

Eén voor allen

Casestudy Intergemeentelijk
Subsidiebureau

Rekenkamercommissie
van de gemeente Renkum

1610
3189
4189
4189

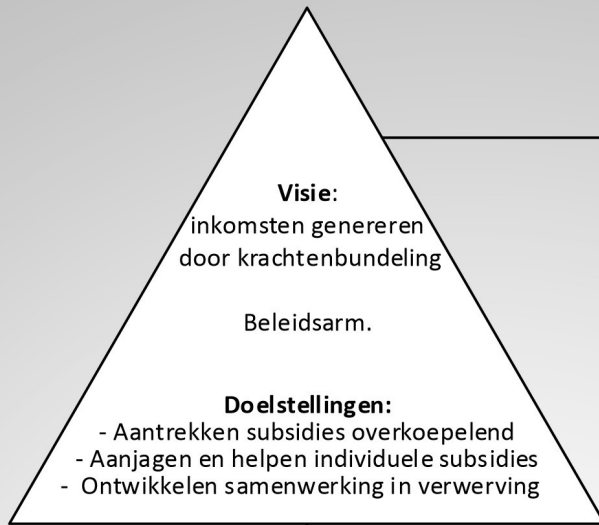


Gemeente Renkum

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave.....	2
Samenvatting.....	3
1 Inleiding.....	4
2 Opzet van het onderzoek.....	5
3 Het Intergemeentelijk Subsidiebureau.....	7
3.1 Visie, doelstellingen, organiseren.....	7
3.2 De keuze voor (blijven) samenwerken, meerwaarde en resultaten.....	9
3.3 Bijdrage en betrokkenheid.....	11
3.4 De verhouding tussen gemeenten.....	12
3.5 Democratische legitimering.....	13
4 Conclusies en beschouwing.....	15
4.1 De drie K's.....	15
4.2 Lessen.....	15
4.3 Beschouwing.....	16
Bijlage 1 - Referentiekader beoordeling samenwerking.....	18
Bijlage 2 - Geraadpleegde documenten.....	20
Bijlage 3 - Vraaggesprek met het Intergemeentelijk Subsidiebureau.....	21
Bijlage 4 - Weergave van de praktijk volgens deelnemende gemeenten.....	25
Bijlage 5 - Bestuurlijke reactie.....	28

Samenvatting



2011
Bekend maken IGS
Pionieren; weinig inkadering
Subsidiewerkgroepen stimuleren

Toevoeging FTE
Wisseling extern bureau

2013
Focus op resultaat
Borgen contact werkvloer
Meer zichtbaarheid IGS
Vraaggericht werken
Alle gemeenten bedelen

Aanpassing
verdienmodel




5 gemeentesecretarissen +
5 MT-contactpersonen afzonderlijk

Netwerorganisatie:
Arnhem, Renkum,
Overbetuwe, Rheden,
Lingewaard

Inleg per gemeente:
30.000 → aanpassing 2012
→ 10.000 + % irt resultaat

2 FTE (Arnhem, Renkum)





- Kosten-baten index: 1:14 gemiddeld (na startjaar altijd positief)
- Merendeels individuele subsidies. Intergemeentelijke samenwerking is middel, geen doel.
- Actieve communicatie over subsidiemogelijkheden. Merendeel klanten ervaren stimulans en lastenverlichting subsidietraject.
- Ook tevredenheid extern bureau.

Externe inhuur:
complexe aanvragen of tijdsdruk

Succesfactoren:

- Concrete, afrekenbare **doelstelling** (positieve resultaten, exit mogelijkheid)
- **Steun** ambtelijke top (informele setting, stimulerend, focus)
- **Transparantie** (voldoende info raad mbt resultaat en bijsturing)
- **Responsiviteit** (aanpassing verdienmodel, wisseling extern bureau, nabijheid op locatie)
- **Laagdrempelige 'markt'** (waarneembaar resultaat, vooral gemak, weinig politiek-bestuurlijk risico)

IGS & 3 k's: 
voldoende effectief en efficiënt


IGUO: exclusieve samenwerkingspartners?

Kaderstelling en Controle: altijd zoals nu?

1 Inleiding

In het onderzoeksprogramma 2014 van de Rekenkamercommissie (RKC) geven wij aan dat het onderwerp samenwerken van belang is voor de raad omdat gemeentelijke taken – door o.a. decentralisaties – lastiger zelfstandig uit te voeren zijn voor kleinere gemeenten. Voor de gemeente Renkum is het onderwerp ook actueel vanuit de te hanteren besturingsfilosofie en de vraag wat voor een gemeente Renkum wil zijn.

Samenwerking als thema is niet nieuw. Zo beschrijft de gemeente Renkum in de nota Intergemeentelijke Samenwerking Georganiseerd hoe zij omgaat met de diverse vormen van samenwerking. De RKC onderzocht niet lang geleden de omgang met Verbonden Partijen in de gemeente Renkum. Bevindingen zijn in een brief aan de raad gestuurd en gingen vooral over de gemeenschappelijke regelingen. In dit onderzoek richten wij ons op een andere vorm van intergemeentelijke samenwerking. Inzicht daarin kan van belang zijn omdat in de toekomst ook andere vormen dan de gemeenschappelijke regeling nodig zullen zijn. Dit onderzoek is bescheiden in omvang en focust op een onderdeel van de G5 samenwerking, namelijk het Intergemeentelijk Subsidiebureau (IGSg5)

Hoewel IGSg5 vooral de uitvoering van een gemeentelijke opgave betreft, is inzicht voor de raad toch relevant. Kennis van de praktijk van het gemeentelijk handelen is op zich al interessant, maar ook omdat samenwerken betekent dat er afstand ontstaat tussen de kaderstelling/controleren en de uitvoering van gemeentelijke opgaven. Als de raad zich geplaagd ziet voor vraagstukken van samenwerking (instemmen, controleren) kan inzicht in de feitelijke inrichting en werking van een samenwerking helpen. Zulk inzicht beogen we met deze rapportage te geven.

Deze rapportage heeft zoals gewoonlijk open gestaan voor hoor- en wederhoor. Ambtelijk is er zodoende de mogelijkheid geweest onvolkomenheden aan te geven. Bij het aanbieden van het concept rapport voor bestuurlijke hoor-en wederhoor hebben wij aangegeven dat het misschien wenselijk is gemeentesecretarissen van de andere gemeenten te raadplegen. Die keuze lieten wij aan de ambtelijke organisatie.

Leeswijzer

Hieronder geeft de RKC eerst aan hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Vervolgens geven we in hoofdstuk 3 een beschrijving van IGSg5. Daarna geven we in hoofdstuk 4 conclusies en een beschouwing.

Bijlagen bij het rapport zijn: het normatieve kader, geraadpleegde documenten, weergave van het interview met IGSg5, weergave van interviews met deelnemende gemeenten.

2 Opzet van het onderzoek

Uit discussies in de raad en een gesprek met de gemeentesecretaris blijkt een aantal hoofdlijnen in de gemeentelijke visie op samenwerken. Zo wil de gemeente Renkum dat de raad bij samenwerking een mate van betrokkenheid en zeggenschap houdt. Verder moet de gemeente zelfstandig kunnen blijven door regiegemeente te zijn en mogen uitvoeringsorganisaties niet uitgroeien tot beleidsbepalende eenheden. Samenwerken moet bijdragen aan de 3 K's (Kwetsbaarheid, Kwaliteit, Kosten). Een groot aantal van deze overwegingen is beschreven in een raadsbrief van de betrokken colleges in december 2011.

Het gesprek leert dat de intergemeentelijke samenwerking van de gemeente Renkum te zien is als gedifferentieerd volgens drie hoofdlijnen.

- i. Er is in de eerste plaats de eenvoudige dienstverlening (loketfunctie) waarbij de uitvoering bij de gemeente is en blijft en samenwerken alleen aan de orde is om zaken modern en makkelijk te maken, bijvoorbeeld digitaliseren.
- ii. Ten tweede is er de complexe en bestuurlijke dienstverlening die ook dicht bij de gemeente blijft. De G12 samenwerking is mogelijk een typering van deze lijn, maar is nu nog een erg prille en informele ontwikkeling.
- iii. De derde lijn bestaat uit de faciliterende diensten die op afstand kunnen worden gezet. Deze derde lijn kent al lopende voorbeelden binnen de G5. Dergelijke samenwerking lijkt op de huidige mogelijkheid van bedrijfsvoeringsorganisaties (in de Wgr), maar de gemeente bedoelt hier een directiefunctie opdat de afzonderlijke gemeenten sterker staan.

Het Intergemeentelijk Subsidiebureau (IGSg5) is een samenwerking uit de derde lijn. De keuze om uit die derde lijn IGSg5 te kiezen, is niet willekeurig. De overwegingen waren de volgende:

- Om onderzoek te kunnen doen, is het nodig dat er beschikbaar onderzoeksmateriaal is in de vorm van ervaringen en resultaten. IGSg5 is al enige tijd in bedrijf en daarmee geschikt voor onderzoek.
- Samenwerkingen in deze vorm moeten ook later nog worden toegepast, zodat inzichten ook daadwerkelijk toepasbaar zijn; samenwerkingsvormen uit de derde lijn worden voortgezet. Specifiek voor IGSg5 geldt dat de uitvoering 'gewoon' doorloopt, ondanks dat er discussie is over G5 dan wel G3. In dit onderzoek wordt vooruitgekeken welke betekenis een dergelijke ontwikkeling heeft voor de uitvoering.

