dubbel werk plaats en loopt men elkaar voor de voeten. Collegeleden richten zich verhoudingsgewijs te veel op het werk in de wijken in plaats van op de stedelijke beleidskaders en op het creëren van randvoorwaarden.

Daarentegen richten bestuurders van deelgemeenten zich te veel op het maken van eigen beleidskaders in plaats van de stedelijke beleidskaders als uitgangspunt te beschouwen en zich te richten op het werk en de uitvoering in de wijken. Daarbij wordt er tussen stedelijk bestuur en deelgemeentebestuurders voortdurend gediscussieerd over bevoegdheden wat een verlamdend effect heeft.

Diensten tenslotte hebben moeite zich als opdrachtnemer van het (deelgemeente)bestuur op te stellen. Deelgemeenten vullen op hun beurt het opdrachtgeverschap nog onvoldoende in. Daardoor blijven kansen onbenut

C. Bemensing is problematisch

De omloopsnelheid van politici - deelraadsleden en dagelijks bestuurders niet uitgezonderd - is relatief hoog, waarbij vooral opvalt dat het voor politieke partijen moeilijk is voldoende gekwalificeerde kandidaten te vinden voor de deelraden. Daardoor is het op sterkte en kwaliteit houden van de deelraden een erkend probleem* .

Conclusie

We hebben de afgelopen twee jaar geleerd van de lessen vanuit het gebiedsgericht werken. De conclusie is: het kan beter en het moet beter en daar moeten stedelijk bestuur, diensten en deelgemeenten aan bijdragen en hun eigen verantwoordelijkheid nemen. Het is tijd om verbeteringen door te voeren en om resultaten te boeken.

Gezien de analyse van de huidige situatie is ingrijpen in het huidige bestuursmodel noodzakelijk en is doorgaan zoals het nu gaat geen optie. In theorie zijn er dan nog drie mogelijkheden over:

- een rigoureuze stelselwijziging waarbij deelgemeenten worden opgeheven en de diensten de uitvoering in de wijken ter hand nemen.
- een stelselwijziging waarin deelgemeenten blijven bestaan maar worden samengevoegd tot grotere entiteiten, zoals nu in Amsterdam wordt voorgesteld, waarbij mogelijk ook diensten aan deelgemeenten worden toegevoegd.
- het verbeteren van het huidige bestuursmodel waarbij de pluspunten worden versterkt en de knelpunten worden opgelost

Naar de mening van het college vallen de eerste twee opties af. Voor het goed besturen van een stad met de omvang, samenstelling en problematiek van Rotterdam is een complementair bestuur met een sterk frontlijnbestuur een absolute noodzaak.

* "Rotterdamse politieke partijen maken zich zorgen over de 'bemensing' van de kandidatenlijst voor de (deel)raadsverkiezingen van maart 2002. Vooral voor de lagere, net niet óf net wel verkiesbare plekken zijn moeilijk kandidaten te vinden, zeggen voorzitters van de grote partijen PvdA, VVD en CDA." Rotterdam Dagblad, 8 februari 2001,

In de afgelopen decennia, en zeker na het 'nee' van de Rotterdammers tegen de stadsprovincie, hebben de deelgemeenten zich een stevige plaats in het Rotterdams bestuursmodel verworven en op onderdelen hun waarde bewezen. Kijkend naar de historie is Rotterdam van oudsher een verzameling dorpen en kernen waarmee inwoners zich in sterke of zeer sterke mate identificeren. De huidige indeling is herkenbaar en geaccepteerd. Een stelselwijziging zal veel energie en middelen vragen. Deze zijn juist veel te hard nodig om resultaten te leveren.

