

# Functie 1: Strategie en alliantie management

## 1 Wat vinden we in Maassluis belangrijk?

- 1.1 De uitgangspunten van Maassluis voor samenwerking.
- 1.2 Ontwikkelagenda: realiseren vruchtbare samenwerking met goede democratische sturing en controle.
- 1.3 Bestaande beleidskaders die relevant zijn voor samenwerking.

### 1.1 Uitgangspunten voor samenwerking

#### Samenwerking heeft meerwaarde en wordt open en zakelijk benaderd

Voor de gemeente Maassluis is samenwerking een middel om de lokale opgaven en (wettelijke) taken te realiseren, binnen de doelstellingen van de programma's in de begroting. Samenwerking is geen doel op zich, het moet meerwaarde bieden ten opzichte van 'zelf doen'. De gemeente Maassluis benadert daarbij samenwerking op een open en zakelijke manier.

**Meerwaarde** betekent:

- > Realiseren van gemeentelijke ambities of het realiseren van een hoger ambitieniveau, dan mogelijk is zonder samenwerking.
- > Minder inspanningen of kosten om de ambities te realiseren.

**Open en zakelijk** betekenen:

- > In beeld brengen van beoogde meerwaarde en dit transparant monitoren.
- > In grote lijnen is helder: wie doet wat in welk verband, met welk resultaat, voor wie en wat zijn de kosten en baten?
- > Bewust zijn van en toewerken naar congruentie in houding en intentie van de partners in de samenwerking ('wederkerigheid').
- > Passende verdeelsleutels wat betreft kosten en zeggenschap.

#### Er is sprake van een democratisch bestuur

De gemeente Maassluis gaat uit van **verlengd lokaal bestuur**. Sturing op samenwerkingsverbanden staat daarmee in dienst van het behartigen van lokale belangen, vanuit de gedachte dat gemeentebesturen hun bestaansrecht daaraan ontleen. Het zwaartepunt van besluitvorming ligt in de afzonderlijke raden. Daarom gaat de voorkeur uit naar een publiekrechtelijke samenwerking. Met deze vorm is een transparante democratische controle gewaarborgd en kan de gemeente voldoende adequaat sturing geven.

In dat licht heeft de gemeenteraad voldoende inzicht in en kan sturen en controleren op politiek wezenlijke zaken:

- > De gemeenteraad wordt **tijdig** betrokken – bij politiek wezenlijke zaken is dit vooraf – en met voldoende tijd om zelf tot een goede beeldvorming, oordeelsvorming en besluitvorming te komen.

- > Op basis van **goede informatievoorziening** met aandacht voor het perspectief vanuit het samenwerkingsverband en het perspectief vanuit Maassluis.
- > Met **een heldere focus op politiek wezenlijke zaken** – aan de hand van politieke keuzevraagstukken en keuzemogelijkheden.
- > De raad komt in positie om tot een **integrale afweging** te komen over belangrijke samenhangende zaken. Het gaat dan om de samenhang met een of meer andere samenwerkingsverbanden, maar ook om de samenhang met andere beleidsonderwerpen dan de onderwerpen die primair in de samenwerking aan de orde zijn.
- > Per samenwerking is er een **helder evaluatiekader** aan de hand waarvan controle kan plaatsvinden.

### Er is sprake van goed bestuur ('Good Governance')

Onder goed bestuur van samenwerkingsverbanden (good governance) verstaat de gemeente Maassluis:

- 1 Er is sprake van **transparantie van publiek relevante zaken**.
  - > Er is voor de raad én de samenleving een goed en actueel overzicht van alle samenwerking die de gemeente aan is gegaan. Samenwerkingsverbanden zijn daarbij herkenbaar als organisaties waarin de gemeente participeert om publieke belangen.
  - > Per samenwerking is er zicht op de motieven/meerwaarde van samenwerking, de doelen/resultaten, de samenwerkingspartners, de begrote/werkelijke kosten en de voortgang.
  - > Vanuit samenwerkingsverbanden vindt actieve verantwoording plaats.
- 2 Er is sprake van **effectieve Checks and Balances**. Als er diverse zwaarwegende belangen spelen is het wenselijk dat elk van deze belangen met voldoende stem en gewicht gearticuleerd kan worden. Dit kan door 'machtenscheiding' (strikte rol en taakverdeling), maar ook door het toepassen van het "meer-ogen principe".
- 3 Er is sprake van **evenredige zeggenschap**. De zeggenschap van de gemeente staat in verhouding tot het aandeel van de gemeente aan de samenwerking en de gezamenlijke ambities – in vergelijking met de andere samenwerkingspartners.