Reikwijdte van het onderzoek

We onderzoeken in dit geval de concrete samenwerking, de resultaten daarvan en de lessen die daaruit zijn te trekken. Dat is voor de gemeente ook van belang omdat van samenwerking concrete bijdragen worden verwacht, aan de 3 K's bijvoorbeeld (kwaliteit, kosten, kwetsbaarheid). Door te onderzoeken of en hoe samenwerking tot gewenste effecten leidt, krijgt de raad meer zicht op de werkzame bestanddelen die van invloed zijn op de samenwerking. Dat kan nuttig zijn bij het invullen van kaderstelling en controle. Centraal voor ons staat de vraag op welke wijze de samenwerking is ingericht en werking krijgt, wat de resultaten daarvan zijn en welke lessen daaruit te trekken zijn. We gaan dus niet beoordelen of de voor IGSg5 gestelde doelen juist zijn. Als gemeenten bijvoorbeeld bepalen dat IGSg5 alleen mag gaan voor één type subsidie, kijken wij niet of dat inhoudelijk juist is, alleen of die keuze de werking van IGSg5 beïnvloedt.

Normenkader

De mate van succes van IGSg5 is niet te meten aan cijfermatige (financiële) resultaten alleen. Zelfs als het interne functioneren voldoende is, kunnen externe factoren de resultaten beïnvloeden. Dat vraagt dus om een 'meetlat' die breder is dan alleen cijfers en tastbare resultaten. Daarom bekeken wij IGSg5 vanuit het referentie- of normenkader Bestuurskracht. Deze is opgenomen in bijlage 1.

Het is gangbaar voor het gemeentelijk handelen als deelnemer in het openbaar bestuur normen te hanteren, bijvoorbeeld bij bestuurskrachtmetingen. Onder meer in een raadsbrief over de G5-samenwerking geeft de gemeente zelf ook aan dat voldoende bestuurskracht van belang is voor de zelfstandige ambities en toekomstige opgaven. Daarom gebruiken wij als normenkader voor het onderdeel samenwerking normen uit veelvuldig toegepaste bestuurskrachtonderzoeken. Het betreft kwalitatieve normen over visie, doelen en resultaten, redenen voor samenwerking, rolverdeling tussen en betrokkenheid van de gemeenten en democratische legitimering. We gebruiken een vereenvoudigde vorm daarvan om IG5 te beschrijven en te duiden.

3 Het Intergemeentelijk Subsidiebureau

Het Intergemeentelijk Subsidiebureau (IGSg5) is een netwerksamenwerking en bestaat uit twee medewerkers die voor de vijf deelnemende gemeenten diensten verlenen ten aanzien van subsidies. Concreet bestaat dit uit het informeren van gemeentelijke medewerkers over subsidieregelingen, het uitvoeren van scans voor kansrijke subsidies en het (helpen bij) aanvragen van subsidies bij diverse instanties. IGSg5 kan de taken in meer of mindere mate zelf doen dan wel de gemeenten begeleiden.

In het vervolg van dit hoofdstuk geven wij een nadere beschrijving van IGSg5 en de ontwikkeling ervan. De informatie achterhaalden we door middel van documentstudie en de ervaringen uit de praktijk middels interviews met de medewerkers van IGSg5 en met zeven 'klanten' van IGSg5. Een overzicht van gebruikte documenten en weergaven van de interviews zijn als bijlagen opgenomen.

We rubriceren de diverse aspecten aan de hand van het op bestuurskracht gebaseerde normenkader. In de paragrafen hierna vatten we steeds eerst de betreffende set normen samen, beschrijven daarna onze bevindingen en sluiten per onderdeel af met een korte conclusie.

3.1 Visie, doelstellingen, organiseren

Een eerste set normen is het hebben van een visie op bovenlokale opgaven. Dit heeft vooral betrekking op strategische opgaven die gemeenten gezamenlijk oppakken. De strekking van deze set normen is ook dat de gemeente inzicht in (financiële) consequenties heeft en dat er een gezamenlijke besluitvorming is en/of bewaking van de voortgang. De gemeente moet de meerwaarde van uitvoerende samenwerking kunnen beoordelen.

Het intergemeentelijk subsidiebureau ging van start in 2011. Het is opgezet vanuit de lijn van de gehele G5 samenwerking waarin gemeenten elkaar vinden in doelstellingen en waarbij de wijze van samenwerken moet groeien en 'vrijblijvend noch verplichtend' is. Dat komt neer op een netwerkmodel als verwoord in de notitie Intergemeentelijke samenwerking georganiseerd.

De reden om met IGSg5 te starten was dat men de indruk had dat de betrokken gemeenten door individueel te opereren subsidiegeld misliepen. Oorzaak daarvoor was veelal een gebrek aan tijd en ervaring met subsidies of de onbekendheid dat er passende subsidies zijn. Zeker in tijden van bezuiniging vonden de gemeenten dat geld mislopen niet mag gebeuren.

Doelstellingen

De documentatie geeft aan dat doelstellingen van IGSg5 op hoofdlijnen zijn:

- ontwikkelen van samenwerking tussen betrokken gemeenten op het gebied van subsidieverwerving;
- aantrekken van subsidies betreffende overkoepelende thema's;
- aanjagen en ondersteunen van individuele subsidietrajecten binnen de deelnemende gemeenten.

IGSg5 heeft niet de opdracht gezamenlijk beleid te maken of bundelen. Volgens de medewerkers van IGSg5 en de documentatie ligt de nadruk op het verzilveren van financiële kansen. Gemeenten kunnen naast trajecten via IGSg5 ook nog steeds individueel trachten subsidies te verwerven.

In eerste instantie betaalden de gemeenten ieder jaarlijks een vast bedrag (€30.000) om de kosten te dekken. Dat verdienmodel is in 2013 aangepast. De jaarlijkse vaste bijdrage is verlaagd tot € 10.000,

de overige kosten die de afzonderlijke gemeenten moeten betalen zijn afhankelijk gesteld van de behaalde resultaten (inkomsten) per gemeente.

Organiseren

Vanuit de doelstellingen werd in het overleg van gemeentesecretarissen een voorstel gedaan voor een niet-institutioneel 'bureau', samengesteld uit ambtenaren uit de deelnemende gemeenten. Dat 'bureau' was bedoeld om subsidiewerkgroepen in iedere gemeente te stimuleren en te ondersteunen. De structuur van werkgroepen treffen we in de praktijk niet aan. Daarvoor is geen specifieke reden aan te wijzen; medewerkers van IGSg5 geven aan dat er pragmatisch besluiten zijn genomen om stappen te kunnen zetten. Men koppelt daaraan geen negatieve gevolgen.

Overigens heeft elke deelnemende gemeente (vanaf het begin van IGSg5) wel een contactpersoon op MT-niveau benoemd. Samen vormen zij de werkgroep IGS, zij het dat ze niet als groep bijeen komt. Halfjaarlijks spreekt IGSg5 afzonderlijk met de MT-contactpersonen over de te bereiken en behaalde doelstellingen en in te zetten activiteiten voor hun gemeente.

In het eerste jaar lag de nadruk vooral op het bekend maken van IGSg5 en het dienstenaanbod. Bij de start is bewust gekozen voor een pragmatische insteek en weinig formele inkadering via verantwoording, sturingsmodellen en planvorming. Er moest ruimte zijn om te pionieren. Beleid en structuur zouden zich in de loop der tijd moeten vormen. Na de zelfevaluatie over de eerste anderhalf jaar bouwt men niet verder naar de initieel beschreven structuur, wel werkt men wel aan borging en versterking van de ontstane werkwijze. De focus wordt gelegd op concrete resultaten.

Uit de tweede evaluatie (2013) concludeert het subsidiebureau IGSg5 dat:

- direct contact met de 'werkvloer' heeft gewerkt;
- de investering is terugverdiend maar de opbrengsten beter kunnen;
- alle gemeenten bedield moeten worden;
- richting deelnemende gemeenten de zichtbaarheid en herkenbaarheid (nog) beter moet;
- het meer tijd kost subsidiebewustzijn te versterken bij medewerkers in de gemeenten.

In het licht van die uitkomsten formuleert men verbeterpunten. Zo gaat IGSg5 een dagdeel per week bij gemeentes aanwezig zijn, komt er een webportaal voor IGSg5, volgt er onderzoek naar behoeftes van gemeenten en zal men een ander (beter) verdien- en organisatie-model voorstellen.

Ook voor 2015-2017 is er weer een businessplan met daarin cijfermatige gegevens, kosten, verwachtingen en speerpunten. Men voorziet een uitbreiding van diensten en activiteiten en meer focus op regionale subsidie samenwerking en nieuwe Europese fondsen en subsidies. Dat gaat gepaard met een groei van de capaciteit van IGSg5 naar 2 fte, tegelijk met de verwachting dat tegenover deze kosten ook de opbrengsten zullen toenemen.

