

Visie op samenwerking

**“Focus op de Leidse regio en grip op
Gemeenschappelijke regelingen”**



Inhoudsopgave

1. Inleiding	2
2. Waarom samenwerken met andere gemeenten en overheden	2
3. Samenwerken en grip houden	5
4. Wat levert samenwerking op?	8
5. Conclusies en werkafspraken	9

1. Inleiding

Waarom deze visie? Dit is tweeledig.

1. Het nieuwe college van Voorschoten is er duidelijk over. Zij wil meer dan voorheen het geval was, focus van samenwerking binnen de Leidse regio. Dit omdat de uitdagingen die Voorschoten heeft veelal liggen binnen de Leidse regio en dit gezien wordt als één urbaan gebied. Dit zal verder in deze notitie worden toegelicht.

2. De gemeente Voorschoten wil meer grip op bestaande samenwerkingen. Deze samenwerkingen zijn veelal georganiseerd in zogenaamde gemeenschappelijke regelingen. Een werkgroep vanuit de gemeenteraad is hiermee aan de slag gegaan. Ook heeft de Rekenkameronderzoek hiernaar een onderzoek gedaan. Hier wordt onder de kop grip op samenwerking ingegaan.

Deze visie op samenwerking komt voort uit de Routekaart "een zelfstandig Voorschoten in de Leidse regio" (zie bijlage). Naast een visie op met wie samenwerken, staat grip op samenwerkingen centraal.

Decentralisatie sociaal domein, komst van de Omgevingswet, digitalisering van de dienstverlening. Dit zijn slechts enkele voorbeelden waaraan te zien is dat de rol van de overheid nu en de komende jaren veranderd. De opgaven waar de gemeente voor komt te staan zijn complexer, waardoor het lastig is om deze als gemeente individueel op te lossen. Samenwerking wordt daarom steeds belangrijker. Een belangrijke vraag is hoe houden we grip op deze samenwerkingen. Om deze samenwerking nu en in de toekomst goed vorm te geven is het nodig om te komen met een visie op samenwerking. Daarbij is het uitgangspunt dat we kijken vanuit de huidige situatie (de manier waarop we nu al samenwerken als gemeente Voorschoten met de omgeving) naar wat in de toekomst nodig is gezien de veranderingen in de omgeving en in welke zin wij daarom iets moet of willen veranderen.

Bij het opstellen van de visie zijn de volgende vier deelvragen gebruikt:

- Waarom willen we als gemeente samenwerken met andere gemeenten en andere overheden?
- Hoe kijken we uit beleidsvoeringoogpunt aan tegen samenwerking met andere gemeenten en onder welke voorwaarden? Wat moet het opleveren (invliegroute raad/college)?
- Willen wij ten aanzien van bedrijfsvoering samenwerken met andere gemeenten en zo ja onder welke voorwaarden? Wat moet het opleveren (invliegroute college/ambtelijke apparaat)?
- Hoe kunnen we als gemeente grip krijgen/vergroten op gemeenschappelijke regelingen?

Op de genoemde vragen wordt ingegaan in deze notitie.

2. Waarom samenwerken met andere gemeenten en overheden

De eerste vraag die hier wordt beantwoord is de vraag waarom we als gemeente willen samenwerken met andere gemeenten en overheden.

Huidige situatie

De gemeente Voorschoten kent op dit moment samenwerkingsrelaties die binnen verschillende regio's vallen. Denk aan samenwerkingen die binnen voormalig Haaglanden zijn georganiseerd voor wat betreft het sociaal domein, wordt er samengewerkt met gemeente Wassenaar en zijn veel samenwerkingsrelaties binnen regio Holland Rijnland ontstaan vanuit de geschiedenis op basis van in het verleden gemaakte afwegingen. Voorschoten maakt van oudsher deel uit van de Leidse regio en deelt haar uitdagingen en kansen met de overige gemeenten uit deze regio.

Routekaart "Een Zelfstandig Voorschoten in de Leidse regio"

Naar aanleiding van het vaststellen van de Routekaart "Een Zelfstandig Voorschoten in de Leidse regio" op 31 januari 2019 is afgesproken een visie op samenwerking te maken, waarin de richting en ambitieniveau van de gemeente wordt gewaarborgd. Voor nu en in de toekomst.

In de "routekaart" worden twee sporen omschreven over hoe de samenwerking in de Leidse regio kan worden geïntensiveerd.