### De gemeente Maassluis is een goede samenwerkingsspeler

De gemeente stelt zich richting de partners op als een **goede samenwerkingsspeler**. Dat betekent:

- 1 De gemeente is **open en goed geïnformeerd**. De gemeente kent de belangen, wensen, motieven en opvattingen van de samenwerkingspartners en heeft zicht op initiatieven.
- 2 De gemeente is **betrouwbaar en duidelijk**. Is helder over de eigen doelen en belangen, praat met een mond en komt afspraken na.
- 3 De gemeente is **gecommitteerd**. Zit aan tafel met een helder mandaat en is bereid te investeren en zet middelen in.
- 4 De gemeente is gericht op het **bundelen van krachten**.

## 1.2 Ontwikkelagenda: realiseren van vruchtbare samenwerking met goede democratische sturing en controle

Het realiseren van vruchtbare samenwerking gaat niet vanzelf. Het vraagt op veel fronten veel van de raad, het college en de ambtelijke organisatie. Het vraagt vooraf goed doordenken en richten van samenwerking, het goed in stelling brengen van de raad om te sturen en controleren, het verzorgen van relevante (tussentijdse) informatie et cetera.

Om dit allemaal op het gewenste peil te houden is een vorm van kwaliteitszorg op samenwerking nodig. Dat brengt de gemeente wat betreft samenwerking steeds weer op een hoger plan. De gemeente Maassluis wil de kwaliteitszorg op samenwerking via permanent leren en ontwikkelen vorm geven. Daartoe wordt een ontwikkelagenda opgesteld en uitgevoerd. De ontwikkelagenda omvat in ieder geval de volgende punten:

- 1 Het gemeenschappelijk afwegingskader en de werkwijze voor het formeren van samenwerkingsverbanden.
- 2 Het actuele overzicht en inzicht in de samenwerking, dat is afgestemd op de informatiebehoeften van de verschillende geledingen.
- 3 Het gemeenschappelijk beeld welke samenwerkingsverbanden bij uitstek politiek-bestuurlijke bemoeienis vanuit de raad vragen en welke samenwerkingsverbanden in eerste aanleg vooral aandacht vragen van het college en/of de ambtelijke organisatie. Helder daarbij is ook wanneer en waarover de raad in stelling komt voor controle, heroverweging en/ of bijsturing.
- 4 Het onderlinge samenspel tussen raad en college.

In de ambtelijke organisatie wordt de ontwikkelagenda beheerd en worden implementatieplannen opgesteld ter uitvoering van de ontwikkelagenda.

## 1.3 Bestaande beleidskaders relevant voor samenwerking

Onderwerp	Relevantie voor samenwerking	Zie.... (link)
Nader in te vullen.		Link naar document.

Actie voor gemeente Maassluis:

- De gemeente houdt in de linker kolom alle voor samenwerking relevante kaders bij.
- De gemeente houdt in de tweede kolom een samenvatting bij van de relevante punten en helder weergegeven zodat ze eenvoudig te begrijpen zijn door een raadslid.

## 2 Hoe realiseren we goede samenwerking?

- 2.1 Afwegingskader voor het organiseren van governance op samenwerking
- 2.2 Samenspel met partners
- 2.3 Samenspel raad en college bij samenwerking
- 2.4 Werkwijze ambtelijke organisatie en organisatorische voorwaarden

### 2.1 Afwegingskader voor het organiseren van governance op samenwerking

#### Wat is governance?

Governance is gericht op het organiseren van grip op samenwerking. Het gaat in de kern om:

- 1 sturen en controleren van samenwerking;
- 2 informeren en verantwoording afleggen over samenwerking.

Voor ieder samenwerkingsverband is het nodig om de voorwaarden in te vullen om governance ook mogelijk te maken. We noemen dat het 'governance regime'.

Het governance regime bestaat uit:

- De vorm van samenwerking.
- Rol-, taak- en bevoegdheidsverdeling.
- Afspraken, procedures en instrumenten.

