



Gemeente Mook en Middelaar



Visie op Samenwerking

Richtinggevende waarden voor onze interbestuurlijke relaties

Maart 2026

Inhoud

Inhoud.....	1
Kernboodschap	3
1. Inleiding	3
2. Beschrijving huidige situatie	4
3. Welk extern en intern beeld vormt de basis voor deze visie?.....	5
4. Visie op samenwerking.....	7
4.1 Hoe kiezen wij onze samenwerkingsverbanden?.....	7
4.2 Hoe stellen wij ons op wanneer wij samenwerken?	11
4.3 Wat hebben wij van anderen nodig om deze visie mogelijk te maken?.....	14
BIJLAGE 1 – Overzicht op kaart samenwerkingsverbanden	15

Regionaal samenwerken voor onze inwoners



Sterke voorzieningen



Fijne leefomgeving



Toekomstbestendige regio

Onze samenwerkingen

Vanuit onze unieke positie op het kruispunt van regio's gaan we met vrouwen en plezier nieuwe samenwerkingsverbanden aan wanneer het:

Inwoners
vooruit
help

Helpt taken
beter en
goedkoper
uitvoeren

Zorgt
voor meer
impact

Onze werkwijze

Bij het samenwerken laten wij de volgende drie kernwaarden leidend zijn voor ons gedrag:

1 Vertrouwen

2 Verantwoordelijkheid

3 Zelfkennis

Onze voorwaarden

U kunt ons als partner helpen om onze rol binnen het samenwerkingsverband optimaal in te vullen door te werken aan:

✓ Heldere rollen en afspraken

✓ Begrip voor onze school

✓ Transparante besluitvorming

✓ Voldoende zeggenschap

Onze kracht

We zijn trots dat we als kleine gemeente van grote betekenis kunnen zijn voor de regionale samenwerking. Als partner zijn wij:



Verbindend



Wendbaar



Realistisch



Betrouwbaar

Kernboodschap

Samenwerking is voor Mook en Middelaar een belangrijk instrument om een krachtig, toekomstbestendig en zelfstandig gemeentebestuur te zijn en te blijven. Vanuit onze unieke positie op het kruispunt van regio's sluiten we met vertrouwen en plezier aan bij partners in Limburg, Gelderland en daarbuiten. Door samen kennis te delen, voorzieningen te versterken, capaciteit te bundelen en één stem te vormen, vergroten we de kwaliteit van onze dienstverlening en de leefbaarheid voor onze inwoners. Onze schaal stelt ons in staat verbindend, wendbaar en effectief bij te dragen, waarbij we verantwoordelijkheid nemen en realistisch naar onze mogelijkheden kijken. Met deze nieuwe visie zetten we helder neer waar we voor staan, wat we brengen én wat wij van anderen nodig hebben om samen het beste voor onze inwoners, onze gemeente en daarmee voor de regio te bereiken.

1. Inleiding

Samenwerking binnen de regio, provincie of zelfs landelijk is een belangrijk middel om onze zelfstandigheid te behouden en te versterken. Het stelt ons in staat om als zelfstandige gemeenten onze taken met kwaliteit en doelmatigheid uit te voeren. Wij zijn omringd door verschillende regio's waarin veel met elkaar wordt samengewerkt op allerlei terreinen, en wij sluiten daar dankbaar en met plezier bij aan. Wij zijn het gewend om steeds meerdere kanten op te kijken en open te staan voor alle mogelijkheden tot samenwerking die ten goede komt aan onze inwoners en onze gemeenschap. Dit levert ons altijd kennis en informatie op, waardoor we ons werk beter kunnen doen, maar vaak ook de mogelijkheid om samen te werken aan het maken van plannen, het uitvoeren van onze taken, het aanbieden van voorzieningen of het vormen van één gezamenlijke stem naar externe partners.

Om goed samen te kunnen werken is het belangrijk dat wij voor ons zelf helder hebben waar en hoe we dit doen, wat daarbij onze mogelijkheden en beperkingen zijn en hoe we ons vermogen om effectief samen te werken zoveel mogelijk vergroten. Ook onze samenwerkingspartners zijn er bij gebaat dat ze weten waar Mook en Middelaar voor staat en wat wij kunnen en willen bijdragen. Daar is deze visie voor bedoeld. Door het opschrijven van onze belangrijkste kernwaarden en uitgangspunten bij het samenwerken, en hoe deze zich in de praktijk vertalen, geven we onszelf en anderen richting. Ook wordt aangegeven op welke punten wij ons in de komende tijd verder willen ontwikkelen

"Er bestaat vaak angst om binnen de samenwerking je eigen identiteit kwijt te raken. Maar als je je goed bewust bent van wie je bent en wat je kunt brengen, is hier geen sprake van."

Burgemeester I. van Dijk



Onze huidige visie op (regionale) samenwerking dateert uit 2012. Sindsdien is er veel veranderd. Regionale samenwerking is landelijk steeds belangrijker geworden. Door het Rijk wordt hier bewust op aangestuurd, omdat inmiddels wel duidelijk is dat veel van de gemeentelijke taken te groot zijn om als gemeente helemaal alleen met de juiste kwaliteit op te pakken. Ook houdt de leefomgeving van inwoners niet op bij de gemeentegrens. Gemeenten hebben elkaar nodig en vullen elkaar aan in wat zij hun inwoners kunnen bieden.