- Op het moment zijn er een aantal samenwerkingen, waaronder op het gebied van het sociaal domein (bijv. Jeugd), georganiseerd richting voormalig Haaglanden en samen met de gemeente Wassenaar. De gemeente Voorschoten wil onderzoeken of deze samenwerkingsverbanden kunnen worden overgeheveld richting de Leidse regio.
- Daarnaast wil de gemeente op bestuurlijk niveau een trekkersrol pakken in verbetering samenwerking Leidse regio. Deze visie op samenwerking is een eerste aanzet om uitvoering te geven aan het procesvoorstel "routekaart". De volgende stap bestaat uit een analyse van de samenwerkingsverbanden en in de Leidse regio inzetten om vanuit de inhoud samen te gaan werken en tot een uitvoering te komen.

Het *daily urban system* van Voorschoten is gericht op Leiden. Daardoor zijn er veel opgaven die wij in Leidse regio-verband op moeten pakken. Ook vanuit de inhoud geredeneerd liggen de uitdagingen en opgaven die wij hebben in de Leidse regio. Dit wordt onderschreven door diverse onderzoeken en een uitgebreid proces om te komen tot een toekomstvisie van de Leidse regio.

Toekomstige uitdagingen

We zien dat samenwerking noodzakelijk is om de toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Er is sprake van toename van het aantal samenwerkingsrelaties zowel op het vlak van beleidsvoering als ook op bedrijfsmatig niveau. Kostenreductie, versterking beleidsvoering, de complexiteit van gedecentraliseerde rijkstaken, organisatorische en personele motieven liggen daaraan ten grondslag. Er is sprake van een lokaal bestuur dat op bepaalde vraagstukken steeds meer de regionale schaal moet opzoeken om adequaat te kunnen blijven functioneren. Decentralisatie van rijkstaken zal de komende jaren gecontinueerd worden.

Lagere kosten

Een reden om samen te werken met andere gemeenten kan zijn om schaalvoordelen te behalen. Met name bij uitvoerende taken, zoals nu het geval is in de belastingsamenwerking BSGR.

Betere planning

Door beleid vorm te geven met gemeenten die onderling samenhangen kan er beter worden gepland en kunnen taken worden verdeeld.

Gemeenten maken deel uit van een interactieve bestuurlijke omgeving

Gemeenten functioneren niet los van elkaar, maar maken deel uit van een bestuurlijke omgeving waarin interactie plaatsvindt op basis van formele kaders maar ook op basis van invulling van beleidsopgaven. Het *daily urban system* van Voorschoten is gericht op Leiden. Daardoor zijn er veel opgaven die wij in Leidse regio-verband op moeten pakken. Vanuit de inhoud geredeneerd liggen de uitdagingen en opgaven die wij hebben in de Leidse regio. Om deze uitdagingen het hoofd te kunnen bieden moeten dus ook deze opgaven worden opgepakt in Leidse regio verband. Dit is gebleken uit een uitgebreid proces om te komen tot een toekomstvisie van de Leidse regio. In toenemende mate is er sprake van verwevenheid met het maatschappelijk middenveld en burgers. Gezamenlijk moeten concrete problemen aangepakt worden. Samenwerking is nodig, ook tussen gemeenten. Waar nodig werken we met ook met andere gemeenten die niet in de Leidse regio zitten.

Wens gemeente Voorschoten

De wens van de gemeente Voorschoten is om meerwaarde te realiseren op de inhoud. Deze inhoud komt het beste tot zijn recht in een hechtere samenwerking in de Leidse regio. Naast deze keuze

voor focus richting de Leidse regio kan er een wettelijke verplichting bestaan tot samenwerken op een beleidsterrein uit hoofde van schaal of bedrijfsvoering. Het gaat er dus ook over op welke manier de gemeente Voorschoten uitvoering wil geven aan deze wettelijke verplichtingen.

Conclusie

We constateren dat alle genoemde redenen voor samenwerking in meer en mindere mate ook voor de gemeente Voorschoten gelden. Er is geen sprake van een strikt afgebakend gebied waarbinnen samenwerkingsrelaties exclusief spelen. Wel is er focus op de Leidse regio, dat betekent dat als we kunnen samenwerken op bepaalde gebieden wij dit eerst in de Leidse regio zullen onderzoeken alvorens een andere keuze te maken. Het is daarbij niet zo dat de gemeente Voorschoten alleen maar naar de Leidse regio kijkt. Voorschoten heeft zowel oog voor wat er in de Noord- als Zuidvleugel gebeurt. Het kan dat er op bepaalde dossiers op inhoud andere keuzes worden gemaakt. Onze visie is dat Voorschoten binnen bestuurlijk Nederland geen eiland vormt. We spreken onze voorkeur wel uit voor samenwerking in de Leidse regio.