Binnen de gemeente Maassluis wordt een afwegingskader als hulpmiddel gebruikt voor het kiezen van een passend governance regime voor samenwerkingsverbanden. Het bestaat uit drie onderdelen:

- Een overzicht van relevante kenmerken om de feitelijke situatie te beschrijven
- Het keuzerepertoire governance.
- Het matchen van het governance regime bij de situatie.



**Verdiepend instrument** Afwegingskader voor het kiezen van een passend governance regime

## 2.2 Samenspel met partners

Richtpunt voor de gemeente Maassluis is om via samenwerking meerwaarde te realiseren. Samenwerking is geen doel op zich en heeft alleen zin als samenwerking leidt tot meer, betere of goedkopere resultaten – in vergelijking met geheel zelf doen. Hoe je tegen meerwaarde aankijkt kan verschillen afhankelijk vanuit welke perspectief je kijkt. Zie onderstaande figuur. Daarbij handelt de gemeente Maassluis in het samenspel met partners als volgt:

- De gemeente Maassluis is zelf bewust vanuit welk perspectief er wordt gewerkt en gaat daarover binnen de raad, het college en organisatie het gesprek aan.
- De gemeente Maassluis bespreekt samen met de partners vanuit welk perspectief zij deelnemen aan de samenwerking. Dit vraagt om een open proces met als doel om tot congruente samenwerking te komen – waarbij de deelnemers vanuit hetzelfde perspectief kijken.
- De beoogde meerwaarde wordt helder in beeld gebracht en transparant gemonitord. Waar dit wenselijk is – uitgaande van de perspectieven (3) en (4) – ook per saldo over meerdere verbanden: wie doet wat in welk verband, met welk resultaat (inclusief kosten/baten) voor wie?
- Verdeelsleutels worden geijkt naar rato van:
  - > het aandeel van een ieder in de realisatie van de opgave.
  - > het belang/de baten van een ieder van de realisatie van de opgave.  
*Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen het aandeel in het "eigenaarschap" van een samenwerkingsverband en het inkopen van diensten voor eigen rekening.*

<b>Meerwaarde: vier perspectieven</b>		
	<b>Focussen op de meerwaarde per afzonderlijk</b>	<b>Focussen op de meerwaarde per saldo over meerdere verbanden</b>
<b>Meerwaarde vooraf helemaal zelf bepalen</b>	<p><b>(1) Zelf de meerwaarde per afzonderlijk verband bepalen</b></p> <p>Intern eerst precies bepalen wat je wilt en vervolgens onderhandelen met de partners om een zo gunstig mogelijke kosten en baten verdeling te realiseren.</p>	<p><b>(3) Zelf de meerwaarde over meerdere verbanden bepalen</b></p> <p>Per verband intern bepalen wat je wilt. In de onderhandeling met partners kan worden geruild over diverse verbanden.</p>
<b>Meerwaarde samen met anderen bepalen</b>	<p><b>(2) Samen de meerwaarde per afzonderlijk verband bepalen</b></p> <p>Vanuit een globaal beeld van eigen belangen en wensen in een gezamenlijke zoektocht ambities bepalen en van daaruit tot verdeling kosten en baten te komen.</p>	<p><b>(4) Samen de meerwaarde over meerdere verbanden bepalen</b></p> <p>Vanuit globaal overzicht van eigen belangen gezamenlijk ambities bepalen waarbij in de verdeling van kosten en baten rekening wordt gehouden met meerdere verbanden.</p>

### 2.3 Samenspel raad en college bij samenwerking

Goede samenwerking met partners vraagt dat de gemeente zelf een goed samenwerkingspartner is. Dit vraagt goed samenspel tussen raad en college met een heldere taak- en rolverdeling ten aanzien van de bemoeienis met samenwerkingsverbanden en –partners. Goed samenspel vraagt permanente aandacht. De gemeente Maassluis faciliteert dit met de volgende werkwijze:

- 1 De raad en het college bepalen periodiek wat de belangrijkheid van samenwerkingsverbanden is. Welke verbanden vragen bemoeienis van wie?

- *Politiek zeer belangrijke samenwerkingsverbanden* die intensieve aandacht van de raad vragen.
- *Politiek belangrijke samenwerkingsverbanden* die aandacht van de raad vragen.
- *Bestuurlijk belangrijke samenwerkingsverbanden* die aandacht van het college vragen.
- *Ambtelijke belangrijke samenwerkingsverbanden* die (grotendeels) ambtelijk afgedaan kunnen worden.