Tenslotte is er een aantal maatschappelijke ontwikkelingen dat ons stimuleert om nog meer en beter samen te werken met de ons omliggende gemeenten. Door de druk op de arbeidsmarkt is het nodig om de totale werklast te verminderen door taken slim te verdelen, waar mogelijk formatie te bundelen en samen op te trekken met betrekking tot werving en scholing. Om de teruggang in gemeentelijke financiën op te vangen bekijken wij met andere gemeenten waar het bijvoorbeeld mogelijk is om voorzieningen te delen of samen goedkoper in te kopen. Maar ook de steeds hogere eisen die inwoners aan onze dienstverlening stellen, is een voorbeeld van een ontwikkeling waarbij het voor de hand ligt om te kijken of we hier met meerdere gemeenten samen een beter antwoord op hebben.

Dit alles is de aanleiding om een nieuwe visie op te stellen, die hier voor u ligt. Wij verwachten dat hieruit een duidelijk beeld ontstaat van hoe belangrijk én uitdagend samenwerking voor onze gemeente is, maar ook met hoeveel plezier wij dit doen en welke mooie resultaten er met samenwerking kunnen worden bereikt. We kijken er naar uit om ook in de komende jaren verder met onze partners aan de slag te gaan!

2. Beschrijving huidige situatie

Het aantal terreinen waarop wij regionaal samenwerken is de afgelopen jaren sterk gegroeid. Wij deden dit al intensief binnen bijvoorbeeld het Sociaal Domein, (Openbare) Ruimte, Toerisme en recreatie en Veiligheid, maar in de afgelopen jaren doen we dit ook steeds vaker op bijvoorbeeld bedrijfsvoering en het hoogwaardig, tijdig en specialistisch voorbereiden van onze bestuurders op

“Er is geen enkele provincie in Nederland die zoveel grenzen deelt met andere landen en provincies als de provincie Limburg en Mook en Middelaar is daar een goed voorbeeld van.”

Raadslid T. Broekmans



overleg buiten de gemeente. Bij samenwerking die wij inzetten om onze uitvoering te versterken, kijken wij met name naar onze buurgemeenten, zoals Heumen, Berg en Dal en Gennep. Samen beleid maken en besluiten nemen doen wij over het algemeen in de directe regio, zoals in de Gezondste Regio (Limburg Noord) of Rijk van Nijmegen. Om samen een sterke

partner te vormen voor Rijk of andere overheden of externe partners, maken wij vaker ook onderdeel uit van bovenregionale samenwerkingsverbanden. Ook over de landsgrens werken we samen door deel te nemen aan het samenwerkingsverband Euregio Rijn-Waal.

Mook en Middelaar is de meest noordelijk gelegen gemeente van Limburg, waardoor samenwerking binnen de regio Noord-Limburg vanzelfsprekend is. Als Limburgse gemeente behoren wij tot de Veiligheidsregio Limburg-Noord en zijn wij ook voor het fysieke domein verbonden aan samenwerking op regionaal niveau in de provincie Limburg, bijvoorbeeld in de Regionale Energie Strategie en de Omgevingsdienst Noord- en Midden Limburg. In het samenwerkingsverband Regio Noord-Limburg participeren we samen met Gennep, Bergen, Beesel, Venray, Peel en Maas, Horst aan de Maas en Venlo in een Regiodeal met het rijk en maken wij onderdeel uit van het Nationaal Programma Vitale Regio's.

Een groot deel van onze inwoners is voor een belangrijk deel van het dagelijks leven gericht op Nijmegen: zij werken, sporten, ontvangen zorg en recreëren in (de regio) Nijmegen. Daarom hebben wij er al een hele tijd geleden voor gekozen om ook in het Rijk van Nijmegen actief te participeren. Voor het Sociaal Domein en enkele bedrijfsvoeringsdomeinen is een keuze gemaakt voor deze regio. Ook is Nijmegen op een aantal terreinen door het Rijk aangewezen als onze centrumgemeente, zoals bijvoorbeeld voor Veilig Thuis of Beschermd Wonen. Daarnaast werken wij op thema's als wonen,

mobiliteit en toerisme samen met de Gelderse gemeenten binnen de Groene Metropoolregio Arnhem-Nijmegen.

Een overzichtskaart van al onze samenwerkingsverbanden vindt u in bijlage 1.

Door onze specifieke ligging is regionale samenwerking voor onze gemeente zeer kansrijk, maar ook uitdagend. Regionale samenwerking vormt een belangrijk onderdeel van het dagelijkse takenpakket van ruim een derde van onze medewerkers. Vaak zijn deze medewerkers op hetzelfde beleidsterrein bij meer dan één samenwerkingsverband betrokken. Dit vraagt veel van de flexibiliteit van medewerkers, maar heeft ook veel voordelen. Door de regionale samenwerking is het mogelijk om kennis en informatie uit te wisselen met anderen die hetzelfde werk doen. Dit is een belangrijke meerwaarde, omdat in onze gemeente

de meeste medewerkers een éénpitterspositie bekleden. Het onderdeel uitmaken van een regionaal team geeft het gevoel dat je directe collega's hebt met wie je ervaringen kunt delen, die je steunen en die met je mee kunnen denken. Tenslotte geeft het de mogelijkheid om taken te verdelen, en zo de werkdruk te

"Soms maakt het niet eens uit wat het onderwerp is waarop je samenwerkt. Puur en alleen door het feit dat je onderling contact hebt, zoek je elkaar meer op en kun je ook samen sparren over andere zaken. Zo reikt de samenwerking verder dan alleen dat specifieke onderwerp."

Medewerker

verminderen en piekbelasting beter op te kunnen vangen. Op dit laatste gebied, het verdelen van taken tussen (buur)gemeenten en het elkaar bij regionale overleggen vertegenwoordigen, zijn de afgelopen tijd bewust afspraken gemaakt met andere gemeenten. We hebben hier positieve ervaringen mee opgedaan. Dit willen wij de komende tijd verder gaan uitbouwen.