We werken ook vaak samen, omdat daartoe een wettelijke verplichting bestaat.

Coalitieakkoord "Duurzaam Vooruitstrevend"

In 2018 is het coalitieakkoord "Duurzaam Vooruitstrevend" vastgesteld met daarin de volgende passage:

"We willen dat Voorschoten een bestuurlijk zelfstandig dorp blijft, zodat we zelf regie houden over de inrichting van ons dorp en het aanbod van voorzieningen. Voor zaken waarvan we weten dat we die beter kunnen organiseren met sterke partners in één regio, zoals zorg, economie en bereikbaarheid, gaan we meer samenwerken met gemeenten in de Leidse regio."

Collegeprogramma 2019-2022 Duurzaam Vooruitstrevend

Vanuit dit coalitieakkoord is het collegeprogramma opgesteld. Ook hierin is aandacht voor de samenwerking. Er wordt gesteld dat:

"In de samenwerking met Wassenaar gaan we ons dan ook focussen op ondersteunende en uitvoerende taken zoals bijvoorbeeld beheer van de openbare ruimte, personeelszaken en financiën."

In lijn met bovengenoemde passages denken wij dat onze kernwaarden zoveel mogelijk veilig gesteld kunnen worden door te werken aan een sterkere regio en daarvoor intensiever samen te werken in de Leidse regio. Belangen van inwoners, bedrijven en maatschappelijke instellingen in de regio kunnen beter worden bediend door een krachtig gezamenlijk optreden.

Samenwerken vanuit beleidsvoeringoogpunt

Inhoud is leidend

Als het gaat om prioritering van het invulling geven aan samenwerkingsrelaties met andere overheden geldt het coalitieakkoord als leidend. Concreet betekent dit dat we beleid maken op inhoud waar we het verschil kunnen maken. Uitgangspunt is de vastgestelde Toekomstvisie Leidse regio (vastgesteld oktober 2016) met daarin de 7 uitgangspunten voor karaktervolle groei:

- ambities voor wonen en groei;
- regionale economie blijft werkgelegenheid en welvaart opstuwten;
- verbeteringen in infrastructuur houden ons duurzaam bereikbaar en veilig;
- als welvarende kennisregio lopen we voorop in duurzaamheid;
- onze woon- en leefomgeving helpt ons gezond en vitaal te blijven;
- iedereen telt mee en doet mee in onze samenleving;
- voorzieningen evolueren mee met de behoeften van inwoners in de regio.

Realisering van deze agenda proberen we zoveel mogelijk te doen met de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude, al dan niet met de inzet van andere overheden,

ondernemers en bedrijfsleven gezamenlijk. De maatschappelijke meerwaarde wordt hoog ingezet in termen van het bijdragen aan welvaart en welzijn van de bevolking, hierin is (burger)participatie een belangrijk onderdeel.

Er is onderzocht of en zo ja hoe de gemeenten mogelijkheden zien tot verdergaande samenwerking in de Leidse regio. Er is een breed ambtelijk en bestuurlijk draagvlak voor de ambities van de Toekomstvisie Leidse regio en er is urgentie om deze ambities in samenhang binnen de Leidse regio op te pakken. Men onderzoekt op welke manier deze thema's gebundeld kunnen worden en hoe hier praktisch en concreet invulling aan gegeven kan worden.

Schaalgrootte

Schaalgrootte is vooraf niet te duiden. Dat is afhankelijk van de bestuurlijke vraagstukken, de bestuurlijke context, de bereidheid om samen te werken en het te kiezen model. Als het gaat om bedrijfsmatige samenwerking gaan bedrijfseconomische, personele en organisatorische consequenties een sterke rol spelen. Zo is samenwerking op bedrijfsmatig niveau vormgegeven met de gemeente Wassenaar in de Werkorganisatie Duivenvoorde. Als het gaat om de ontwikkeling van complexe softwareprogramma's ligt samenwerking op nationaal niveau voor de hand evenals de bestuurlijke belangenbehartiging van de grote steden in Den Haag. Samenwerking op het niveau van een verzekeringsportefeuille of op gebied van inkoop van bepaalde diensten kan heel goed gebeuren op bilateraal niveau tussen twee of meerdere gemeenten. Verder zijn er veel samenwerkingsverbanden waarin regionaal wordt samengewerkt op verschillende terreinen voorbeelden hiervan zijn Holland Rijnland, Hart van Holland en Economie 071.