Rigoureuze aanpassingen van het bestuursmodel leiden dus niet tot het gewenste resultaat en zullen daarnaast, zo is de inschatting, op onvoldoende politiek-bestuurlijk draagvlak kunnen rekenen. Het is dus van belang gezamenlijk te werken aan de optie die uitzicht biedt op behoud van het goede en die mogelijk maakt dat de werking van het stelsel wordt verbeterd: het aanpassen en verbeteren binnen de kaders van het huidige model, waarbinnen de deelgemeenten als vaste waarde worden beschouwd. Daarbij dient te worden opgemerkt dat een aanpassing van het model en daarmee de organisatie nooit de volledige oplossing zal bieden. Uiteindelijk gaat het om de kwaliteit van de mensen en de manier van samenwerken van de mensen in de organisatie, waarbij de organisatievorm dat zo goed mogelijk faciliteert.

3. Verbeteren Rotterdams bestuursmodel

Het momentum om verbeteringen door te voeren is nu. De deelgemeente Hillegersberg-Schiebroek heeft op 15 oktober 2008 een symposium gehouden over de toekomst van de deelgemeenten. Tijdens dit symposium hebben Ivo Opstelten en Bert Cremers hun visie gegeven op het Rotterdamse bestuursmodel. In reactie hierop werd door velen, zowel van gemeentelijke als deelgemeentelijke zijde, onderkend dat het tijd is om het bestuursmodel te verbeteren.

Het draagvlak om verbeteringen door te voeren groeit dus. Dat blijkt ook uit diverse publicaties en notities die zijn verschenen en uit het feit dat er in diverse geledingen in Rotterdam wordt nagedacht over de koers en wijze van verbetering. Het is van belang de krachten te bundelen en in een gezamenlijk proces tot het beste resultaat te komen. Daarmee kan de samenwerking onmiddellijk beginnen.

Een andere belangrijke reden om op dit moment aan de slag te gaan met het Rotterdamse bestuursmodel zijn de verkiezingen voor de gemeenteraad en de deelraden in 2010. Implementeren van de verbeteringen in 2010 betekent dat er in het voorjaar van 2009 overeenstemming moet zijn en dat er besluiten kunnen worden genomen. De politieke partijen beginnen deze zomer met het opstellen van de kandidatenlijsten. Over de wijzigingen in het bestuursmodel die dat proces kunnen beïnvloeden, moet dus voor de zomer besluitvorming hebben plaatsgevonden.

College en deelgemeenten willen met aansprekende resultaten komen. Hiervoor is het nodig dat het gebiedsgericht werken een sterke impuls krijgt en dat de ambtelijke organisatie zowel op stedelijk als deelgemeentelijke niveau versneld wordt aangepast.

Het is daarom nu de tijd om het Rotterdamse bestuursmodel (ambtelijk en bestuurlijk) zo in te richten, dat de opgaven van de stad en de wijken effectief en doelmatig kunnen worden aangepakt. Daarbij zij nog een keer herhaald dat de aanpak zich richt op zowel stedelijk bestuur, diensten en deelgemeenten en dat alleen een integrale en gezamenlijke aanpak tot succes zal leiden.

3.1 Stedelijk bestuur

Oplossingsrichting

Het college wordt kleiner en slagvaardiger. Dit bestuur formuleert de stedelijke inzet en de beleidskaders. Natuurlijk spelen de diensten daarbij een adviserende rol, maar meer dan tot nu toe zullen de deelgemeentebesturen daarbij betrokken worden. De taakverdeling tussen stedelijk en deelgemeentebestuur wordt helder vastgelegd in de deelgemeenteverordening. De afspraken over prestaties van stad en deelgemeente liggen vast in een helder bestuursakkoord, dat zo snel mogelijk na vaststelling van het coalitieakkoord wordt gesloten.

Het belang van de bewoners en ondernemers van Rotterdam zal dan beter en sneller vertaald worden naar stedelijk beleid en leiden tot adequate actie in de uitvoering. Een goed voorbeeld is de manier waarop het sociale programma door gemeenten en deelgemeentebesturen is vormgegeven.

Hoe kunnen we dat bereiken?

Uit de analyse blijkt dat het huidige bestuursmodel traag en omvangrijk is en dat de slagkracht van het bestuur vergroot moet worden.