Conclusie 3.1

De 'visie' voor IGSg5 is feitelijk heel 'plat', maar helder en transparant: inkomsten genereren door krachtenbundeling. De uitgangspunten voor het aangaan van samenwerking is praktisch van aard en niet zozeer gebaseerd op de wezenskenmerken van de gemeente en gemeenschap. Een gezamenlijke strategische opgave is niet van toepassing; de doelstellingen zijn beleidsarm. Voor IGSg5 geeft dit voldoende houvast voor sturing en richting. De aansturing van IGSg5 gebeurt vanuit gezamenlijkheid en men stuurt bewust op de financiële opbrengsten.

3.2 De keuze voor (blijven) samenwerken, meerwaarde en resultaten

Vervolgens gaan normen in op de situaties waarin samenwerking gezocht zou moeten worden en op de resultaatgerichtheid. Hetzij om regionale afstemming te bereiken voor bovenlokale vraagstukken, dan wel omdat de gemeente zelf ontoereikend personele en financiële mogelijkheden heeft om de (beleidsmatige) opgave zelfstandig op te pakken. In meer operationele zin gaat dat ook over het bewust maken van overwegingen ten aanzien van effectiviteit, efficiëntie en robuuste taakuitoefening. De gemeente dient steun van andere gemeente te kunnen krijgen en resultaten moeten zichtbaar zijn.

Gerichte inzet

De gemeentesecretarissen van de G5 gemeenten (Arnhem, Lingewaard, Overbetuwe, Rheden en Renkum) besloten tot samenwerking op het gebied van subsidieverwerving om te komen tot een gestructureerde aanpak van aanjagen, monitoren en verantwoorden van subsidies. IGSG5 zou positief bijdragen aan kwaliteit, continuïteit (kwetsbaarheid) en efficiency (kosten).

Met betrekking tot de doelstellingen vinden de gemeentesecretarissen het van belang dat er op redelijke termijn concrete resultaten komen, zonder onnodige kosten, en dat het weinig bureaucratisch en complex functioneert. Dat wordt concreet gemaakt door als voorwaarde op te nemen dat het subsidiebureau aantoont dat de baten ruimschoots gaan opwegen tegen de kosten. Het eerste jaar zouden in ieder geval de kosten terugverdiend moeten zijn. Bij dit alles geeft men aan dat een goede kwaliteit van de personele bezetting een centraal vertrekpunt is.

Belangrijk gegeven bij het effectief laten werken van IGSG5 is de wisseling van het externe bureau als back office voor IGSG5 na de eerste evaluatie. Volgens de medewerkers past de slagvaardige werkwijze van dat nieuwe bureau veel beter bij de werkstijl van IGSG5; gericht op contact met de 'klant' en zichtbaar zijn.

Bij de start van IGSG5 gaven de betrokken gemeentesecretarissen en de medewerker in de documenten al aan dat samenwerken consequenties heeft ten aanzien van medewerkers (inzet, vaardigheden) en middelen. Men staat nadrukkelijk stil bij taken en verantwoordelijkheden van medewerkers die een rol hebben in de samenwerking, daarbij is ook een financiële inschatting gedaan op basis waarvan de kosten het eerste jaar al terugverdiend zouden worden. Hoewel niet gebonden aan een tijdsaspect, schetst het startdocument verschillende stappen voor de ontwikkeling van IGSG5 en de noodzaak eerst te zorgen voor het aanjagen.

Resultaten

We zagen dat de hoofddoelstellingen van IGSG5 zijn: aantrekken van subsidies; ontwikkelen van samenwerking tussen betrokken gemeenten; aanjagen en ondersteunen van subsidietrajecten binnen gemeenten. We lopen die na voor wat betreft de resultaten.

Aantrekken van subsidies

Bij de oprichting van IGSG5 in 2011 is gesteld dat het bureau de investering (per jaar 5x € 30.000) minimaal moest terugverdienen door het aantrekken van subsidies die zonder het subsidiebureau niet verkregen zouden zijn. Dat is niet direct het eerste jaar gehaald, dat lukt wel vanaf het tweede jaar. De totale kosten van de eerste twee jaren zijn € 300.000, met daar tegenover totale subsidie inkomsten van € 675.790. De verworven subsidie inkomsten per jaar stijgen daarna verder.

Na 1,5 jaar werd via een zelf-evaluatie geconstateerd dat er veel tijd is gaan zitten in het bekend maken van IGS; de resultaten (binnenhalen subsidies) bleven achter. In 2012 gaat het secretarissenoverleg akkoord met een vervolg van IGSG5. Zij benadrukken hierbij het belang van

concrete resultaten en vraaggericht werken (IGSg5 moet de collega 'ontzorgen'). Die kanteling in focus ging gepaard met een wisseling van het externe adviesbureau en met de toevoeging van een tweede persoon aan IGSg5.

In 2013 is bijna 2 miljoen aan subsidies verkregen en in 2014 bijna 7 miljoen. De tweede evaluatie (2013) en een memo van augustus 2013 illustreren de positieve ontwikkeling. Daaruit blijkt dat IGSg5 in de eerste helft van 2013 het bestaansrecht voldoende heeft bewezen. Dat laat zich uitdrukken in de kosten-baten index van IGSg5, weergegeven in de onderstaande tabel.

Jaar	Kosten	Baten	Index
2013	€ 150.000,--	€ 1.966.662,--	1:13
2014	€ 341.318,--	€ 6.777.756,--	1:20
2015	€ 385.763,--	€ 3.702.797,--	1:10
Totaal	€ 877.081,--	€ 12.447.215,--	1:14 (gemiddeld)

De kosten-baten index wil zeggen dat iedere euro aan kosten gemiddeld 14 euro aan inkomsten oplevert. Voor 2015 was al een lagere opbrengst verwacht, de medewerkers geven als oorzaak aan dat provinciale subsidies stil lagen als gevolg van de Statenverkiezingen.

Niet duidelijk is in welke mate de behaalde resultaten subsidies betreft die zonder IGSg5 niet binnengehaald zouden zijn. Dat is ook niet onomstotelijk vast te stellen; er is nu eenmaal geen situatie zonder IGSg5 om het bewijs te leveren. Wel is duidelijk dat IGSg5 meer dan kostendekkend werkt.

Samenwerking ontwikkelen

IGSg5 komt voort uit de G5 als intergemeentelijke samenwerking. De meeste subsidies die worden binnengehaald zijn voor afzonderlijke gemeenten. In de praktijk is het binnenhalen van subsidies in gezamenlijkheid een middel en niet het primaire doel. De doelstelling was ook om door samen te werken in totaal meer subsidies aan te trekken. Of en in hoeverre de subsidies en de bedragen nu zijn verworven doordat er samenwerking is, is niet te bepalen. Er is geen norm afgesproken voor het aandeel in de subsidies dat gezamenlijk moet zijn binnengehaald (namens 2 of meer gemeenten). Toch is van 7 miljoen euro in 2014, ruim 9 ton euro binnengehaald voor projecten van 2 of meer gemeenten gezamenlijk. Dat was in 2013 een bedrag van ruim 1,5 ton en voor 2015 komt het bedrag voor gezamenlijke aanvragen uit op bijna 6 ton euro.

Aanjagen en ondersteunen binnen gemeenten

Het merendeel van de bevroegde 'klanten' ervaart IGSg5 als zijnde goed op de hoogte van wat er speelt en dat ze benaderbaar zijn. Respondenten menen dat actieve communicatie door IGSg5 daarvoor doorslaggevend is en blijft. Meest genoemde voorbeelden zijn e-mails waarin op kansen wordt gewezen, posters en de spreekuren op de verschillende gemeentekantoren.

Over het algemeen hebben de 'klanten' de verwachting dat IGSg5 veel werk uit handen neemt met betrekking tot de subsidieregels en het papierwerk. Hoewel het gegeven dat de betrokken ambtenaren zelf ook input moeten leveren wordt onderschreven. In enkele gevallen waren de verwachtingen hoger dan werden waargemaakt. Dat geldt voor klanten die door IGSg5 werden doorverwezen naar het externe gespecialiseerde bureau waarmee IGSg5 een raamcontract heeft. Een meerderheid van de klanten geeft aan dat de verwachtingen ruimschoots zijn waargemaakt. Zij stellen dat subsidiemogelijkheden zonder IGSg5 niet zouden zijn benut.

De klanten die te maken kregen met het externe bureau zijn daarover tevreden; deze klanten vragen zich af waarom gemeenten zich niet rechtstreeks tot dat bureau kunnen wenden. Volgens de

medewerkers van IGSg5 doet zij veel subsidiewerkzaamheden zelf; als echter sprake is van tijdsdruk of complexe aanvragen, kan het bureau worden ingezet. Dit wordt per geval bekeken. Gemeenten kunnen overigens altijd al direct zaken doen, maar dat gebeurt kennelijk niet of minder. Naar zeggen van IGSg5 kunnen zij als een soort 'filter' er op sturen dat het externe bureau zich (kosteneffectief) richt op specifieke (complexe) opdrachten of het laaghangend fruit.

Conclusie 3.2

Het gaat in geval van IGSg5 niet om een zeer beleidsmatige opgave. Leidend was de inventarisatie dat gemeenten afzonderlijk de subsidieverwerving doorgaans niet zo effectief zouden kunnen uitvoeren als met een gezamenlijk subsidiebureau het geval zou zijn. Duidelijk is dat de deelnemende gemeenten keuzes hebben gemaakt om zowel (financieel) effectiever te zijn als vraagstukken van kosten en continuïteit het hoofd te willen bieden. Die lijn wordt consequent vastgehouden en verwerkt in de doelstellingen voor IGSg5. De betrokkenen onderschrijven dat het voor iedere gemeente op zichzelf niet direct rendabel is de kennis op te bouwen en aanvragen te doen. De resultaten zijn zichtbaar.