Ook bestuurlijk vereist het extra inzet, een goed focus en strenge prioritering om effectief te functioneren in de veelheid aan samenwerkingsverbanden waar onze gemeente aan verbonden is. Voor onze gemeenteraad betekent regionale samenwerking een extra uitdaging bovenop een toch al veeleisende taak. Het vereist veel vakkundigheid om het lokale belang op een goede manier in te passen in het tempo en de inhoud van de regionale samenwerking. Onze raadsleden moeten meer dan gemiddeld een beroep doen op de vaardigheid om te herkennen wanneer en waar het belangrijk is om je te conformeren aan het regionale proces, maar ook waar de lokale sturingsmogelijkheden zitten en wat er nodig is om lokaal voldoende grip te houden op wat er regionaal gebeurt. Tenslotte kost het ook gewoon veel tijd om alle regionale bijeenkomsten te bezoeken, deel te nemen aan raadscommissies en de regionale ontwikkelingen in meerde regio's tegelijk bij te houden.

3. Welk extern en intern beeld vormt de basis voor deze visie?

Ten behoeve van het tot stand komend van deze visie hebben wij van verschillende kanten om input gevraagd. De gemeenteraad is in de gelegenheid gesteld om aan te geven welke kernwaarden voor samenwerking een visie zou moeten behelzen. Ook hebben we met onze medewerkers gesproken over hun huidige ervaringen met samenwerking en welke principes wat hen betreft leidend zouden moeten zijn bij de toekomstige samenwerking. Tenslotte hebben wij een aantal van onze belangrijke samenwerkingspartners bezocht om van hen in een benen-op-tafel gesprek te horen hoe zij onze gemeente beleven in de huidige samenwerking, wat hun wensen zijn met betrekking tot toekomstige samenwerking en wat zij onze gemeente zouden willen meegeven.

De input vanuit de medewerkers en de gemeenteraad liet zien dat politiek en organisatie op één lijn zitten. Er is een gedeelde mening over hoe belangrijk en waardevol samenwerking is voor onze

gemeente en over het feit dat we dit doen ten dienste van onze inwoners. Ook is er een realistisch beeld van wat wij gezien ons formaat en ligging op het kruispunt van meerdere regio's zouden kunnen bijdragen aan samenwerking.

Het is een uitdaging, zowel voor de Raad als voor de medewerkers, om de aandacht goed te verdelen tussen de vele samenwerkingsverbanden en alle beleidsvelden waarop wordt samengewerkt. Dit is een gegeven, maar we moeten er wel voor zorgen dat we wat betreft capaciteit, kennis en

“Regionale samenwerking is in Mook en Middelaar voor de meeste medewerkers een vast onderdeel van je functie en zou ook onderdeel moeten uitmaken van je functieomschrijving.”

Medewerker

vaardigheden voldoende zijn toegerust om optimaal gebruik te maken van de voordelen die regionale samenwerking ons biedt.

Raad en organisatie roepen ons op bij onze partners duidelijk aan te blijven geven wat zij van ons kunnen verwachten met betrekking tot onze inzet. Maar ook om een

betrouwbare samenwerkingspartner te zijn, die afspraken nakomt, betaalt voor wat we afnemen en een redelijk aandeel levert.

Onze samenwerkingspartners geven aan ons een constructieve samenwerkingspartner te vinden. We stellen ons bescheiden op en zorgen er voor dat lokaal op tijd de benodigde zaken worden besproken, gedaan of besloten. Ook sturen we gewaardeerde professionals naar de regionale overleggen, die een zinvolle bijdrage leveren aan het gesprek, zich verbindend opstellen en over het lokale belang heen kunnen kijken. Wij herkennen ons in dat beeld, maar beseffen dat onze bescheiden opstelling niet symbool staat voor terughoudendheid, maar een bewuste keuze is voor effectiviteit, betrouwbaarheid en focus.

Wij kunnen niet dezelfde hoeveelheid inzet leveren ten behoeve van de regionale samenwerking als een grotere gemeente. Onze partners hebben hier begrip voor en gaan hier respectvol mee om. Ook al vraagt onze schaal om scherpe prioritering, het stelt ons ook in staat om snel te schakelen en integraal te denken. Wel geven zij aan dat het goed zou zijn als we duidelijker aangeven welke keuzes we moeten maken en uitleggen wat onze overwegingen zijn. Dit betreft zowel de keuze aan welk samenwerkingsverband we deelnemen, maar ook op welke terreinen en met welke inzet wij deel kunnen nemen.

Onze partners raden ons aan onszelf niet té bescheiden op te stellen. Ondanks ons formaat zouden wij op sommige zaken toch het voortouw kunnen nemen. Wij zijn een logisch en welkom onderdeel van de regio, of dat nou Gelderland Zuid of Noord Limburg is, en kunnen hierbinnen onze eigen rol spelen. Wij zijn een verbindend element, zowel geografisch tussen de twee regio's als binnen de regionale samenwerking zelf. Met de voorliggende visie onderstrepen wij dat wij onze rol niet alleen volgend invullen, maar waar passend ook initiatief nemen en richting geven.

4. Visie op samenwerking

4.1 Hoe kiezen wij onze samenwerkingsverbanden?

Samenwerken in het belang van inwoners en gemeenschap

Wij kiezen voor samenwerking als wij hiermee de dienstverlening aan onze inwoners, de leefbaarheid in onze kernen of de uitvoering van onze wettelijke taken kunnen verbeteren.