Samenwerken met slagkracht:

- Het college gaat serieus in gesprek met de deelgemeentebestuurders om in goede samenwerking het stedelijk beleid en de beleidskaders vast te stellen.
- Er komt een kleiner en slagvaardiger college.
- Er komt een vaste, periodieke en transparante overlegstructuur met de deelgemeentebesturen voor alle beleidssectoren. De overleggen vinden één keer per kwartaal plaats, of zoveel meer als nodig. Hiermee wordt onmiddellijk gestart nadat de raad een positief besluit over de verbetering van het Rotterdamse bestuursmodel heeft genomen.
- De bestuursdienst wordt verantwoordelijk voor het functioneren van de overlegstructuur tussen stad en deelgemeente.

Heldere rolverdeling

- Leden van het college zorgen voor eenheid van sturing binnen elkaars portefeuilles.
- Het college concentreert zich op de stedelijke hoofdopgaven, het overleg met externen en het op orde hebben van de diensten ten behoeve van de deelgemeentebesturen.
- De deelgemeenten hebben eigen bevoegdheden en middelen binnen stedelijke kaders. Het stedelijk kader legitimeert een stedelijke interventie wanneer het deelgemeentebestuur niet kan of wil handelen of handelt in strijd met die stedelijke kaders of de eigen bevoegdheden overschrijdt.
- De raad betreft de gekozen collega's uit de deelraden bij het behandelen van onderwerpen die daarvoor geschikt zijn.

3.2 Diensten

Oplossingsrichting

De diensten organiseren hun taken binnen de gebiedsgerichte aanpak nog beter. Dat blijkt op onderdelen soms een moeilijk proces, en zal dus met volle kracht moeten worden doorgezet. Dit proces wordt ondersteund door de concernvorming: de diensten werken vanuit één concern met één standaard: integraal, effectief en efficiënt, waarbij de belangen van de Rotterdammers op de eerste plaats komen.

Daarnaast is duidelijk dat het opdrachtnemerschap van de diensten ten opzichte van de dagelijkse besturen van de deelgemeenten verbetering behoeft. Dat heeft soms te maken met het niet altijd optimale opdrachtgeverschap van die besturen, maar soms ook met het inspelen op al dan niet reëel bestaande verschillen in beleidsinzet tussen 'het stedelijk bestuur' en 'de deelgemeente'. Juist als die twee elkaar beter weten te vinden in het opstellen van beleid(skaders) kan een dienst zich beter dienstbaar opstellen ten opzichte van 'het bestuur' en complementair opdrachtnemerschap vervullen.

Hoe kunnen we dat bereiken?

Beter samenwerken

- Het bestuur, zowel stedelijk als deelgemeentelijk fungeert als opdrachtgever voor de diensten. Door de duidelijke taakverdeling tussen stedelijk- en deelgemeentebestuur, is het voor de diensten volstrekt helder wie voor welk onderwerp de opdrachtgever is.

Meer slagkracht

- De diensten ontwikkelen zich tot een hoogwaardige organisatie die programmatisch en gebiedsgericht werken met elkaar verbinden, waardoor we snelle en duurzame resultaten behalen.
- Binnen het concern Rotterdam wordt één uniforme manier van werken gehanteerd. Zowel op het gebied van ondersteuning, planning & control en informatiehuishouding, zodat bureaucratie wordt teruggedrongen, de efficiency wordt vergroot en termijnen worden bekort.
- De vaststelling van de werkwijzen is een stedelijke bevoegdheid. Er is één concern met één standaard.
- Voor wat betreft de inhoudelijke stedelijke programma's moeten we de kwaliteitsstandaard van het concern verbinden met flexibele werkwijzen, om aan te kunnen sluiten bij de behoeften van de wijk.
- Het inverdieneffect komt ten bate van de uitvoering.

Heldere rolverdeling

- De diensten adviseren het (deel)gemeentebestuur en stellen in opdracht van dat bestuur het gemeentelijk beleid op.
- De diensten zijn belast met de uitvoering, onder toezicht van het verantwoordelijke bestuur en onder de vlag van het concern Rotterdam.