3.3 Bijdrage en betrokkenheid

Van een gemeente die samenwerkt, wordt betrokkenheid verwacht. De mate waarin kan variëren naarmate het onderwerp voor de gemeente relevant is. Als er voor samenwerking is gekozen, dient de gemeente daar constructief aan bij te dragen, vooral in de afstemming tussen de samenwerking en de eigen organisatie.

In de huidige vorm bestaat IGSg5 uit 2 FTE, bemand door 2 personen en bekostigd uit budget dat de G5 gemeenten beschikbaar stellen. Het bureau werkt vanuit het gemeentehuis in Oosterbeek, maar sinds enige tijd zijn de medewerkers ook dagdelen op locatie bij de andere deelnemende gemeenten. Daarmee geeft men invulling aan een loketgedachte, om herkenbaar en laagdrempelig te zijn. Naast de inzet van eigen uren kan IGSg5 gebruik maken van een extern bureau dat gespecialiseerd is in subsidievraagstukken en -aanvragen.

De aansturing van IGSg5 door de gemeentesecretarissen is gegrond op gezamenlijkheid en het belang van continuïteit; over het algemeen gunt men het elkaar wel als de een wat meer subsidie binnen haalt dan de ander. Volgens betrokken bureaumedewerkers is de wisselwerking met het overleg met gemeentesecretarissen van belang om voortgang te kunnen boeken. De manier van aansturen is te duiden als 'pragmatisch en betrokken': de secretarissen houden (financiële) doelen voor ogen, geven steun en handelingskaders aan het bureau en laten zich regelmatig bijpraten over de (resultaats)ontwikkelingen. Ambities worden actueel gehouden door middel van evaluaties en businessplannen. Veel minder wordt nadruk gelegd op formele structuren, verantwoording en planvorming.

Ook spreken de medewerkers van IGSg5 halfjaarlijks afzonderlijk met de MT-contactpersonen over de behaalde doelstellingen en in te zetten activiteiten voor hun gemeente. Uit interviews met 'klanten' maken we op dat deze contactpersonen en afdelingsmanagement soms binnen hun eigen gemeenten stimuleren dat ambtenaren gebruik maken van IGSg5.

Uit interviews met 'klanten' blijkt niet dat zij de gezamenlijkheid in subsidietrajecten als een van de doelen van IGSg5 ervaren; wel de ondersteuning bij de individuele aanvragen en het wijzen op kansen. Een aantal van hen is door IGSg5 gewezen op mogelijke samenwerking en kennisdeling van soortgelijke trajecten. De mate waarin zulke dienstverlening mogelijk is, hangt volgens de 'klanten'

overigens samen met het betreffende onderwerp; sommige zaken zijn te zeer gebonden aan de ene specifieke gemeente (zoals subsidie voor teambuilding bij een afdeling). Niettemin denken sommige respondenten dat IGSG5 nog iets meer kan wijzen op (eerdere of toekomstige) subsidietrajecten bij andere gemeenten.

Bij de gunstige resultaten in de vorm van opbrengsten hoort wel een kanttekening. Hoewel de gemeenten elkaar wat gunnen, heeft dat - terecht of niet - zijn grenzen. In de periode 2013-2014 hebben sommige deelnemende gemeenten hun investering ruimschoots terugverdiend en andere gemeenten niet of minder. Eén gemeente in het bijzonder heeft daar moeite mee gehad, omdat deze in de periode 2011-2014 geen subsidie via IGSG5 verwierf (wel ontving deze gemeente daarna ruim een miljoen aan subsidies). De betreffende gemeentesecretaris wilde op die wijze niet verder. Vanuit het belang van continuïteit is met de gemeentesecretarissen gezocht naar een oplossing. Die is gevonden in aanpassing van het verdienmodel.

Eerder betaalden de gemeenten ieder een vaste inleg vooraf van € 30.000. De vaste bijdrage is nu € 10.000. Verder ontvangt iedere gemeente na afloop van het jaar een verrekening naar rato van de voor die gemeente binnengehaalde subsidies; een gemeente die 50% van het totaal aan subsidies heeft verkregen, betaalt 50% van de kosten, inclusief de initiële inleg.

Conclusie 3.3

De betrokkenheid van de afzonderlijk gemeenten blijkt vooral uit het gegeven dat de gezamenlijke secretarissen IGSG5 aansturen en een halfjaarlijks contact van IGSG5 met vaste ambtelijke aanspreekpunten per gemeente. Daarmee is de zorg voor afstemming en contacten tussen de samenwerking en deelnemers vooral een taak die bij IGSG5 is komen te liggen.

De nadruk bij te verwerven subsidies ligt niet primair op gezamenlijke projecten van 2 of meer deelnemende gemeenten. Hoewel niet elke subsidie zich hiervoor leent en een gezamenlijke aanvraag vooral financiële meerwaarde moet hebben, zou de kennisdeling tussen aanvragers en het streven naar een gezamenlijke aanvraag nog wel sterker kunnen worden ontwikkeld.

Een belangrijk punt voor blijvende betrokkenheid bij de samenwerking blijkt het verdienmodel te zijn. Een tussentijdse aanpassing van het verdienmodel en het feitelijk binnenhalen van een grote subsidie lijkt vooralsnog afdoende tegenmaatregel om alle gemeenten aan boord te houden, maar evenredigheid in verdiensten blijft wel een aandachtspunt.

3.4 De verhouding tussen gemeenten

Een norm is dat centrumgemeente en omliggende gemeenten elkaar ondersteunen in hun kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden, met de centrumgemeente als aanjager.

In de regio is Arnhem in algemene zin de centrumgemeente. Deze zou mogelijk zelf effectief een subsidiefunctie kunnen inrichten. Die gemeente kiest echter voor deelname in de samenwerking zonder daar specifiek hogere eisen aan te stellen of een expliciet grotere rol te vervullen. De gemeente Arnhem en Renkum zetten een van de medewerkers in voor IGSG5. Oorspronkelijk hield het subsidiebureau voornamelijk kantoor op het gemeentehuis in Renkum; sinds enige tijd is dit aangepast naar aanwezigheid van het bureau op een dagdeel per week bij alle deelnemende gemeenten. De gemeentesecretaris van Renkum is voorzitter van het overleg van secretarissen dat IGSG5 aanstuurt.

De adviseurs van IGSG5 worden door de 'klanten' zowel gezien als intergemeentelijk en als verlengstuk van de eigen gemeente. Men heeft niet het gevoel dat bepaalde gemeenten onevenredig

meer profiteren dan anderen. Als meerwaarde van IGSg5 noemt het merendeel van de 'klanten' dat IGSg5 deskundig is en werk uit handen neemt. Vooruit kijken naar toekomstige en/of overkoepelende thema's wordt door de klanten belangrijk gevonden en men acht een expert- of aanjaagfunctie op dat vlak zinvol.

Met betrekking tot de constructie van IGUO geven betrokkenen (van IGSg5 en enkele gemeenteambtenaren) aan dat het van belang is dat IGSg5 ook kan samenwerken met partners die niet deelnemen in de formele IGUO-constructie. De reden daarvoor is dat het aangaan van gelegenheidssamenwerking voordelig kan zijn voor het kunnen verwerven van subsidies. Verder past het bij de ambitie van IGSg5 om meer regionaal te denken en handelen, wat met name Europees kansen biedt.

Conclusie 3.4

Deze norm is hier niet zeer sterk van toepassing omdat het geen brede regionale strategische samenwerkingsopgave betreft, maar een specifieke zelfgekozen ambitie door vijf gemeenten. Binnen dat geheel heeft met name de gemeente Renkum een stimulerende en faciliterende rol en in mindere mate Arnhem als centrumgemeente. In de samenwerking wordt gezamenlijk gehandeld vanuit de onderkenning dat men afzonderlijk minder of niet het vermogen heeft zelfstandig rendement te halen.

3.5 Democratische legitimering

Democratische legitimering als norm wil zeggen dat de samenwerkingsconstructies transparant zijn, met instemming van de betrokken gemeenteraden. Die stellen daarbij kaders en controleren vanuit een regionale oriëntatie.

Betrokkenheid van de raad bij IGSg5 is er niet direct. Dat is overigens wel verklaarbaar, ook volgens respondenten, omdat het een voornamelijk uitvoerende taak betreft, die bovendien geld opbrengt en niet beleidsgevoelig is. De betrokkenheid van de raad is in die zin geen vereiste.

IGSg5 is gestart vanuit een initiatief van gemeentesecretarissen binnen de collegebevoegdheid. De raad is jaarlijks door middel van raadsbrieven geïnformeerd. En ook door de presentatie die de gemeentesecretaris van Renkum aan de raad gaf begin 2012. Daarin kwamen aanleiding en stand van zaken per onderdeel aan de orde, en is aangegeven dat besluitvorming over de stappen in het college aan de orde zouden komen, tenzij elementen om een besluit van de raad vragen. Over het geheel bekeken zien we dat de opzet van IGSg5 transparant is. Het startdocument en evaluaties zijn overzichtelijk en ook compleet te noemen t.a.v. doelstellingen, afspraken, voorwaarden en middelen.