Dit gesprek wordt jaarlijks als afzonderlijk agendapunt bij de kadernota gepland. Raad en college zetten dan de klokken gelijk en bepalen dan per verband wat eventuele politieke relevante onderwerpen of vraagstukken zijn. Bij elk verband wordt ook expliciet helder welke ruimte en mandaat het college heeft om slagvaardig met partners te kunnen schakelen.

Politiek relevant voor de raad bij sturing en controle zijn in ieder geval:

- > De realisatie van de maatschappelijke effecten in relatie tot de gestelde doelen en opgaven. Waar is het wérkelijk om te doen? Wat verandert er in de samenleving? Wat merken de inwoners daarvan? Zijn de belangen van alle betrokkenen zorgvuldig afgewogen?
- > De inzet van financiële en overige middelen om de opgaven te realiseren. Welke (financiële) middelen brengt de gemeente in? Hoe verhouden deze zich tot de inbreng en het aandeel van andere partners? Is de inzet van middelen efficiënt? Krijgt de gemeente voldoende 'value for money'?



#### **Verdiepend Handreiking politieke relevantie instrument**

- 2 Bij informatieve vragen over samenwerkingsverbanden maken raadsleden richting het college duidelijk wat de politiek relevante punten zijn die met deze vraag samenhangen – dit om de eigen rolvastheid te bewaken.
- 3 In ieder geval alle politiek zeer belangrijke samenwerkingsverbanden worden geëvalueerd en geagendeerd voor bespreking in de raad. Het college bereidt dit

voor. Wanneer samenwerkingsverbanden worden geëvalueerd wordt opgenomen in de lange termijn agenda.

- 4 Jaarlijks is er een evaluatie van alle politiek (zeer) belangrijke samenwerkingsverbanden. Bij de behandeling van de jaarrekening wordt ieder jaar in een apart agendapunt aandacht besteed aan de evaluatie van politiek belangrijke en zeer belangrijke samenwerkingsverbanden.
- 5 Het college organiseert dat in verslagen en schriftelijke stukken van samenwerkingsverbanden altijd het lokale belang/relevantie voor Maassluis in beeld is.
- 6 Het college is actief met relevante en tijdige informatie/ verantwoording om tot goede kaderstelling te komen en tussentijdse controle of evaluatie mogelijk te maken. Het college benut cruciale momenten voor heroverweging en betreft de raad daarbij.

## 2.4 Werkwijze ambtelijke organisatie en organisatorische voorwaarden

De ambtelijke organisatie zorgt voor een:

- **Gemeenschappelijke professionele werkwijze die ten dienste staat aan samenwerking en het zijn van een goed samenwerkingspartner voor anderen.** Daarbij hoort ook het bijhouden en door ontwikkelen van de samenwerkingswijzer.
- **Heldere en transparante monitoring op samenwerkingsverbanden.** Dat vraagt onder meer:
  - > Per samenwerkingsverband helder omschrijven wat de doelen en opgaven zijn en het evalueerbaar maken van die doelen en opgaven.
  - > Het evalueerbaar maken van deze doelen aan de hand van evaluatiecriteria.
  - > Het organiseren van periodiek zicht op de feitelijke realisatie: voortgang, resultaten, kosten en risico's.
  - > Een gedeeld beeld tussen de raad en het college/ ambtelijke organisatie wanneer de raad in stelling komt. Wat zijn politieke relevante zaken?
  - > Het organiseren dat de raad tijdig en op een goede wijze in stelling komt als er politiek relevante zaken spelen (attenderen + agenderen).



### Verdiepend Handreiking prestatieladder instrument

Ambtelijke accounthouders hebben binnen de gemeente Maassluis daarbij een belangrijke rol. Voor ieder samenwerkingsverband wordt een ambtelijke accounthouder benoemd. Zij fungeren als integrale projectleider ten aanzien van:

- De inhoudelijke opgaven die met de samenwerking gemoeid zijn.
- De financiële/juridische aansturing van en controle op het samenwerkingsverband.



- Het faciliteren van een kwalitatief goed politiek-bestuurlijk proces
- Het leiding geven aan het benodigde (interdisciplinaire) team dat bij de samenwerking betrokken is.

Accounthouders worden getraind om hun rol goed te kunnen vervullen – mede aan de hand van de samenwerkingswijzer.