3. Samenwerken en grip houden

De gemeente Voorschoten werkt formeel en informeel al op een groot aantal terreinen samen met andere gemeenten. De keuze hiervoor ligt in het verleden en is op verschillende momenten gemaakt op basis van eigenstandige overwegingen en aansluitend bij de te realiseren doelen. Het nieuwe college vindt het belangrijk dat hier meer focus in komt.

Een dilemma waarmee de gemeenteraad, college en het ambtelijk management mee worstelen is het samenwerken en toch grip houden. In de literatuur wordt benoemd dat dit niet alleen samenhangt met het formuleren van het juiste sturingsbeleid, maar ook met zaken zoals governance, financiering, monitoring, opdrachtgeverschap en commitment.

Grip op samenwerking

Hoewel er vooral voordelen zijn van deze samenwerkingen, is een groot nadeel dat de raad minder of weinig grip heeft op wat er in zo'n regeling gebeurt, omdat deze vaak op afstand staan. In veel gemeenschappelijke regelingen gaat veel geld om, het zijn veelal verplichte uitgaven en er worden keuzes gemaakt die ons raken.

Een werkgroep uit de raad heeft zich gericht op het vraagstuk hoe de raad meer grip kan krijgen op gemeenschappelijke regelingen en doet daartoe een aantal voorstellen aan de raad, zoals een dynamisch dashboard (zie bijlage) en het instellen van rapporteurs.

Voor het college staan in de notitie een aantal opdrachten:

- Het college op te dragen een dynamisch dashboard voor gemeenschappelijke regelingen te ontwikkelen. Dit aan de raad te presenteren en twee keer per jaar de raad actief te informeren over de ontwikkelingen aan de hand van het dashboard.
- Het college op te dragen schriftelijk en mondeling aan de besturen van de gemeenschappelijke regelingen kenbaar te maken dat de raad eerder in het besluitvormingsproces betrokken wil worden. Dat moet gebeuren door het aanbieden van kadernota's. Het bestuur wordt uitgenodigd voor het geven van een toelichting op de kadernota. Daarnaast wil de raad actief geïnformeerd worden middels informatiebijeenkomsten. Tot slot worden de besturen van de gemeenschappelijke regelingen verzocht agenda's en stukken voor portefeuillehouders- of algemeen

bestuursvergaderingen tijdig bij de gemeente aan te leveren zodat de raad tijdig de gelegenheid krijgt om aan de AB-leden input mee te geven.

- Het college op te dragen de raad in de gelegenheid te stellen relevante vergaderingen van gemeenschappelijke regelingen middels oplegnotities voor te bespreken.
- Het college op te dragen de raad actief te informeren over en betrekken bij andere samenwerkingen, zoals Hart van Holland.

Standpunt college:

Het college kan zich vinden in deze aanbevelingen. Het college wil zelf ook aan de slag waar het gaat om het versterken van grip op samenwerking door te zorgen dat de informatievoorziening van college naar raad goed loopt en terug te koppelen vanuit bestuursvergaderingen. Het college heeft hier ook een signaleringsfunctie en kan de raad attenderen op voor de gemeente Voorschoten belangrijke zaken. Collegeleden behartigen in deze vergaderingen de belangen van Voorschoten. Ook kan het dat een collegelid tevens bestuurslid is van een gemeenschappelijke regeling, dit kan ook voor raadsleden gelden. Daarin zijn er "dubbele petten", zowel in de belangen van de GR als van de gemeente. Het is zaak daarin deze "petten" goed te scheiden.

Het door de raads werkgroep voorgestelde dashboard komt in grote mate overeen met de aanbevelingen van een rapport door de Rekenkamercommissie "Afwegingskader zelf doen, samen doen of uitbesteden".