De raadsbrieven zijn een weergave van de doelstellingen en resultaten, waarbij ook de evaluaties en bijstellingen zijn verwerkt. Als we de raadsbrieven op een rijtje zetten, zien we bijvoorbeeld terug dat duidelijk is dat concrete (financiële) resultaten voorop staan; er wordt (overeenkomstig de praktijk) minder nadruk gelegd op het bevorderen van samenwerking tussen gemeenten. De raad is op deze manier ook geïnformeerd dat er gewerkt wordt aan de bedrijfsvoering en het verdienmodel richting gemeenten.

In begroting en meerjarenbeleidsplan komt intergemeentelijke samenwerking (anders dan verbonden partijen) summier aan bod of bij specifieke onderdelen. In algemene zin wordt in jaarstukken wel verwezen naar de raadsbrieven over samenwerking.

Conclusie 3.5

Het betreft hier een specifieke uitvoerende organisatie waarvoor geen raadsbesluit nodig was. De samenwerking valt binnen de collegebevoegdheid en komt voort uit samenwerking die al in G5 verband was ingezet. Intergemeentelijke samenwerking in de zin van IGSg5 is in de jaarstukken geen groot thema. Over intergemeentelijke samenwerking wordt via raadsbrieven gecommuniceerd. Er is sprake van transparantie en consistentie; uit een analyse van documenten aan de raad komt eenzelfde beeld naar voren als uit de gesprekken met zowel IGSg5 als hun 'klanten'. De informatiepositie van de raad wordt voldoende ingevuld.

4 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.

4.1 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.

4.2 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.

4.3 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 IGSG5 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?

Bijlage 1 – Referentiekader beoordeling samenwerking

Voor het beoordelen van de samenwerking gebruiken we een geobjectieerde set 'normen' of referentiepunten. De financiële en kwantitatieve informatie is namelijk niet toereikend om een oordeel te vellen. Het is onvermijdelijk dat we overige documentatie en meningen van betrokkenen moeten betrekken. Om niet van deze 'kale' informatie ineens te hoeven springen naar conclusies willen we eerst een zo objectief mogelijke beschouwing geven over de gevonden informatie.

We gebruiken daarvoor inzichten vanuit onderzoek naar bestuurskracht. Samenwerking een thema dat bij bestuurskrachtmetingen en vergelijkbare onderzoeken uitgebreid aan de orde komt. Een veelvuldig toegepast en in die zin beproefd kader is dat van de Visitatiecommissie Limburgse Gemeenten. Dat kader is vastgesteld in overleg met de betreffende gemeenten en de provincie. Daarmee kan aan dit kader een zeker praktische geldigheid worden toegekend.

(Zie daarvoor: Korsten, prof. dr. A.F.A, drs. ing. K. Abma en drs. J.M.L.R. Schutgens, *Bestuurskracht van gemeenten, Meten, vergelijken en beoordelen*, Eburon, Delft, 2007, hoofdstuk 3.)

Het oorspronkelijke kader was ingedeeld in normen voor de gemeente als participant in het openbaar bestuur op strategisch (S), tactisch (T) en operationeel niveau (O). Tussen deze 'velden' kwamen dubbelingen voor. We hebben de (groepen van) normen hieronder gebundeld en door middel van de letters aangegeven op welk niveau ze betrekken hebben, of een combinatie daarvan.

Visie bovenlokale opgaven (S)

- Voor opgaven op strategisch niveau met een bovenlokale dimensie komen de betrokken gemeenten (en andere overheden) gezamenlijk tot een visie voor de (middel)lange termijn. Over de visie is besloten in de afzonderlijke gemeenteraden.
- De afzonderlijke gemeenten zijn actief betrokken bij de totstandkoming van de gezamenlijke visie.
- De financiële consequenties van de visie zijn in beeld gebracht.
- De visie geeft aan welke bijdrage (financieel of anderszins) van de afzonderlijke gemeenten wordt gevraagd.
- Er is een gezamenlijke formele structuur of werkwijze om de voortgang en de realisatie van de visie te bewaken. Hierover is besloten in de afzonderlijke gemeenteraden.
- Indien de realisatie van de visie nadere besluitvorming vraagt, is voorzien in een slagvaardige en transparante besluitvormingsstructuur

Verhouding centrumgemeente en omliggende gemeenten (S,T,O)

- Centrumgemeenten en omliggende gemeenten ondersteunen elkaar onderling in hun kwaliteiten en ontwikkelingsmogelijkheden.
- Een centrumgemeente behoort aanjager te zijn van de regionale (uitvoerende) samenwerking.

Situaties waarin samenwerking is aangewezen (T)

- Bij vraagstukken met een bovenlokale dimensie wordt regionale afstemming gerealiseerd.
- Als de personele capaciteiten van de gemeente ontoereikend zijn om de beleidsmatige opgaven zelfstandig op te pakken, wordt de beleidsvoorbereiding waar mogelijk gezamenlijk met andere gemeenten uitgevoerd.
- Als de financiële mogelijkheden van de gemeente ontoereikend zijn om beleidsmatige opgaven zelfstandig te realiseren, weet zij de steun van andere overheden te verkrijgen.
- In elk van de genoemde situaties dient het resultaat van de samenwerking zichtbaar te zijn.

Betrokkenheid gemeente

- De afzonderlijke gemeente is actief betrokken bij de regionale samenwerking, wanneer het opgaben betreft die de belangen van de gemeente raken. Bij andere opgaben kan de gemeente volgend zijn. (T)
- Indien samenwerking plaatsvindt, draagt de gemeente daar op constructieve wijze aan bij. In het bijzonder wordt een goede afstemming tussen het samenwerkingsverband en de eigen organisatie gerealiseerd.(O)

Democratische legitimering (T)

- Samenwerkingsconstructies zijn transparant en komen tot stand na instemming van de betrokken gemeenteraden.
- De betrokken gemeenteraden hebben een kaderstellende en controlerende rol ten aanzien van de opgaben die in een samenwerkingsverband zijn ondergebracht. De gemeenteraden geven vanuit een regionale oriëntatie invulling aan deze rol.

Doelstellingen en resultaatgerichtheid van samenwerking (O)

- Wanneer daar uit het oogpunt van effectiviteit, efficiëntie of een robuuste taakuitoefening aanleiding toe is, wordt in de uitvoering samengewerkt met andere gemeenten.
- De gemeente beschikt over voldoende inzicht in het eigen functioneren om de meerwaarde van uitvoerende samenwerking te beoordelen.
- Het resultaat van de samenwerking is zichtbaar.

Bijlage 2 – Geraadpleegde documenten

In eerste instantie is de Rekenkamercommissie uitgegaan van de gearchiveerde documenten, onder andere evaluaties en businessplan bleken daarin (nog) niet aanwezig. Via het Intergemeentelijk subsidiebureau ontvingen wij aanvullende documenten.

De uiteindelijk beschikbare documenten waren:

- Memo Intergemeentelijke subsidieverwerving, 18 januari 2011 en 18 februari 2011, ook bijbehorend persbericht en besluit stuurgroep IGS van 3 maart 2011;
- Memo aan stuurgroep IGS inzake opzet IGS inclusief contractering PNO, 11 april 2011;
- Evaluatie 2e jaar IGSg5, 21 juni 2013;
- Continuering opdracht Hezelburcht, 15 augustus 2013;
- Businessplan IGSg5 2015-2017, 2 juli 2014;
- Memo A. van Ommeren aan MT inzake 'principe uitspraak kosten toerekening activiteiten IGSg5', 15 januari 2015;
- Diverse raadsbrieven gedurende de looptijd, waaronder raadsbrieven Intergemeentelijke samenwerking G5 van december 2011 en 25 augustus 2014;
- Tot slot nog diverse concrete subsidieaanvragen en beschikkingen en promotiemateriaal van IGSg5.

Bijlage 3 - Vraaggesprek met het Intergemeentelijk Subsidiebureau

Om in kaart te brengen hoe het Intergemeentelijk Subsidiebureau (IGSg5) zelf werkt, spraken we met de mensen achter IGSg5. Dat zijn de heren Krijnse Locker en Temmink. De eerste is vanaf de start betrokken bij IGSg5, de tweede vanaf eind 2012. Beiden werken deeltijd voor IGSg5 vanuit de deelnemende gemeenten (respectievelijk Renkum en Arnhem).

Als doelstelling en reden voor het bestaan van IGSg5 wijzen zij op de opdracht bij aanvang om door samenwerking bij de subsidieverwerving meer subsidies binnen te halen. Daarbij noemen zij ook dat de G5 gemeenten de voorwaarde stelden dat het IGSg5 zichzelf minimaal moet terugverdienen. Achtergrond van die opdracht was dat de afzonderlijke gemeenten beperkt capaciteit hadden voor subsidieverwerving. De gemeenten waren van mening dat er te weinig subsidies werden binnengehaald, men dus middelen liet liggen. Idee was dat door bundeling van capaciteit op dit punt slagkracht zou worden gekregen. IGSg5 geeft aan dat deze doelstellingen zijn behaald; er zijn meer subsidies binnengehaald, de kosten zijn op zijn minst terugverdiend (voor iedere uitgegeven euro zouden er 21 zijn terug ontvangen).