Redenen om samen te werken kunnen bijvoorbeeld zijn:

- Het aanbod aan voorzieningen vergroten en de kwaliteit van onze dienstverlening naar een hoger niveau brengen omdat wij in een groter verband de kwetsbaarheid beter op kunnen vangen en de kwaliteit op peil kunnen houden.
- Het halen van kennis en informatie die wij zelf niet bezitten. Andere gemeenten binnen de samenwerking hebben vaak meer specialisten op een bepaald vakgebied in dienst, die meer tijd hebben om zich in bepaalde onderwerpen te verdiepen en bereid zijn deze kennis en informatie te delen. Ook kan het samenwerkingsverband in voorkomende gevallen gezamenlijk expertise inhuren, waardoor alle deelnemende gemeenten van deze kennis profiteren.
- Personeel delen, gezamenlijk inkopen of samen bepaalde taken uitvoeren waardoor de werklast wordt verminderd en wij onze taken beter en goedkoper uit kunnen voeren.
- Met andere gemeenten een stem vormen richting andere overheden, maatschappelijke partners of het bedrijfsleven waardoor wij bijvoorbeeld subsidies kunnen binnenhalen of een beter onderhandelingsresultaat kunnen behalen.

Uit bovenstaande opsomming blijkt al dat samenwerking verschillende doelen kan dienen. De grootte van het samenwerkingsverband en hoe ver of dichtbij de gemeenten liggen waarmee wordt samengewerkt heeft invloed op wat je kunt bereiken. Het delen van personeel ligt bijvoorbeeld meer voor de hand met de buurgemeenten, maar bij gezamenlijke inkoop maakt het in principe niet uit met wie je dit doet, en is de schaal van de samenwerking bepalend.

“Goede samenwerking tussen de gemeenten kan ook voor maatschappelijke partners van grote meerwaarde zijn.”

Medewerker

Dat wij samenwerken in het belang van onze inwoners houdt in dat wij er soms bewust voor kiezen de uitvoering van onze taken uit handen te geven aan een samenwerkingsverband, als hiermee (de kwaliteit van) de uitvoering beter gegarandeerd kan worden. Hierbij maken we wel afspraken over de condities waaronder dit gebeurt en aan welke voorwaarden dit moet voldoen. Ook zorgen we er voor dat, indien enigszins mogelijk, de dienstverlening dicht bij de inwoners wordt aangeboden, ook al wordt deze op een andere plek georganiseerd. Dit betekent bijvoorbeeld dat medewerkers vanuit het samenwerkingsverband spreekuren houden op het gemeentehuis, of samen met onze eigen medewerkers op huisbezoek gaan.

Niet alles wat wij doen of laten binnen het samenwerkingsverband komt altijd direct ten goede aan onze inwoners. Om zoveel mogelijk voor onze gemeente uit de samenwerking te kunnen halen is het belangrijk dat samenwerkingsverbanden slagkrachtig zijn en goed functioneren. Dit betekent dat wij er soms voor kiezen om op bepaalde onderdelen wél mee te doen als dit noodzakelijk is voor het (goed) functioneren van het samenwerkingsverband, ook als wij hier niet direct voordeel uit halen. Ook kunnen we met dezelfde reden ervoor kiezen de belangen van andere samenwerkingspartners voorrang te geven boven die van ons zelf. Dit is wat ons betreft een logisch gevolg van het feit dat wij

er bewust voor kiezen ons verantwoordelijk te voelen voor het samenwerkingsverband als geheel en vertrouwen te hebben in onze partners.

De keuze van een samenwerkingsverband is maatwerk

Door onze ligging op het grenspunt van een aantal regio's hebben wij veel mogelijkheden tot samenwerking. Dit betekent dat wij regelmatig worden benaderd met het voorstel om deel te gaan nemen aan een samenwerkingsverband. Of wij benaderen zelf onze buurgemeenten met het verzoek om samen te werken op een bepaald onderdeel.

De keuze aan welke samenwerkingsverband wij deel nemen kan verschillen per periode en per situatie en is een kwestie van maatwerk. Bij het aangaan en continueren van de samenwerking maken wij een zorgvuldige afweging of en met wie wij samenwerken op basis van een aantal factoren. Onze bijzondere ligging zien wij hierbij als kans.

In sommige gevallen worden wij verplicht ingedeeld in een bepaalde regio of horen we bij een bepaalde centrumgemeente, zoals bijvoorbeeld bij fysieke veiligheid, gezondheid of maatschappelijke opvang. In die gevallen is er geen keuze. Ook kan het zijn dat de provinciegrens voor bepaalde onderwerpen de meest bepalende factor is. Hiervan is bijvoorbeeld spraken bij wonen of bij de opvang van ontheemden.

In alle andere gevallen kijken wij met name naar de functionele leefomgeving van onze inwoners zich

“Als er landelijk iets bedacht wordt, dan filtert de regio dit en dan doen wij daar nog een lokale vertaalslag overheen.”

Wethouder T. Herings



bevindt, dat wil zeggen waar mensen werken, winkelen, recreëren, zorg ontvangen of naar school gaan. Dit kan per functie verschillen. Bij zaken als werk of zorg ligt de regio Rijk van Nijmegen of de grotere regio Gelderland Zuid voor de hand. In andere gevallen is de regio Noord Limburg onze aangewezen

partner, zoals bij het basisonderwijs of het beheer van de Maasvallei.