In deze aanbevelingen van het Rekenkamerrapport:

Voor de gemeenteraad:

- Gebruik voortaan het afwegingskader zelf doen, samen doen of uitbesteden om te toetsen of in een voorstel van het college van burgemeester en wethouders om activiteiten samen met andere gemeenten te gaan doen of activiteiten uit te besteden op een gestructureerde wijze aan alle relevante aspecten voldoende aandacht is besteed.
- Evaluer periodiek (bijvoorbeeld eens in de vier jaar) of de gemaakte keuze voor de wijze van de uitvoering voldoet of dat er goede redenen zijn om een andere keuze te maken. Maak bij deze periodieke evaluatie gebruik van het afwegingskader. Voor het college van burgemeester en wethouders.
- Gebruik het afwegingskader als leidraad voor het opstellen van voorstellen aan de raad om activiteiten samen te gaan doen of uit te besteden. Hiermee wordt de raad nog beter in staat gesteld om te beoordelen of in een voorstel aan alle relevante aspecten voldoende aandacht is besteed. Gebruik het afwegingskader ook bij de voorbereiding van de periodieke evaluatie van de wijze waarop activiteiten worden uitgevoerd.

Waar het gaat over grip op gemeenschappelijke regelingen adviseert de werkgroep gemeenschappelijke regelingen een dashboard te gebruiken. Het voorstel is om dit dashboard te gebruiken om de raad actief te informeren. Het voorstel is om vanuit het Presidium hiervoor een rapporteur aan te stellen. Daarnaast wil de raad actiever worden geïnformeerd door de gemeenschappelijke regelingen zelf.

Ook hier speelt weer het onderscheid tussen beleidsvoering en bedrijfsvoering als terrein waarop wordt samengewerkt. Dat heeft gevolgen voor de inrichting van de samenwerking. Als wordt samengewerkt op het vlak van bedrijfsvoeringstaken verdwijnt de gemeenteraad meer op de achtergrond, ook al omdat dan vaak voor een privaatrechtelijke vorm gekozen wordt. Gaat het daarentegen om samenwerking op het vlak van beleidsvoering dan is de gemeenteraad prominent in beeld met de wens om betrokkenen te blijven.

De geschetste aandachtspunten en de wijze waarop deze geregeld zijn, moeten hun beslag krijgen in het rapport van de werkgroep uit de raad (hierbij is ook het rapport van de Rekenkamercommissie meegenomen). Ook tijdens de rit moet er ruimte gecreëerd worden om de positie van de gemeenteraad recht te doen.

Bij het inrichten van samenwerkingsrelaties spelen altijd de volgende aandachtspunten een rol: noodzaak om doelen te bepalen, het toewijzen van verantwoordelijkheden, het regelen van het

toezicht, de wijze van verantwoording afleggen en de te stellen randvoorwaarden. Nadenkend over mogelijke toetsingskaders, die gehanteerd kunnen worden bij vormen van intergemeentelijke samenwerking, is onderstaand theoretisch model ontwikkeld als handvat bij de opstart van een vorm van intergemeentelijke samenwerking. Een aantal van deze stappen zijn terug te vinden in het door de raadswerkgroep ontwikkelde dashboard.

Toetsingskaders bij intergemeentelijke samenwerking

I. Strategisch

- Wat wil je?
- Waarom wil je samenwerken?
- Hoe wil je samenwerken?
- Willen we ook op termijn Samenwerken?
- Hoe kan er grip gehouden worden op de samenwerking? Bijv. door gebruik van het dashboard/meer informatievoorziening vanuit de gemeenschappelijke regelingen.
- Wat mag het kosten c.q. wat moet het de gemeente opleveren?
- Is er draagvlak bij bestuur en organisatie?

II. Bedrijfsvoering

- Kostenafweging
- Prestatieafweging
- Risicoafweging
- Continuïteitesafweging
- Impact op de organisatie
- Gevolgen voor dienstverlening
- Aanstuurbaarheid

III. Bedrijfseconomisch

- Businessplan
- Risicoafdekking
- Uitvoering
- Personele component
- Reorganisatie
- Overblijvende overheadkosten
- Ontvlechtungskosten later
- Btw
- Vennootschapsbelasting
- Aanbestedingsregels
- Aansprakelijkheid

IV. Juridisch

- Wet markt en overheid 2013
- Publiekrechtelijke weg
- Wet gemeenschappelijke regeling
 - o Openbaar lichaam
 - o Openbaar orgaan
 - o Centrum gemeente
 - o Lichte gemeenschappelijke regeling
- Convenant
- Privaatrechtelijke weg
 - o Overeenkomst
 - o Oprichting rechtspersoon
 - Besloten Vennootschap (BV)
 - CV
 - Stichting
 - Vereniging
 - Beperking: artikel 160, tweede lid Gemeentewet.