De ontwikkeling van het IGSg5

Bij de start in 2011 is destijds gekozen voor een pragmatische insteek. Dat wil zeggen: er werd wel vanuit gedeelde doelstellingen gewerkt (namelijk: samenwerken, bekendheid, contact), maar er zijn niet allerlei formele structuren, plannen, verantwoordingstructuren en sturingsmodellen ontworpen. Er was ruimte om te pionieren en beleid en structuur zouden zich in de loop der tijd moeten vormen.

In de praktijk wordt vooral informeel gewerkt. De subsidieadviseur gaat 'erop af'; 'beleid wordt op straat gevormd' en is vooral uitvoeringsgericht. Zo worden de subsidiescans (verkenning van subsidieregelingen passend bij gemeentelijke activiteiten) toegelicht in een persoonlijk gesprek in plaats van via dikke schriftelijke rapportages. Een mogelijk nadeel van het informele werken is dat betrokkenen bij gemeenten daardoor de afspraken opvatten als wat vrijblijvender.

Vanaf 2013 is de nadruk wat meer komen te liggen op 'doorpakken' en 'borging'. Dhr. Krijnse Locker heeft zich in de eerste periode vooral gericht op het bekend maken van IGSg5 en het dienstenaanbod. Na 1,5 jaar werd geconstateerd dat er veel tijd is gaan zitten in het bekend maken van IGSg5; concrete resultaten (binnenhalen subsidies) bleven op dat moment nog achter. Vanuit de gemeentesecretarissen is toen de focus gelegd op resultaat. Dit kan worden gezien als een kantelpunt. Naast de focus op resultaat is het IGSg5 ook meer vraaggericht gaan werken (wat willen gemeenten van ons). Door meer persoonlijke contacten op de werkvloer, wil IGSg5 beter kunnen achterhalen wat de vragen zijn en hoe IGSg5 de collega's kan 'ontzorgen'.

In de periode daarna is de tweede medewerker toegevoegd aan IGSg5, mede om de evaluatiebevindingen vorm te geven. Doel: van pionieren met beperkt resultaat de stap zetten naar borging, structuur, vraaggericht werken en resultaat.

Als hoofdtaken daartoe ziet IGSg5: informeren over subsidieregelingen; subsidiescans uitvoeren voor projecten; aanvragen van subsidies bij fondsen, provincie, Rijk en EU; compliance (nu nog beperkt). De medewerkers ervaren dat zij elkaar op deze punten qua kennis en kunde goed aanvullen.

Gemeentesecretarissen

De gemeentesecretarissen van de 5 gemeenten sturen IGSg5 aan; de gemeentesecretaris van Renkum is aanspreekpunt voor IGSg5. Beide medewerkers geven aan dat dit een stimulerend en pragmatisch ingestelde club is, in het bijzonder de voorzitter(s). Als er knelpunten zijn, dan kan hier op laagdrempelige wijze over gesproken worden. De houding is 'we gaan er mee aan de slag/pakken het aan'. IGSg5 ervaart steun vanuit de secretarissen en krijgt van hen handelingskader. Belangrijk daarin

is dat IG5 de secretarissen actief meeneemt in de ontwikkelingen. De gemeentesecretarissen hebben na de eerste periode gevraagd om een evaluatie: wat gaat er goed en wat kan er beter. Hieruit is de focus op resultaat voortgekomen.

De onderlinge sfeer is zo te omschrijven dat de gemeenten elkaar wat gunnen; de een mag best meer resultaat behalen dan de ander. Wel is er een ondergrens gebleken; de secretaris van Overbetuwe gaf aan niet verder te willen nu het resultaat voor diens gemeente meerdere jaren ongunstig was. Om daaraan tegemoet te komen is samen met de gemeentesecretarissen gezocht naar oplossingen (ander verdienmodel; andere contactpersonen; extra investeren in contacten en kennis). Steeds is het belang van continuïteit benadrukt.

Verdienmodel

Aanvankelijk legde elke deelnemende gemeente € 30.000,- in. Tegenwoordig worden de kosten verrekend naar rato van de opbrengsten en als werkbudget (voor de formatie en inhuur) leggen de gemeenten ieder aan het begin van het jaar € 20.000 in. De gemeentesecretarissen reserveren deze financiering uit de pot 'Algemene middelen' of het wordt in de betrokken projecten verrekend (dat kan per gemeente verschillen en wordt niet aangestuurd door IG5). Op het einde van het jaar vindt een verrekening plaats met de deelnemende gemeenten. In de verrekeningswijze komt weer de pragmatische insteek naar voren: geen gedoe met tussentijdse facturen.

Vanaf het begin is de idee geweest dat deze kosten terugverdiend moesten worden met het aantrekken van subsidies, die zonder het subsidiebureau niet verkregen zouden zijn. De resultaten vertonen een positieve groei. In 2013 is er bijna 2 miljoen aan subsidies verkregen en in 2014 bijna 7 miljoen. Voor 2015 wordt 3,5 tot 4 miljoen verwacht. (Oorzaak voor het waarschijnlijk lagere bedrag is dat de provinciale subsidies als gevolg van de verkiezingen voor de Provinciale Staten een tijd stil lagen.)

In de periode 2013-2014 hebben sommige van de deelnemende gemeenten hun investering ruimschoots terugverdiend en andere gemeenten (met name Overbetuwe) niet. Hoewel IG5 aangeeft dat ook Overbetuwe in 2014 ruim een miljoen aan subsidies ontving. De gemeentesecretaris van Overbetuwe heeft in 2014 – omdat resultaten in 2013 uitbleven – aangegeven niet in deze vorm verder te willen.

Zoals eerder gezegd is in 2014 daarom door de gemeentesecretarissen besloten tot een ander verdienmodel. In de huidige vorm volgt aan het einde van het jaar een verrekening naar rato van binnengehaalde subsidies per gemeente; een gemeente die 50% van het totaal aan subsidies heeft verkregen, betaalt 50% van de kosten. Dus inclusief de initiële kosten. No cure, no pay. 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.

Samenwerken

Het functioneren van IG5 is gericht op resultaat. Het binnenhalen van subsidies in gezamenlijkheid is een middel, geen doel op zich. Het gezamenlijk indienen van subsidieaanvragen kan weliswaar meer of eerder resultaat opleveren, maar dat is een 'technische' afweging bij het binnenhalen van subsidie. Als gemeenten liever zelfstandig een aanvraag indienen, bijvoorbeeld omdat ze inhoudelijk andere accenten willen leggen, dan mag dat. Het binnenhalen van subsidie gaat voor op de intergemeentelijke samenwerking bij subsidieaanvragen. Ook andere voordelen van intergemeentelijke samenwerking (zoals kennisuitruil, vergroting netwerk) zijn bijvangst.

Hoewel er geen norm is afgesproken voor het aandeel in de subsidies dat gezamenlijk moet zijn binnengehaald (namens 2 of meer gemeenten), was de doelstelling bij aanvang om door samen te

werken in totaal meer subsidies aan te kunnen trekken dan voorheen. Samenwerken loont en staat 'in dienst van'; zonder samenwerking waren de huidige resultaten niet behaald.

In dit verband noemt IG5 de 'menselijke factor' belangrijk: er is inzet en focus vanuit de ambtelijke top. En er is helderheid in de gedeelde opvattingen en doelen; dit helpt bij het begeleiden en knopen doorhakken.

Contactpersonen MT

In het oorspronkelijk plan was sprake van een opzet met werkgroepen per gemeente; dat is er niet van gekomen. Wel heeft elke deelnemende gemeente (vanaf het begin van IG5) een contactpersoon op MT-niveau benoemd. Samen vormen zij de werkgroep IG5. Met de MT-contactpersonen wordt besproken hoe het IG5 vorm te geven. Ook zijn deze contactpersonen een ingang tot afdelingen/medewerkers binnen de gemeenten. De contactpersonen komen niet zelf (onderling) bij elkaar.

IG5 heeft twee keer per jaar een gesprek met deze contactpersonen. Eerst over de te bereiken doelstellingen en in te zetten activiteiten voor de gemeente, en daarna een terugblik. Door deze gesprekken is duidelijk geworden dat IG5 zich meer op de kaart zou moeten zetten ('laat zien wat je doet'). Als gevolg daarvan zijn allerlei acties opgezet, waardoor het IG5 beter is gaan lopen. Zo zijn er folders gemaakt over de diensten van IG5, is er aandacht voor IG5 op intranet, worden nieuwe subsidieregelingen via de contactpersonen onder de aandacht gebracht bij medewerkers, wordt IG5 geattendeerd op gemeentelijke projecten of ambities zodat ze een scan kan verrichten. Ook zijn in deze gesprekken nieuwe behoeftes achterhaald (zoals steun in de compliance/verantwoording; vaak is dit onvoldoende georganiseerd, terwijl dit voor het feitelijk behouden van subsidie noodzakelijk is).

De connectie op MT-niveau wordt door IG5 van belang gevonden. Niet alleen om te achterhalen waar behoeftes liggen, maar ook om daar waar nodig enige druk te kunnen leggen. Soms laten medewerkers namelijk goede kansen op een subsidie liggen (bijv. omdat ze de rompslomp niet zien zitten); IG5 kan dit bij de contactpersonen aankaarten.