Maar in veel gevallen is samenwerking in meerdere regio's van toegevoegde waarde omdat er in meerdere regio's kansen liggen op een bepaald terrein, of omdat de functionele leefomgeving van onze inwoners niet ophoudt bij de provinciegrens. Hiervan is bijvoorbeeld sprake bij zaken als wonen, de openbare ruimte, mobiliteit, toerisme en recreatie of preventieve gezondheid. In die gevallen kiezen wij er voor in beide regio's mee te doen, vanuit de overweging dat wij geen samenwerking willen uitsluiten als we daarmee belangrijke kennis of kansen voor onze inwoners laten lopen.

Vaak is deelname aan beide regio's simpelweg noodzakelijk om er voor te zorgen dat bijvoorbeeld het aanbod aan zorg, ondersteuning en voorzieningen vanuit beide regio's goed op elkaar worden afgestemd en onze inwoners geen last hebben van de provinciegrens of tussen wal en schip vallen. Dit speelt bijvoorbeeld bij de afstemming tussen zorg en veiligheid, bij gezondheid of bij mobiliteit.

In die gevallen worden we er wel mee geconfronteerd dat waar wij vanuit het belang van de inwoners deelnemen aan een samenwerking, wij niet altijd de mogelijkheden krijgen om ook formeel deel uit te maken van het samenwerkingsverband en zo op een volwaardige manier mee te kunnen sturen. Dit is bijvoorbeeld het geval bij zorg en veiligheid. Hierbij zijn wij voor fysieke veiligheid verplicht onderdeel van de Veiligheidsregio Noord Limburg, terwijl wij het grootste gedeelte van onze voorzieningen op het gebied van (jeugd)gezondheid afnemen bij de Veiligheidsregio Gelderland Zuid en ook daar meedoen aan enkele projecten op het gebied van sociale veiligheid. Daar kunnen wij juridisch echter

geen onderdeel uitmaken van het samenwerkingsverband, waardoor wij wel mee mogen praten (en ook gehoord worden) maar uiteindelijk niet mee mogen besluiten. Ook hebben wij geen rol in het geven van zienswijzen op bijvoorbeeld de jaarlijkse begroting. Dit maakt dat onze mogelijkheid om ten aanzien van deze zaken te sturen aanzienlijk is verminderd en onze bestuurskracht wordt aangetast. In de komende tijd willen wij graag met al onze partners, waaronder ook Rijk en Provincie, bespreken hoe wij dit dilemma kunnen oplossen of in ieder geval zoveel mogelijk kunnen verkleinen.

Dit alles betekent niet dat wij er als vanzelfsprekend voor kiezen om mee te doen aan alle samenwerkingsverbanden om ons heen. Bij het al of niet aangaan van de samenwerking kijken wij kritisch naar wat de meerwaarde van de samenwerking is voor onze inwoners, en of wat wij met samenwerking kunnen bereiken tegemoet komt aan een uitdaging die voor onze gemeente belangrijk en relevant is.

Het kan een expliciete keuze zijn om zaken zelfstandig te (blijven) doen en deze juist niet regionaal op te pakken. Dit omdat we het bijvoorbeeld belangrijk vinden om dit onderdeel (en de daarmee gepaard gaande expertise en vaardigheden) voor de eigen organisatie te behouden. Of omdat we de mogelijkheid om lokale kleuring aan te brengen zwaarder vinden wegen dan de voordelen van samenwerking. Een voorbeeld hiervan is het beheer van de openbare ruimte, waarbij we er voor hebben gekozen te blijven werken met een eigen buitendienst en dit niet aan een regionaal samenwerkingsverband uit te besteden. Maar in groter verband ook het feit dat wij niet hebben gekozen voor een gedeelde ambtelijke organisatie met een andere gemeente. Samenwerking moet bijdragen aan onze zelfstandigheid, en hier niet ten koste van gaan.

Deelnemen aan samenwerking brengt kosten met zich mee en wij moeten in staat zijn om de benodigde capaciteit te kunnen leveren. De meerwaarde van de samenwerking moet hier wel tegen opwegen. Overigens is het wel vaak zo, dat samenwerking aan de andere kant ook kosten scheelt en capaciteit oplevert. Door samen te werken kunnen we zaken goedkoper aanbieden dan als we dit alleen zouden moeten regelen, en ook kunnen we werkzaamheden verdelen.

Bij het bepalen van de meerwaarde van de samenwerking beoordelen wij onze inzet en de opbrengsten van de samenwerking in ieder geval niet per onderdeel, maar over de hele samenwerking en over een langere periode. Dit betekent dat wij soms op één onderdeel meer bijdragen, en op een ander onderdeel met name ontvangen. Of dat we eerst een tijd in de samenwerking investeren, om hier pas later de vruchten van te plukken. Bij paragraaf 4.2 komen we hier nader op terug.

“We kunnen niet overal bij zijn, dus we moeten kritisch zijn en het slim en efficiënt inrichten. En daar moet de regio ons ook in vertrouwen.”

Wethouder H. Rodoe



Halen én brengen

Bij het kiezen voor samenwerking overwegen wij welke meerwaarde samenwerken voor onszelf heeft, maar vinden wij het ook belangrijk wat we aan de samenwerking kunnen bijdragen. De ervaring heeft geleerd dat wij door onze politieke- en bestuurscultuur, door het feit dat wij een stabiele en betrouwbare gemeente met een krachtige gemeenschap zijn én door onze ligging een goede bijdrage kunnen leveren aan de samenwerkingsverbanden waaraan wij deelnemen.

Wij worden door onze constructieve houding als niet-bedreigend ervaren. We kiezen in overleggen over het algemeen voor een verbindende opstelling, waardoor wij bijdragen aan de onderlinge verhoudingen en daarmee de kracht van het samenwerkingsverband. Hierbij helpt mee dat we op

zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau veel ervaring hebben met samenwerken en kennis en goede voorbeelden mee kunnen nemen uit de verschillende samenwerkingsverbanden waaraan we deelnemen. Waar we kunnen vormen wij de verbindende schakel tussen regio's waarin we samenwerken en bevorderen wij de kennisuitwisseling en samenwerking tussen deze regio's.