3.3 Deelgemeentebesturen

Oplossingsrichting

De deelgemeente is géén mini-gemeente, maar een geheel ander type bestuur, een frontlijnbestuur dat binnen een gebied complementair is aan het stedelijk bestuur. Dat vergt niet alleen anders aankijken tegen de deelgemeentelijke ondersteuning maar ook tegen de eigen rol. Het deelgemeentebestuur richt zich op integraal, programmatisch werken in de wijken en niet op beleidsportefeuilles.

De deelgemeenten zijn als eerste aanspreekpunt voor burgers en bedrijven van grote waarde. Zij zijn de democratie in de buurt, herkenbaar en aanspreekbaar. Politici in de deelgemeenten moeten in de haarvaten van de stad zitten en representatieve vertegenwoordigers zijn van de bewoners, ook qua politieke achtergrond. Ze nemen de verantwoordelijkheid voor een snelle en daadkrachtige aanpak van vraagstukken in de wijken en voor de uitvoering van stedelijk beleid. Dan worden ze herkend en erkend door bewoners en ondernemers en is duidelijk wie verantwoordelijk is voor een snelle en daadkrachtige aanpak in de wijken.

Daarnaast zijn de bestuurders op gebiedsniveau bij uitstek geschikt om als eerste met indicaties te komen voor mogelijke problemen die in (een deel van) de stad spelen (signaleren) en daar oplossingen voor aan te dragen. Zij voeren beleid uit, of geven lokale invulling aan beleidskaders en betrekken daar bewoners bij.

Het lokale bestuur heeft zeggenschap over de belangrijkste zaken op wijkniveau: wijkwelzijn, wijk economie, wijkveiligheid, onderdelen van de ruimtelijke ordening op wijkniveau en buitenruimte. Het bestuur communiceert hierover met de bewoners. Het bestuur heeft directe invloed op deze onderwerpen en legt hierover verantwoording af aan de deelraad en de bewoners tijdens deelraadsvergaderingen, bewonersavonden en tijdens het boodschappen doen in de wijk.

Hoe kunnen we dat bereiken?

Beter samenwerken:

- Het deelgemeentebestuur levert een bijdrage aan het opstellen van het stedelijk beleid; het stedelijk bestuur stelt het beleid vast.
- Er komt een vaste regelmatige overlegstructuur met het stedelijk bestuur.
- De deelgemeentelijke bevoegdheden blijven, net zoals nu, liggen op het terrein van wijkwelzijn, wijk economie, wijkveiligheid, onderdelen van de ruimtelijke ordening op wijkniveau en buitenruimte.
- Naast een heldere toedeling van bevoegdheden, zal bepaald en vastgelegd moeten worden welke taken in medebewind worden uitgeoefend en voor welke taken de deelgemeente slechts verantwoordelijk is voor de uitvoering.
- De deelgemeentebesturen halen beleid, facilitaire zaken, ict en juridische zaken bij de diensten.

Meer slagkracht:

- De deelgemeentebesturen worden ondersteund door een kwalitatief hoogwaardig apparaat dat zich richt op uitvoering en gebiedsmanagement. Dit betekent investeren in de kwaliteit van de uitvoering, de beste mensen werken in de wijken en worden ook navenant beloond.
- Verminderen aantal deelraadsleden waarbij gekozen kan worden uit een beperkt aantal varianten als het gaat om aantallen raadsleden per deelgemeente.

- Verminderen aantal leden dagelijks bestuur.
- Binnen het concern Rotterdam wordt een uniforme kwaliteitsstandaard voor de manier van werken en de professionaliteit van de medewerkers gehanteerd. Zowel op het gebied van ondersteuning, planning & control en informatiehuishouding.
- De vaststelling van de werkwijzen is een stedelijke bevoegdheid. Er is één concern en één standaard.
- Voor wat betreft de inhoudelijke stedelijke programma's moeten we die eenduidige kwaliteitsstandaard verbinden met flexibele werkwijzen, om aan te kunnen sluiten bij de behoeften van de wijk.