Kansen

De koers die IG5 tegenwoordig benadrukt is niet zozeer de taakstelling (subsidies binnenhalen) maar vooral het denken in kansen (kansen om subsidie binnen te halen) en de ondersteuning vanuit IG5 (hobbels wegnemen, bieden van hulp en continuïteit). Collega's ervaren subsidieverwerving als 'rotwerk' en gooien daarom al snel het bijltje erbij neer.

Binnen de gemeenten onderkent men de kansen niet altijd. IG5 stuurt daarom niet alleen de toepasselijke subsidieregelingen naar de juiste personen, maar zoeken ze daarna ook op en gaan na of de persoon de informatie heeft gezien en wat deze ervan vond. Verder worden de begrotingen van de gemeenten doorgenomen en gescand op kansen. Het voordeel hiervan is dat er al financiering en capaciteit is voor een project; dit neemt een aantal bezwaren bij subsidieaanvragen bij voorbaat weg. Kansrijkheid kan overigens ook een reden zijn om niet te investeren in een subsidieaanvraag. Als de kans op subsidie zeer laag wordt ingeschat, dan kan het advies zijn om hier geen energie in te steken.

Inhuur

Na de evaluatie en de kanteling in focus binnen het IG5, is ook een ander adviesbureau in de arm genomen (Hezelburcht). Het bureau dat daarvoor werd ingehuurd (PNO) leverde veel rapporten op, veel brainstorms met medewerkers, en veel themabijeenkomsten (over bv. Duurzaamheid). Deze invulling paste echter niet langer bij de (oorspronkelijke) pragmatische insteek en de (nieuwe) nadruk op resultaat. Gekozen werd voor samenwerking met Hezelburcht; een bureau dat bekend stond om haar 'aan de slag'-houding.

Hezelburcht heeft volgens de medewerkers van IGSg5 dezelfde werkstijl zichzelf: contact maken, de 'klant' bijstaan of ontlasten, en zichtbaar zijn. Er is een raamcontract met Hezelburcht; dit bureau fungeert als een soort backoffice voor de IGSg5 medewerkers. De medewerkers geven aan dat zij zelf de kleinere, routinematige klussen doen, zoals subsidiescans, afrekeningen, het opsporen van kansen en het netwerken. Is er echter sprake van tijdsdruk of complexe aanvragen, dan wordt kennis ingezet vanuit Hezelburcht. Dit wordt per geval bekeken.

IGUO (intergemeentelijke uitvoeringsorganisatie)

Volgens de medewerkers is IGSg5 een soort mini-IGUO is. Men merkt op dat intergemeentelijke samenwerking op het binnenhalen van subsidies vermoedelijk makkelijker ligt dan bij gezamenlijke ICT. Bij IGSg5 vindt namelijk geen ingrijpende verandering van de bedrijfsvoering plaats; mensen kunnen blijven werken hoe ze willen en er vallen geen banen weg. Bij IGSg5 worden medewerkers/gemeenten vrij gelaten in inhoud en aanpak; het binnenhalen van subsidie is juist in hun belang. Er is nauwelijks impact op cultuur, nauwelijks organisatieverandering, geen angst voor banenverlies of andere leiding, etc.

De medewerkers zien als mogelijk knelpunt bij IGUO de afbakening van deelnemende gemeenten. Subsidies zijn makkelijker binnen te halen bij samenwerking in de regio, ook met partners die buiten de formele samenwerking vallen. Soms is gelegenheidssamenwerking nodig. Bij IGSg5 leeft de vrees dat IGUO, de daarbij behorende bestuurlijke of juridische inkadering, het zoeken naar gelegenheidssamenwerking en de tot nu toe gevolgde pragmatische werkwijze zal bemoeilijken.

Ambitie IGSg5

Regionaal denken is erg belangrijk. De ambitie van IGSg5 ligt op de korte termijn bij de provinciale subsidies en op lange termijn bij Europese subsidies. Met name de laatste zijn tijdrovende, complexe trajecten (meerdere publiek-private partners, uit verschillende landen).

IGSg5 is op eigen initiatief bezig met uitbreiding van de subsidiewerkzaamheden naar Wageningen; dit met het oog op regio-samenwerking en de kansen die hier (bij de EU) liggen. Hierover is ambtelijk contact en ook bestuurlijk was er overleg. Momenteel wordt er ambtelijk een bestuurlijke memo voorbereid tot mogelijkheden van subsidiesamenwerking. IGSg5 ziet als minder gunstige ontwikkeling dat binnen politiek-bestuurlijke gremia steeds meer de gemeentegrenzen van de G3 centraal komen te staan. Gemeenten als Lingewaard en Overbetuwe zouden hierdoor wel eens kunnen afhaken.

Gemeenteraad

De respondenten merken weinig van de gemeenteraden. Betrokkenheid van de raad achten zij strikt genomen ook niet als vereist (het betreft een uitvoerende taak en dus collegebevoegdheid), maar kan wel zinvol zijn. De geringe aandacht vanuit de gemeenteraad heeft te maken met de aard van het onderwerp. Het binnenhalen van subsidie is niet een beleidsgevoelig onderwerp; het is juist mooi meegenomen als er subsidies worden binnengehaald. Pas als de kosten de baten zouden overstijgen of er grote achterstanden zouden zijn (zoals eerder bij Euregio), dan zouden ze wellicht iets van de gemeenteraad merken.

Bijlage 4 – Weergave van de praktijk volgens deelnemende gemeenten

Om een beeld te krijgen hoe deelnemende gemeenten het Intergemeentelijk Subsidiebureau ervaren, namen we interviews af met contactpersonen per gemeente. Hieronder een uitgebreide weergave. Delen hiervan zijn gebruikt voor de hoofdtekst van deze rapportage.

In overleg met de gemeentesecretaris en IGSg5 hebben we diverse contactpersonen uit de gemeenten benaderd. Resultaat daarvan zijn interviews met de volgende personen:

- Gemeente Renkum: Dhr. H. Aalders (directiesecretaris) en dhr. L. Mooi (projectmanager ruimtelijke ontwikkeling)
- Gemeente Rheden: Mw. M. Sanderman (beleidsadviseur Erfgoed, ruimtelijk domein) en mw. R. Schrader (Coördinator/coach Inwonerszaken)
- Gemeente Lingewaard: Dhr. T. Zee (senior projectleider gebiedsontwikkeling)
- Gemeente Arnhem: Dhr. A. Uil en mw. B. Willaert (bestuursadviseur publieke gezondheidszorg)

De contactpersonen uit de gemeente Overbetuwe hebben zich niet beschikbaar gesteld voor een interview.

De interviews zijn telefonisch afgenomen. Daarbij stelden wij als richtlijn een aantal vaste vragen, daarnaast werden respondenten in de gelegenheid gesteld zelf ervaringen en suggesties in te brengen.

De vaste vragen waren:

1. In hoeverre is IGS bekend bij u op de afdeling?
2. Wat was uw verwachting van de diensten en kennis van IGS?
3. Wat heeft IGS (en eventueel Hezelburcht) voor u gedaan en wat heeft u zelf moeten doen?
4. In hoeverre is er aandacht besteed aan samenwerking met andere gemeenten bij het aanvragen van subsidies?
5. Had u zonder IGS ook een subsidieaanvraag ingediend?
6. In hoeverre ervaart u IGS als een onderdeel van uw gemeente?

Weergave van de interviews

De opbrengst van de interviews is weer te geven aan de hand van drie onderwerpen: de bekendheid van IGS, de verwachtingen van hun werkwijze en de 'intergemeentelijkheid' van IGSg5.

Bekendheid van IGSg5

Over de bekendheid van IGSg5 op afdelingen geeft men in enkele gevallen aan dat IGSg5 bij de bevrraagden bekend is door persoonlijke contacten als collega en bekende. Dat is op zich logisch omdat de werknemers van IGSg5 al werkzaam waren bij twee van de vijf gemeenten.

In één geval werd genoemd dat bekendheid van IGSg5 door voordracht van een manager was. De initiatieven door IGSg5 zelf werden het vaakst genoemd als oorzaak voor het contact met IGSg5. Zo worden er door IGSg5 gesprekken per gemeente gevoerd, waarbij collega's/managers andere collega's attenderen. Het vaakst wijzen respondenten op de e-mails van IGSg5 en de fysieke aanwezigheid op gemeentekantoren.

In de e-mails worden ambtenaren gewezen op (ontwikkelingen en kansen op) subsidiemogelijkheden. De indruk bestaat dat het gerichte e-mails zijn, waarbij IGSg5 kennelijk weet welke onderwerpen in de verschillende gemeenten relevant zijn en welke afdelingen/personen daarbij betrokken kunnen zijn. IGSg5 is aanwezig bij de verschillende gemeentekantoren en houden daar spreekuren. Dat wordt door IGSg5 zelf actief ondersteund met onder andere posters. Dit lijkt het best te werken want wordt

door vrijwel alle respondenten genoemd als oorzaak voor de bekendheid met IGSg5 en ook de reden om contact te zoeken met IGSg5. De spreekuren bevorderen de bekendheid en verlagen de drempel om eens te gaan praten.

Enkele respondenten gaven aan dat de promotie doorslag gaf om contact te zoeken met IGSg5; zij denken dat dergelijke promotie goed was, maar het zou nog meer mogen zijn.

