

Bijlage 1 bij raadsvoorstel “Rkc rapport Subsidiebureau”

Conclusies en beschouwing

In dit onderzoek is ingegaan op de wijze waarop IGsG5 is ingericht en werking krijgt, en wat de resultaten daarvan zijn. Hieronder volgen eerst samenvattende conclusies, gelet op de 3 K's van samenwerking, alvorens in te gaan op de lessen die de raad uit deze studie kan trekken met betrekking tot samenwerking. Tot slot volgt een beschouwing op samenwerking vanuit de optiek van de gemeenteraad.

1 De drie K's

Kosten - Zoals aangegeven wordt gewerkt met een eenvoudige maar heldere visie: inkomsten genereren door krachtenbundeling. De doelen zijn transparant en afrekenbaar; bij uitblijvend resultaat was stoppen een optie. De concrete doelstelling van opbrengsten (die de kosten overstijgen) wordt, na mindere startjaren, inmiddels ruimschoots bereikt. De doelstelling om via IGsG5 intergemeentelijke samenwerking te bevorderen, is in de praktijk geen primair doel gebleken en wordt vooral pragmatisch vormgegeven.

Kwaliteit - Alle respondenten zijn van mening dat het zinvol is een expertfunctie en aanjager beschikbaar te hebben binnen handbereik van de gemeenten. De meerwaarde van IGsG5 bij het aantrekken van subsidies wordt door de meeste klanten ook als zodanig ervaren.

Kwetsbaarheid / continuïteit - Het verdienmodel is een belangrijk punt gebleken in de (voortzetting van de) intergemeentelijke samenwerking. In de verandering van het verdienmodel is terug te zien dat er enige spanning is tussen eigen belang versus gezamenlijkheid en korte termijn versus lange termijnwinst/continuïteit. We zien dat de zelfevaluaties leiden tot aanpassingen. De verbetervoorstellen gaan verder dan alleen het aantrekken van subsidies, maar zijn ook gericht op het behouden van betrokkenheid van de deelnemende gemeenten.

Een vraagpunt dat enkele keren in het onderzoek naar voren komt is de inzet van het externe bureau. Het past niet in dit onderzoek om verder na te gaan of en in hoeverre de huidige inzet van externen beter of goedkoper is dan andere scenario's. De uitleg van de filterfunctie via IGsG5 klinkt plausibel. Daarnaast is de meerwaarde van IGsG5 in deze constructie volgens een van de respondenten expliciet dat het voor één gemeente op zich niet rendabel is een expert in dienst te nemen aangezien subsidietrajecten en –programma's pieken en dalen hebben, en continuïteit is nodig om scherp te blijven op kansen.

2 Lessen

Uit dit onderzoek zijn lessen te trekken over samenwerking bij faciliterende diensten ('derde lijn'), maar daarbij geldt wel de beperking van een casestudie. Niet iedere conclusie of aanbeveling is toepasbaar in andere omstandigheden.

De samenwerking bij IGsG5 is naar oordeel van de RKC, gelet op de 3K's, voldoende effectief en efficiënt. De RKC ziet een aantal rode draden die het succes van IGsG5 kunnen verklaren.

Succesfactoren

- Heldere uiteenzetting van doelen en beoogde resultaten, dat maakt prioriteitsstelling mogelijk en die wordt ook gemaakt.
- Er was van meet af aan steun vanaf de (ambtelijke) top, ook om beperkt de kosten voor de baten te laten gaan en enige ruimte te geven aan pionieren in werkwijze.
- De inhoudelijke kaders waren planmatig opgezet en inzichtelijk, vooral ijkpunten zijn benoemd en getoetst.
- Er is een continue cyclus van transparantie, herijking van geheel, en responsiviteit op de omgeving en ontwikkelingen.

- In deze zin bestaat de structuur niet uit een omschrijving van dé organisatie, maar structuur is aanwezig in vorm van middelen/bemensing/subdoelen, die is steeds weer ten doel gesteld (en dus aangepast/flexibel) aan de bovenliggende doelen, verwachtingen en resultaten (visie).
- Het verdienmodel past bij de taken en resultaten; geld halen is doel, dan ook op geld afrekenen.
- IGSG5 kent een voordeel voor alle betrokkenen, ook in de zin dat het medewerkers meer gemak biedt en ontlast.
- IGSG5 is beperkt gevoelig voor 'concurrentie' tussen deelnemers; wie vraagt, wordt in ieder geval gehoord en op subsidiemogelijkheden geadviseerd.