Onze schaal vraagt wel eens om scherpe keuzes, maar biedt tegelijkertijd voordelen zoals bestuurlijke wendbaarheid en een sterk gevoel voor wat lokaal werkt. Ook al kunnen wij binnen het samenwerkingsverband niet altijd nét zoveel werk verzetten of capaciteit leveren als de grotere gemeenten. Desondanks proberen wij altijd van bijzonder nut te zijn door de kwaliteit van onze bijdrage. Maar onze omvang kan ook een voordeel zijn. Onze medewerkers hebben allemaal meerdere onderwerpen waar ze tegelijkertijd mee bezig zijn, en hebben daardoor van nature een meer integrale blik. Ook kennen wij onze gemeenschap. Hierdoor kunnen wij makkelijker dan grote gemeenten inschatten wat bepaalde regionale maatregelen in de praktijk betekenen voor de inwoners. Daarnaast hebben we oog voor wat praktisch en haalbaar is, en verliezen wij ons niet snel in grote, overambitieuze doelstellingen.

Welke uitgangspunten hanteren wij bij het kiezen van onze samenwerkingsverbanden?

- We maken de afweging tussen kosten en baten aan het begin van de samenwerking, en periodiek, maar niet voortdurend. Het is belangrijk dat onze samenwerkingspartners weten wat ze aan ons hebben en voor langere tijd op ons kunnen rekenen.
- We bepalen de meerwaarde van de samenwerking over het geheel van het samenwerkingsverband (en niet per onderdeel) en over langere tijd.
- Wanneer wij de keuze hebben in welke regio wij kunnen samenwerken omdat er geen wettelijke verplichting is om ons in een bepaald samenwerkingsverband te organiseren, dan volgen we de functionele leefomgeving van onze inwoners. Als er op meerdere plekken belangrijke kansen liggen voor onze gemeente, dan doen we op meerdere plekken mee. We gaan pas kiezen als kosten of capaciteit ons daartoe dwingen.
- Waar mogelijk proberen wij onze inhoudelijke betrokkenheid en bestuurlijke zeggenschap zoveel mogelijk gelijk te laten vallen. Dat wil zeggen dat waar wij (intensief) mee doen, wij ook mee willen sturen en besluiten, en andersom. Waar dit niet mogelijk is, zoeken wij pragmatische oplossingen om hetzelfde effect op een andere manier te bereiken.
- Binnen de samenwerkingsverbanden waaraan wij deel nemen, participeren wij in principe in de volle breedte van de samenwerking. Soms is het gewenst om hier in belang van onze gemeente of het samenwerkingsverband een uitzondering op te maken. Aanleidingen voor een dergelijke uitzondering kunnen zijn:
 1. Het betreft een onderwerp dat voor onze gemeente geen meerwaarde oplevert én het kan binnen het samenwerkingsverband zonder negatieve gevolgen voor de kracht van de samenwerking of de solidariteit worden afgezonderd van onze overige deelname.
 2. Het betreft een onderwerp waarop wij al in een andere regio deelnemen, en waarbij het kiezen voor één regio noodzakelijk is om dubbele inkoop, dubbel werk of elkaar tegensprekend beleid te voorkomen.

In de komende tijd blijven wij binnen de afzonderlijke samenwerkingsverbanden in gesprek met onze partners om te komen tot afspraken over onze deelname die in het belang zijn van onze gemeente, maar die ook onze samenwerkingspartners voldoende duidelijkheid en zekerheid geven.

4.2 Hoe stellen wij ons op wanneer wij samenwerken?

Bij het samenwerken laten wij drie kernwaarden leidend zijn voor ons gedrag. Het betreft de kernwaarden Vertrouwen, Verantwoordelijkheid en Zelfkennis. Wat we hier precies onder verstaan, hoe we deze waarden in de praktijk brengen en wat onze samenwerkingspartners van ons mogen verwachten wordt hieronder per kernwaarde beschreven.

Vertrouwen

Wanneer wij hebben gekozen om deel te nemen aan een bepaald samenwerkingsverband, dan kiezen we er bewust voor om vertrouwen te hebben in het proces en in de andere deelnemers. Dit houdt in dat wij de samenwerking niet voortdurend ter discussie stellen als het even wat minder gaat, maar ons hier vol voor inzetten. Als we problemen hebben met de samenwerking, dan bespreken we dit met onze samenwerkingspartners en proberen we dit binnen het samenwerkingsverband op te lossen. En we zullen andere deelnemers waar mogelijk en relevant stimuleren om hetzelfde te doen.

Zoals al eerder aangegeven mogen onze samenwerkingspartners er ook op vertrouwen dat wij ons voor langere tijd aan ze verbinden. Wij evalueren onze samenwerkingsverbanden regelmatig en oriënteren ons waar relevant op andere of aanvullende samenwerkingsmogelijkheden, maar zonder dat dit ten koste gaat van onze betrouwbaarheid als samenwerkingspartner.

Hierbij bepalen we de opbrengsten van de samenwerking niet per onderdeel, maar over de hele

“Goed inzicht in wederzijdse belangen is belangrijk, en begrip en respect hebben voor elkaar. Je moet elkaar wat gunnen.”