Het succes is afhankelijk van de bestuurlijke commitment, dat is in de Leidse regio ook het geval en de snelheid waarmee het bestuur wil gaan. Onderkend wordt dat het verstandig is welke vorm van intergemeentelijke samenwerking tijdig te evalueren en dat het daarnaast bij samenwerkingsvormen op het vlak van bedrijfsvoering noodzakelijk is te werken met contractvormen, die het mogelijk maken in te spelen op wisselende omstandigheden.

Het is niet goed mogelijk om een eenduidige uitspraak te doen over het kostenverdeelstelsel. Soms ligt een bedrag per inwoner voor de hand, soms een toerekening van de gemiddelde kosten, soms zijn ook andere parameters of een mix daarvan meer aangewezen om door de samenwerkingspartners als kostenverdeelstelsel geaccepteerd te worden. De keuze voor het stelsel moet aanvaardbaar en uit te leggen zijn.

In bestuurlijk en ambtelijk opzicht moet een cultuur bestaan om de samenwerking tot een succes te maken. Hierop moet geïnvesteerd worden. Geloof in de samenwerking is nodig voor het succes ervan. Terugdraaien is een optie die lang niet altijd kan en als dat wel kan vaak slechts tegen hele hoge kosten.

4. Wat levert samenwerking op?

Voorafgaand aan de inhoudelijke beantwoording van die vraag moet de vraag naar het waarom van de samenwerking beantwoord worden. Samenwerken kan een meerwaarde opleveren voor het besturen van de gemeente. Die meerwaarde kan uit te drukken zijn in geld (vaak minder meer), in realisatievermogen of in het creëren van bestuurlijke eensgezindheid van waaruit een verdere doorontwikkeling op beleidsvelden of qua bestuurskracht mogelijk is.

Besturen is een dynamisch proces waarbij samenwerking nodig kan zijn om beleidstaken die tot over de horizon gaan adequaat op te pakken. Negatief geredeneerd betekent het niet ontstaan voor intergemeentelijke samenwerking dat gemeenten achterop raken; niet meer opgewassen zijn voor de huidige en toekomstige gebiedsopgaven of zgn. "frozen town" worden. Daarmee doet men niet alleen zichzelf maar de inwoners en de daar gevestigde bedrijven tekort.

Gemeenten zijn door samenwerking beter toegerust voor de bestuurlijke opgaven komende tijd. Kwaliteitsverbetering, vermindering van de kwetsbaarheid en kostenbesparing zijn begrippen die in dit verband gehanteerd worden.

Autonoom of in medebewind worden gemeenten geconfronteerd met wijzigende beleidsopgaven. Daarbij wijzigt ook hun financiële positie door de tijd heen. Samenwerking dient ertoe dat het bestuur haar taken goed kan blijven uitoefenen; beter dan wanneer men niet was gaan samenwerken. Kwaliteitsverbetering kan daarmee gerealiseerd worden.

Samenwerken leidt ook tot schaalvergroting. Bestuurlijke opgaven, de beperkingen van een te kleine organisatie, vragen om bundeling van krachten. Kwetsbaarheid wordt daarmee voorkomen. Kostenbesparing wordt vaak ook genoemd als het gaat om samenwerking. Soms is dat aan te tonen, vaak is dat moeilijker omdat er eerst startkosten gemaakt moeten worden en in andere gevallen is er sprake van een stijging. Juist in die laatste gevallen is het moeilijk aan te tonen dat die kostenstijgingen er niet zouden zijn geweest als niet zou worden samengewerkt. Sterker nog, als de overtuiging bestaat dat een kwaliteitsprong gemaakt moet worden of dat de kwetsbaarheid van de organisatie verkleind moet worden, dan mag samenwerking ook meer kosten. Bestuurlijk gezien zal dat dan ook beargumenteerd moeten kunnen worden.

Samenwerking heeft gevolgen voor nabijheid en democratische legitimatie. De afstand wordt groter en invloed moet worden gedeeld. Dat geldt voor beleidsmatige samenwerking; maar ook voor bedrijfsmatige samenwerking. Daarvoor zijn oplossingen denkbaar zoals gezamenlijke raadsvergaderingen, verbeteren communicatie, zorg voor afstemming regelmatige feedback. Bij bedrijfsmatige samenwerking lijken de benoemde effecten makkelijker te ondervangen omdat het vaak gaat om eenduidige oplossingsrichtingen, die goed te managen zijn.