De RKC meent dat twee factoren een rol spelen in het gemak waarmee de samenwerking is opgezet en verloopt. Deze hebben niet zozeer te maken met de opzet van IGSG5, als wel met de 'markt' waarop IGSG5 zich richt. Deze factoren zijn:

1. De samenwerking genereert meer (zichtbare) inkomsten dan dat er kosten worden gemaakt;
2. Het is beleidsarm; voor aanvragen zijn geen politieke keuzes nodig. Kortom: er zijn weinig politiek-bestuurlijke risico's.

3 Beschouwing

De RKC achtte het van belang om deze vorm van ('derde lijn') samenwerken te laten zien door zichtbaar te maken wat er gebeurt in zo'n samenwerking, wat de direct betrokkenen ervaren, hoe de aansturing werkt et cetera. Immers, met de noodzaak tot meer samenwerken, zal de gemeente Renkum ook blijven kiezen voor deze vormen van (praktische) samenwerking.

Een effectieve opzet van zulke samenwerkingen is in het brede belang van de hele gemeente. Hoewel de raad niet altijd een directe zeggenschap zal hebben, zullen samenwerkingen in enige vorm in beeld komen bij de raad, dan wel op de agenda komen. Het is dan ook belangrijk dat de raad enige vorm van referentiekader heeft over hoe samenwerking onder bepaalde condities werkt en wat de aandachtspunten zijn bij het aangaan van samenwerking en de controle daarop.

In meer beschouwende zin werpt het onderzoek vooral de vraag op, of de samenwerking ook werkt als er wel beleid in het spel is en de opbrengst minder eenduidig vast te stellen is. Kortom, als er meer politiek-bestuurlijke risico's zijn.

Aandachtspunten Raad

Om die vraag positief te kunnen beantwoorden, lijkt een minimale vereiste te zijn dat samenwerkende gemeenten zelf vooraf tot een eensgezind doel en afweging daartoe komen, inclusief de wijze waarop de 'opbrengst' moet blijken en op welke termijn. Zo zou het voorkomen of beperken van onnodige kosten kunnen worden gezien als 'inkomsten'. Helderheid en eenduidigheid van doel en het resultaat ten aanzien van dat doel is de basis. Deze keuzes moet men niet uit handen geven aan de samenwerking, gemeenten dienen zelf vooraf een stip op de horizon zetten voor de samenwerking. Deze helderheid geeft betrokkenen 'visie' en maakt flexibiliteit beter mogelijk, een 'harde' structuur is dan als het ware minder noodzakelijk.

De informatiepositie van de gemeenteraad leunt in geval van IGSG5 sterk op de betrokkenheid en transparantie van de betrokkenen, niet zozeer door borging vanuit de raad. Het is ook juist dat de raad het besturen aan de bestuurders laat. Echter, het borgen van de informatiepositie door de raad is bij toekomstige samenwerkingen wel een aandachtspunt. Dat geldt ook voor voorwaarden die gelden bij deelnemen en uittreden. In geval van IGSG5 zijn de afbreukrisico's laag, zeker nu het verdienmodel is aangepast. Ook de afweging van het risicoprofiel dient een continu aandachtspunt van de raad te zijn. Hoe hoger het risicoprofiel van de samenwerking, hoe hoger de beïnvloedingsmogelijkheden van de raad zouden moeten zijn.

Tot slot, in geval van IGSG5 zijn de uitgangspunten voor het aangaan van samenwerking vooral praktisch van aard en niet gericht op (wezens)kenmerken van de gemeente. Dat is voor IGSG5 voldoende als houvast voor sturing en richting. Sterker nog: de kracht van IGSG5 is mede het vraag- en marktgericht werken, waarbij het mogelijk is om eventueel samenwerking te zoeken met partijen die niet structureel deelnemen in de constructie. Bij subsidieverwerving is een bovenregionale en

wellicht zelfs Europese oriëntatie van belang. Bij de medewerkers van IG5 is echter de vrees dat zulke mogelijkheden worden beperkt door een ontwikkeling als IGUO. Een andere vraag die in dat verband opkomt of zulke bewegingsruimte ook mogelijk kan zijn als de betreffende samenwerking meer of minder gaat over beleid en inhoud.

Vraagstukken Raad

Als we bovenstaande vertalen naar de eigen rol en positie van de raad, komen twee vraagstukken naar voren waarin de raad keuzes kan maken.

- In de eerste plaats de keuze voor samenwerking en de betekenis voor de uitvoeringsvrijheid. Bijvoorbeeld: in hoeverre betekent een keuze voor deelnemers in IGUO ook dat deze in zekere zin exclusieve samenwerkingspartners zijn?
- En in de tweede plaats de wijze van kaderstelling en controle. Als samenwerking steeds belangrijker wordt, volstaat dan de huidige manier waarop de raad kaderstelling en controle op samenwerking uitvoert? Of is het nodig dat de raad kennis, ervaring en informatie ten aanzien van het brede spectrum van samenwerking meer op één plek organiseert?