Wethouder F. Dillerop



samenwerking en over een langere periode. Samenwerkingsverbanden hebben tijd nodig om zich te ontwikkelen en een zekere stabiliteit te bereiken, en vaak gaat het dan pas echt renderen. Die tijd willen we geven. Ook

kunnen resultaten per situatie en per gemeente verschillend zijn. Dan is het extra belangrijk om ons niet uit elkaar te laten spelen en elkaar wat te gunnen.

Verantwoordelijkheid

Wij voelen en tonen ons verantwoordelijk voor het reilen en zeilen binnen het samenwerkingsverband en het resultaat van de samenwerking. Dit houdt in dat we volwaardig meedenken en meedoen en ons niet als een buitenstaander opstellen.

Om onze deelname aan het samenwerkingsverband zo effectief mogelijk te laten zijn, moeten we strategische keuzes maken met betrekking tot de inzet van onze tijd. Dit betekent niet overal bij zijn en niet alles volgen, maar kiezen waar we op inzetten. We zullen voortaan vaker op sommige momenten en onderwerpen bewust het voortouw te nemen door bijvoorbeeld een regionaal onderwerp (mede) te trekken of bijvoorbeeld het voorzitterschap op ons te nemen van een overleg. Andere zaken zullen we in dat geval meer los moeten laten dan we nu doen en hierbij vertrouwen op onze samenwerkingspartners. Hierbij kunnen we ook dankbaar gebruik maken van de samenwerking met onze buurgemeenten, waarbij we elkaar bijvoorbeeld wederzijds kunnen vertegenwoordigen bij vergaderingen en ook de bestuurlijke advisering onder elkaar kunnen verdelen.

Op welke onderwerpen wij het voortouw nemen laten we afhangen van onder andere:

- De onderwerpen die voor onze gemeente speciaal van belang zijn omdat ze tegemoet komen aan belangrijke uitdagingen binnen onze gemeente of bijvoorbeeld spelen op ons grondgebied;
- Specifieke ervaring of expertise die wij als gemeente in huis hebben en die van meerwaarde kan zijn voor het samenwerkingsverband als geheel;
- De behoeften van het samenwerkingsverband

Verantwoordelijkheid tonen we ook door te doen wat we kunnen om de samenwerking goed te laten verlopen. Zoals eerder aangegeven kiezen we bij overlegmomenten bewust voor een onpartijdige en constructieve positie, zolang dit de belangen van onze inwoners niet schaadt. Wij stellen ons open en eerlijk op en nodigen onze partners uit hetzelfde te doen. Dit houdt in dat we duidelijk zijn over onze gemeentelijke belangen en de zaken die lokaal spelen en respectvol omgaan met de belangen van anderen. Waar mogelijk en gewenst zullen we daarnaast een verbindende rol spelen. Dit doen wij door bijvoorbeeld te bemiddelen bij problemen of de communicatielijnen open te houden.

Onze partners kunnen er op rekenen dat wij ons deel doen in de samenwerking. Wij leveren de hoeveelheid capaciteit die gezien onze omvang van ons verwacht kan worden. We houden ons aan onze afspraken, en geven evenveel prioriteit aan onze inzet voor de samenwerking als aan onze lokale inzet.

Tenslotte maken we duidelijke afspraken met het samenwerkingsverband over onze financiële bijdrage. Uitgangspunt is dat we betalen voor datgene waaraan we deel nemen of datgene wat gedaan wordt om onze deelname mogelijk te maken. We betalen dus niet alleen mee aan de inzet op de inhoudelijke programma's, maar bijvoorbeeld ook aan de ondersteuning vanuit een regiobureau als dit randvoorwaardelijk is voor de realisatie van de inhoudelijke programma's of het duurzaam functioneren van het samenwerkingsverband

Zelfkennis

Om samen te kunnen werken vanuit vertrouwen en verantwoordelijkheid, is zelfkennis één van de

“Als je samenwerkt moet je geduldig zijn; besluiten nemen in de regio duurt langer. Daarom is het nodig om goed intern uit te blijven leggen waarom de regio belangrijk is.”

Gemeentesecretaris W. Mariman



belangrijkst voorwaarden. We moeten ons goed bewust zijn van onze mogelijkheden en beperkingen om van meerwaarde te kunnen zijn voor het samenwerkingsverband en de benodigde duidelijkheid te kunnen geven aan onze partners.

Dit houdt onder andere in dat we binnen onze eigen gemeente en met onze gemeenteraad het gesprek voeren over onze belangen, de (on)mogelijkheden en met welke rol we aan tafel zitten, zodat dit voor alle raadsleden, bestuurders en medewerkers die in de regionale samenwerking participeren duidelijk is en we hierover naar buiten één stem kunnen laten horen.

Zoals al eerder geschetst brengt onze bijzondere positie op het knooppunt van meerdere regio's veel kansen met zich mee. Door ons hier bewust van te zijn en dit doelbewust in te zetten, kunnen we hier onze specifieke kracht van maken. Daarom willen we een nog actievere rol spelen in het bevorderen van de uitwisseling van kennis en inspiratie tussen de regio's. We fungeren hierbij als tussenpersoon, verknopen desgewenst de diverse samenwerkingsverbanden en bevorderen het samen oppakken van gezamenlijke uitdagingen.

Onze gemeente is zich bewust van hoe essentieel samenwerking is voor ons zelfstandig voortbestaan en functioneren. Deze realisatie nemen wij mee naar de regio en bepaalt voor een belangrijk deel onze opstelling bij het samenwerken. Wij kunnen kritisch zijn op de samenwerking, en met onze partners werken aan verbetering, maar niet samenwerken is voor ons geen optie.