5. Conclusies en werkafspraken

In de inleiding zijn de volgende vragen aan de orde gesteld:

- Waarom willen we als gemeente samenwerken met andere gemeenten en andere overheden?
- Hoe kijken we uit beleidsvoeringsoogpunt aan tegen samenwerking met andere gemeenten en onder welke voorwaarden? Wat moet het opleveren (invliegroute raad/college)?
- Willen wij ten aanzien van bedrijfsvoering samenwerken met andere gemeenten en zo ja onder welke voorwaarden? Wat moet het opleveren (invliegroute college/ambtelijke apparaat)?
- Hoe kunnen we als gemeente grip krijgen/vergroten op gemeenschappelijke regelingen?

We kunnen concluderen dat samenwerking meerwaarde kan opleveren voor de gemeente in de sfeer van het creëren van bestuurlijke eensgezindheid, het organiseren van massa, het vergroten van het realiseringsvermogen, een effectievere en efficiënte taakuitvoering en het bereiken van financieel voordeel.

De inhoudelijke opgave is leidend voor de vormgeving van de samenwerking. Ook de keuze voor de Leidse regio is een belangrijk uitgangspunt.

Thema's voor samenwerking zijn: het moet gaan om de inhoud van het beleid zoals beschreven in het coalitieakkoord en de Toekomstvisie Leidse regio en het bedrijfsmatig optimaal kunnen functioneren als gemeente. Dat laatste is noodzakelijk om goede beleidsprestaties te kunnen blijven leveren. Aanknopingspunten voor het houden van grip op de gemeenschappelijke regelingen halen we uit het advies van de raadswerkgroep Grip op Samenwerking en uit het rekenkamercommissierapport.

Het succes van samenwerking is niet allen hoe het formeel is geregeld. Belangrijke factoren zijn:

- samenwerking vanuit vertrouwen, elkaar dingen gunnen, het "uitruilen" van zaken etc.
- het is belangrijk hoe we met deze instrumenten omgaan.

Als het gaat om samenwerking op beleidsmatig vlak hebben we een sterke voorkeur voor een publieksrechtelijke insteek op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. Binnen die constructie is de positie van de gemeenteraad wettelijk verankerd.

We hanteren de volgende werkafspraken:

1. *Hanteren van een door ons ontwikkeld toetsingskader voor uniformiteit in beoordeling en vormgeving van samenwerkingsrelaties.*

Wij vinden het nodig dat bij de inrichting van vormen van samenwerking er aandacht is om hierop grip te houden. Zaken zoals governance, financiering, monitoring, opdrachtgeverschap en commitment zijn daarbij van belang. Wij willen daarbij een het door de raadswerkgroep ontwikkelde dashboard toetsingskader hanteren. Uniformiteit in beoordeling en vormgeving van allerlei samenwerkingsrelaties kan in de spaghetti van samenwerkingsrelaties meer structuur brengen.

2. *Gebruik maken van beleidscoördinatie op de verschillende samenwerkingsrelaties, vooral op terrein van beleidsvoering.*

Intern noopt de bestaande situatie om meer aandacht te schenken aan de beleidscoördinatie op het vlak van deelname aan verschillende samenwerkingsrelaties, vooral op het terrein van beleidsvoering. De al bestaande werkwijze dient daar verder op aangepast te worden. Dat kan gebeuren door instelling van een stuurgroep bestuurlijke samenwerking of bijv. een klankbordgroep. De aanbevelingen en het toetsingskader van de raadswerkgroep "Grip op samenwerking" kunnen daar een bruikbaar handvat voor bieden. Die biedt het college van burgemeester en wethouders en het management (MT) de mogelijkheid overzicht te krijgen op de ontwikkelingen op de verschillende beleidsvelden als er met verschillende partijen op verschillende dossiers wordt samengewerkt. Ook afstemming met betrekking tot de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken kan op die manier beter worden geborgd.

3. *In beeld brengen en houden van de bestaande samenwerkingsrelaties om zo de interne coördinatie te bevorderen.*
4. *In kaart brengen welke risico's benoemd moeten worden in de risicoparagraaf.*
Het jaarlijkse overzicht van samenwerking op het terrein van beleidsvoering is voor de gemeenteraad ook een kapstok om kaders te stellen en het college te vragen verantwoording af te leggen.