Heldere rolverdeling:

- Waarborgen dat de deelraad weer het bepalende orgaan wordt waarin het geluid van de straat vertaald kan worden in directe bestuurlijke actie.
- Dagelijks bestuurders maken deel uit van het politieke proces en zijn de lokale politieke leiders.
- De taken worden tussen de leden van het dagelijks bestuur verdeeld op zowel gebied als inhoud.
- Het deelgemeentebestuur is opdrachtgever van de diensten voor het maken van beleid en de uitvoering op de eigen bevoegdheden.

4. Middelen

Om bovenstaand model te realiseren zijn de volgende zaken nodig:

- Een communicatiestrategie. Deze verloopt langs twee lijnen:
 - Communicatie over het proces: waarom doen we dit, waarbij zowel binnen de bestuurlijke als ambtelijke organisatie van de gemeente Rotterdam als naar de Rotterdammers duidelijk wordt gemaakt waarom deze actie is ingezet.
 - Hierbij is de kernboodschap: 'Rotterdammers hebben recht op een goed functionerende overheid. Stedelijk bestuur, deelgemeenten en diensten zetten zich hier maximaal voor in en kijken dus ook waar de eigen organisatie verbeterd kan worden'.
 - Communicatie van/in het proces: hoe doen we dit, waarbij het gaat om transparantie en het kweken van vertrouwen en waarbij er voor wordt gezorgd dat alle betrokken partijen zich op hetzelfde informatieniveau bevinden.

- Vertaling van het bestuursmodel in regelgeving, mandaten en volmachten. Deze uitwerking volgt in een tweede fase wanneer er overeenstemming is over de koers en de inrichting van het bestuursmodel.

- Financiën: Vooralsnog wordt de huidige verdelingssystematiek gehandhaafd en wordt de lopende herijking van het deelgemeentefonds afgerond. De mogelijke aanpassingen van het bestuursmodel worden verwerkt binnen de herijkte verdelingssystematiek.

- In een volgende fase wordt toegewerkt naar een systematiek van hybride financiering waarbij de structurele geldstromen via het deelgemeentefonds lopen en een variabel en flexibel deel via doeluitkeringen aan de I-WAP's gekoppeld wordt en waarmee middelen naar gebieden en onderwerpen kunnen worden geleid waar dat het meest noodzakelijk is.

- Personele consequenties worden na een mogelijk raadsbesluit uitgewerkt. Het Sociaal Statuut is daarbij van toepassing.

5. Proces

Onderstaand spoorboekje leidt tot een raadsbesluit over het bestuurlijk model op 14 mei 2009.

- 27 januari 2009. Het college stelt de inzet vast voor de discussie die tot een gezamenlijk gedragen voorstel tot verbetering van het Rotterdamse bestuursmodel moet leiden.
- Februari: discussies binnen en buiten de politiek gremia over de inzet van het college.
- Begin maart (10 en 11 zijn nu gepland) vindt er conferentie plaats in Domburg, om in goede harmonie met een groot aantal betrokkenen te komen tot een breed gedragen voorstel voor de optimalisatie van het Rotterdamse bestuursmodel. Waarbij de ervaringen en ideeën van andere steden worden meegenomen.
- 17 maart 2009. Het college stelt het concept Optimalisatie Rotterdams bestuursmodel vast en besluit de dagelijks besturen om advies te vragen.
- 18 maart 2009. Start adviestermijn dagelijks besturen.
- 7 april 2009. Einde adviestermijn dagelijks besturen.
- 14 april 2009. Het college besluit tot vaststelling van:
 - het definitieve raadsvoorstel
 - het concept raadsbesluit
 - Optimalisatie Rotterdamse bestuursmodel
 - reactie op adviezen dagelijks besturen
- 15 april 2009. Het college stelt de dagelijks besturen in kennis van zijn reactie op hun adviezen.
- 21 april 2009. Behandeling voorstellen in commissie BVM.
- 14 mei 2009. Besluitvorming in de raad over de Optimalisatie van het Rotterdams bestuursmodel.
- In het najaar van 2009 kan een en ander in formele regelgeving worden neergelegd, met inwerkingtreding op 3 maart 2010.