Verwachting van de diensten en kennis van IGSg5

Over het algemeen hebben de respondenten hoge verwachtingen. De meesten wijzen er op dat subsidies gepaard gaan met een grote hoeveelheid regels en papierwerk. De verwachting is dat IGSg5 veel van die werkzaamheden overneemt en/of dat IGSg5 exact kan aangeven wat de mogelijkheden zijn. In de praktijk blijft volgens betrokkenen wel zelfwerkzaamheid nodig.

In twee gevallen had men verwacht dat er meer werk uit handen zou worden genomen, met name ten aanzien van het vinden en bepalen van geschikte regelingen en met concrete voorbeelden van soortgelijke subsidieaanvragen. Overigens zijn zij wel van mening dat ook de betrokken ambtenaren zelf inzet moeten plegen bij het doen van een subsidieaanvraag (vooral: inhoud van het project leveren); zij verwachtten meer coproductie. In deze gevallen werd ook in belangrijke mate een beroep gedaan op de diensten van bureau Hezelburcht voor delen van het aanvraagtraject, via tussenkomst van IGSg5. Over die inzet van Hezelburcht zijn deze twee respondenten erg tevreden en zij vragen zich af waarom afzonderlijke gemeenten niet rechtstreeks zaken doen met Hezelburcht. In de gevallen gaat het om respondenten die zelf al meer bekend waren met (specialistische) subsidies.

De andere respondenten geven aan dat hun verwachtingen zijn waargemaakt of overtroffen door IGSg5. Zij geven aan dat door (contact met en hulp van) IGSg5 aanvragen in gang zijn gezet, die anders mogelijk waren blijven liggen. Bijvoorbeeld omdat de aanvragende organisatie opzag tegen de administratieve lasten of omdat men niet de weg had kunnen vinden in de mogelijkheden. In twee gevallen geeft men expliciet aan dat men zonder IGSg5 geen aanvraag zou hebben gedaan. Men ervaart dat men met IGSg5 samenwerkt en dat het werk daardoor sneller gaat. In enkele gevallen wordt specifiek gewezen op betrokkenheid en kwaliteiten van de IGSg5 adviseurs.

Het komt er op neer dat men doorgaans tevreden is over de eigen inbreng bij en grip op aanvragen. Men ervaart dat men geholpen is met de aanvraag en dat IGSg5 responsief is. In twee gevallen had men meer hulp verwacht bij oriënteren en aanvragen en ziet men niet precies wat IGSg5 doet ten opzichte van de Hezelburcht.

Wat meerdere keren wordt genoemd, is het terugkerende contact met IGSg5 en het wijzen op (toekomstige) thema's. Dat vraagt een blik die verder gaat dan alleen de eigen gemeente en het bestaande beleid. Alle respondenten noemen op een manier dat het op het gebied van subsidies zinvol is een expertfunctie en aanjager te hebben. Een van de respondenten noemt ook expliciet dat het voor één gemeente op zichzelf niet te doen is een expert in dienst te nemen aangezien subsidietrajecten en –programma's pieken en dalen hebben. Los van die specifieke trajecten is continuïteit nodig om scherp te blijven op kansen.

Dit laatste komt neer op de rol zoals IGSg5 die voor zichzelf ziet. Echter, ambtenaren die in contact komen met Hezelburcht stellen zich de vraag waarom zij niet altijd rechtstreeks zaken doen met zo'n bureau.

De 'intergemeentelijke' component

IGSg5 is een intergemeentelijke dienst. Het 'intergemeentelijke' kan variëren van belanghebbenden op de hoogte brengen van wat in andere gemeenten speelt tot het gezamenlijk opzetten van subsidietrajecten. Het bevorderen van intergemeentelijke samenwerking is echter niet het primaire

doel van IGSg5, zo geeft IGSg5 zelf aan. Enkele vragen aan de medewerkers van de gemeenten gingen daarom in op aspecten waarin IGSg5 de rol van andere gemeenten onder de aandacht brengt.

De adviseurs van IGSg5 werkten oorspronkelijk als ambtenaar van de gemeenten Renkum en Arnhem. Wat opvalt, is dat ook ambtenaren uit andere gemeenten dan Renkum en Arnhem aangeven dat zij IGSg5 zien als deel van hun eigen gemeente.

Of IGSg5 in subsidie-trajecten wijst op de mogelijke samenwerking met of kennis bij andere gemeenten hangt erg samen met het onderwerp van het betreffende project of taak; sommige onderwerpen zijn erg gebonden aan de ene specifieke gemeente zoals team-buildingtrajecten. Daarentegen kan het voor bepaalde subsidies een vereiste zijn om samen te werken, ook buiten het oorspronkelijke G5 verband. Wat enkele respondenten aankaarten, is dat dit een brede houding vergt ten aanzien van samenwerken, en dit wordt in de toekomst mogelijk belangrijker. Een aantal respondenten ziet dat IGSg5 daarin een rol vervult.

In bijna de helft van de interviews wordt genoemd dat IGSg5 wijst op andere gemeenten en wat daar speelt. Dat is volgens de ondervraagden ook niet altijd noodzakelijk om te weten, wel soms interessant. Bijvoorbeeld om elkaar te kunnen vinden en gericht ervaringen te kunnen wisselen.

Los daarvan is het overheersende beeld dat men IGSg5 ervaart als een intergemeentelijke dienst die tegelijk nabij is en 'eigen' aanvoelt. Er is onder de geïnterviewden geen sprake van dat sommige gemeenten onevenredig meer profiteren dan anderen. Wel is er een keer op gewezen dat er soms binnen samenwerkingstrajecten, met name in de uitvoeringsfase, sprake kan zijn van een coördinerende gemeente die zowel het project trekt als ook voortouw heeft in de verantwoording richting subsidiegevers. In dergelijke gevallen zou er wel meer onderscheid mogen worden gemaakt, omdat de coördinerende gemeente nu eenmaal meer capaciteit/tijd levert dan de andere gemeente die dezelfde subsidie krijgen.

De grotere gemeente Arnhem noemt dat er nog groeipotentieel is in het binnen te halen aantal subsidies. Dat heeft niet te maken met het functioneren van IGSg5, maar met de schaalgrootte. Bekendheid en fysieke aanwezigheid is volgens deze gemeente essentieel voor een succesvolle werkwijze. In andere woorden, een grotere scope van IGS, vraagt ook meer menskracht.

Wat door verschillende respondenten, op verschillende manieren, wordt genoemd, komt er op neer dat men onderkent dat het bij subsidies nodig is bovenregionaal en Europees te oriënteren. Een rol die IGSg5 daarbij kan spelen is het onderhouden van regelmatig contact en daarbij wijzen op (toekomstige) thema's die relevant zijn voor subsidies. Om in te spelen op zulke thema's is het nodig een blik te hebben die verder gaat dan de eigen gemeente en het bestaande beleid. Alle respondenten zijn van mening dat het op het gebied van subsidies zinvol is een expertfunctie en aanjager beschikbaar te hebben binnen (handbereik van) de gemeente. Een van de respondenten noemt ook expliciet dat het voor één gemeente op zichzelf niet te doen is, een expert in dienst te nemen aangezien subsidietrajecten en –programma's pieken en dalen hebben. Continuïteit is volgens de respondent nodig om scherp te blijven op kansen.

Bijlage 5 - Bestuurlijke reactie



Generaal Oranjestaan 4
6861 GG Coesterbeek

Postbus 9190
6860 HA Coesterbeek
Telefoon (026) 33 48 111
Fax (026) 33 48 338

Internet www.renkum.nl

IBAN NL0205001285007074
KvK 09213649

Aan de Rekenkamercommissie

Datum: 10 mei 2016
Onderwerp: IGS5

Beste leden van de Rekenkamercommissie,

Bij brief van 20 april jl. stuurde u ons uw onderzoeksrapport 'Een voor allen'. Wij hebben hiervan met belangstelling kennis genomen. Onze algemeen directeur, in zijn hoedanigheid van voorzitter van de club van vijf gemeentesecretarissen is direct bij het IGS betrokken. Hij informeert ons daarover gevraagd en ongevraagd, zodat wij van ontwikkelingen goed op de hoogte zijn.

Wij stellen vast dat voor elke euro die wij aan het subsidiebureau hebben uitgegeven er veertien euro zijn 'terugontvangen' voor het samenwerkingsverband. Het subsidiebureau is ondernemend, gaat pragmatisch te werk en werft aan de hand van goede voorbeelden. De behaalde resultaten stemmen ons positief.

Wij hebben er vertrouwen in dat het succes van het IGS zal worden uitgebouwd, niet alleen in puur financiële zin maar ook vanuit de intrinsieke motivatie om gezamenlijk doelen na te streven en te bereiken.

Met vriendelijke groet,

BURGEMEESTER EN WETHOUDERS VAN RENKUM
de secretaris


A.E.J. (Jeroen) Steverink M&A

de wvd, burgemeester,


mr. H.L.M. (Hein) Bloemen

Kopie aan:
Weth. Heinrich

De brief van 20 april 2016

De kenmerk 26778

Behandeld door

H. (Henk) Aalders

(026) 33 48 441

h.aalders@renkum.nl

Bijlage

Verzenddatum van deze brief
10 mei 2016

De kenmerk
26778