Wij hebben ervaring op het gebied van samenwerking en kunnen dit inzetten voor onszelf en anderen. Ook nu al leveren wij goede medewerkers, bestuurders en raadsleden met een generalistische, domein overstijgende blik. Als wij onze vaardigheden op het gebied van intergemeentelijk samenwerken nog verder ontwikkelen door bijvoorbeeld voorlichting en training, dan kunnen deze nog meer dan nu van toegevoegde waarde worden voor de samenwerkingsverbanden waaraan wij deel nemen.

Een belangrijke voorwaarde om zoveel mogelijk rendement te halen uit de samenwerking, is het zorgen voor een goede interne informatie- en communicatiestructuur. Dat wil zeggen dat wij er voor zorgen dat we voldoende en recente lokale informatie meekrijgen naar de regionale overleggen waar we als raadsleden, bestuurders of ambtenaren aan deel nemen. Maar ook dat we goed terugkoppelen wat er in de regio speelt en de relevante kennis en informatie uit de regionale samenwerking lokaal delen. Deze informatie- en communicatiestructuur is op dit moment nog onvoldoende ontwikkeld en zal de komende tijd meer aandacht krijgen.

Wat zijn onze belangrijkste uitgangspunten bij het samenwerken?

De hierboven weergegeven uitwerking van onze kernwaarden leidt samenvattend tot de volgende uitgangspunten:

- Samenwerken vanuit vertrouwen: Wij vertrouwen bewust op het proces en op onze partners, bespreken knelpunten openlijk en blijven ons inzetten voor de samenwerking.
- Langetermijnbetrokkenheid: Wij verbinden ons duurzaam, beoordelen samenwerking in brede en langdurige context en blijven betrouwbaar richting onze partners.
- Actieve verantwoordelijkheid: Wij denken en doen volwaardig mee, nemen waar passend het voortouw, handelen eerlijk en verbindend en komen afspraken na.
- Gerichte rolverdeling en benutten van kracht: Wij kiezen bewust wanneer wij het voortouw nemen of volgen op basis van onze belangen, onze expertise en behoeften van het samenwerkingsverband, en werken samen met buurgemeenten voor efficiënte vertegenwoordiging.
- Zelfkennis als fundament: Wij kennen onze mogelijkheden en beperkingen, zorgen voor een goede informatie- en communicatiestructuur, benutten onze verbindende positie tussen regio's en ontwikkelen continu onze samenwerkingsvaardigheden.

4.3 Wat hebben wij van anderen nodig om deze visie mogelijk te maken?

Om te kunnen samenwerken op de manier die wij in deze visie hebben omschreven, is het vanzelfsprekend allereerst nodig dat wij onze organisatie, ons bestuur en onze gemeenteraad in staat stellen om dit te doen door het organiseren van voldoende capaciteit, kennis en training. Dit is onze interne verantwoordelijkheid. Daarbij maken we bewust bestuurlijke en ambtelijke keuzes in prioritering, zodat samenwerking bijdraagt aan onze beleidsdoelen en onze bestuurlijke slagkracht versterkt.

Maar onze externe partners kunnen ook helpen. Om onze rol binnen het samenwerkingsverband goed te kunnen invullen, is het nodig

dat onze samenwerkingspartners rekening houden met onze schaal en ligging, zodat afspraken over rollen, inzet en besluitvorming realistisch en uitvoerbaar zijn. Duidelijke afspraken binnen het samenwerkingsverband over taak- en rol verdeling (waar nemen wij het voortouw en waar volgen we of laten we los) zijn noodzakelijk om effectief,

doelmatig en met bestuurlijke grip te kunnen deelnemen. Ook heldere besluitvormingsstructuren dragen er aan bij dat onze beschikbare capaciteit tot effectieve invloed leidt. Wanneer we binnen het samenwerkingsverband zorgen voor transparante afstemming over agenda's, informatiestromen en planning, dan stelt ons dat in staat om ook als kleine organisatie goed aan te haken.

Wij benutten onze positie tussen regio's om actief verbinding te leggen, afstemming te bevorderen en inconsistenties vroegtijdig te signaleren. Bij het samenwerken op de grens van de regio's komen wij daarnaast vaak bijzondere uitdagingen tegen die te maken hebben met de manier waarop regio's zijn ingedeeld. In sommige gevallen levert dit ons zelfs situaties op waarbij samenwerking zo is georganiseerd dat deze elkaar juist tegen werkt. Ook kunnen wij niet altijd invloed uitoefenen waar wij samenwerken en andersom.

Wanneer wij inhoudelijk deelnemen aan samenwerking, achten wij passende formele zeggenschap noodzakelijk om onze bestuurlijke verantwoordelijkheid waar te kunnen maken. Graag onderzoeken wij samen of het mogelijk is te komen tot nog meer regionale consistentie in beleid, zodat wij nu en in de toekomst zo min mogelijk last hebben van grensregio-dilemma's. Waar dit niet mogelijk is zijn wij gebaat bij ondersteuning in het opvangen van de gevolgen van deze dilemma's.

Op deze manier kunnen wij de samenwerking doelgericht inzetten, onze bestuurlijke verantwoordelijkheid waarmaken en bijdragen aan sterke en evenwichtige interbestuurlijke relaties.

“Vanuit het Rijk zou er meer aandacht moeten zijn, ook financieel, voor hoe belangrijk regionale samenwerking voor ons is. Je kunt een kleine gemeente zijn en blijven door die regionale samenwerking en dit maakt onze inwoners gelukkig. Met financiële compensatie kun je er ook voldoende tijd en aandacht aan besteden.”

Raadslid D. van Brunschot



BIJLAGE 1 – Overzicht op kaart samenwerkingsverbanden (exclusief vennootschappen en coöperaties)

