

**Onderwerp**

Onderzoek 217 Kansen voor samenwerking

**Doel van deze mededeling:**

Provinciale Staten informeren over de resultaten van het onderzoek ex art 217A naar kansen voor samenwerking.

**Inleiding:**

Periodiek doet het college van GS onderzoek naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het bestuur.

**Mededeling:****1. Inleiding**

Dit onderzoek heeft als doel Gedeputeerde Staten te adviseren over de samenwerkingskansen tussen provincie, gemeenten en waterschap. Daarbij staat de volgende vraag centraal:

*Waar kunnen overheden in Flevoland verbeteren in de samenwerking met elkaar, met name in het kader van de Flevolandse Agenda?*

Hieronder zijn enkele hoofdconclusies uit het rapport *Werk maken van samenwerking* (hoofdstuk 7) weergegeven en daarnaast hebben de onderzoekers aanbevelingen gedaan in de vorm van vier kansen voor samenwerking.

**2 Hoofdconclusie**

In de interviewreeks is vooral gevraagd naar verbetermogelijkheden voor de samenwerking. Bij een dergelijke vraagstelling komen automatisch de als negatief of slecht gepercipieerde aspecten van de bestuurlijke samenwerking óók centraal te staan. Wie wil verbeteren moet onder ogen zien wat nog niet goed gaat.

Wat precies *goede* samenwerking is, ligt voor iedereen anders en is situatie gebonden. In de definitie die wordt gehanteerd (samenwerken is "*bijdragen aan een gezamenlijk resultaat door een optimale afstemming tussen eigen kwaliteiten & belangen én die van de groep.*") staat daarom het woord 'optimaal' centraal. Maar dat neemt niet weg dat op grond van de gesprekken wel een breed gedeelde conclusie getrokken kan worden dat de kwaliteit van de onderlinge samenwerking binnen de provincie Flevoland in de praktijk als matig wordt gepercipieerd. Dit laat zich verklaren uit:

- de uiteenlopende (geografische) oriëntaties van de gemeenten;
- de verschillen in omvang en bestuurlijke problematiek;
- misverstanden (en soms ronduit irritatie) rond rolopvattingen/rolverwachtingen van de provincie;
- onduidelijkheid over de sturingsfilosofie van de provincie.

Het is dan ook niet vreemd dat veel gemeenten negatief zijn over de samenwerking met de provincie, waarvan ze vinden dat die te weinig verbindend is en te veel vanuit zichzelf denkt. Het 'pioniersgevoel' van weleer lijkt nu onvoldoende te verbinden. Gechargeerd: gemeenten werken het liefst alleen samen met de provincie als er iets te halen valt en over de samenwerking die dan ontstaat zijn ze vaak ontevreden omdat ze de provincie te sturend en te controlerend vinden.

**Registratienummer**

1620003

**Datum**

27 mei 2014

**Auteur**

drs. G. de Vos

**Afdeling/Bureau**

BDO/CC

**Openbaarheid**

Passief openbaar

**Portefeuillehouder**

Witteman, M.J.D.

**Ter kennisname aan PS en**

burgerleden

Deze algemene, vrij forse, conclusie sluit aan op de eerdere conclusies over bestuursstijl en rolonduidelijkheid in de bestuurskrachtmeting van 2010.

### *Succesfactoren voor samenwerking*

Bestuurlijke samenwerking binnen de provincie Flevoland is allereerst gebaat bij wederzijdse duidelijkheid. Gemeenten en provincies hebben een eigen rol en verantwoordelijkheid die per beleidsterrein verschilt. Goede samenwerking is niet synoniem met gelijkgestemdheid. Goede samenwerking wordt bereikt als de samenwerkende partijen elkaar begrijpen, respecteren en enige ruimte geven. De belangrijkste succesfactoren die de samenwerking kunnen verbeteren zijn:

- helderheid over sturingsfilosofie van de provincie en rolopvattingen van bestuurders bij alle thema's in de Flevolandse Agenda;
- een gevoel van gelijkwaardigheid in de samenwerking met respect voor ieders rol;
- actieve formulering van het gedeelde belang in plaats van eenzijdige focus op de eigen belangen;
- formuleren van concrete, gedeelde doelstellingen op de beleidsthema's.

### **3 Vier kansen voor samenwerking**

Aan het slot van ieder hoofdstuk zijn al kansen voor verbetering van de samenwerking gedefinieerd. Hieronder de vier belangrijkste kansen op een rij.

#### ***Kans 1. Creëer helderheid rond wederzijdse rolopvattingen en -verwachtingen***

- Bespreek de rolverwachtingen van bestuurders en ambtelijke leiding voor ieder thema binnen de Flevolandse Agenda. Maak hierover afspraken en evalueer deze binnen de procesregie van de Flevolandse Agenda.
- Beperk daarnaast het aantal bestuurders en ambtenaren dat bij een dossier betrokken is. Zorg dat alleen mensen deelnemen vanuit een duidelijk mandaat en beslissingsbevoegdheid vanuit hun eigen organisatie.
- Zorg voor een verbindende en faciliterende houding vanuit de provincie bij de Flevolandse Agenda. Maak hier binnen de provincieorganisatie duidelijke afspraken over met alle betrokken ambtenaren. Zorg dus voor een eenduidige opstelling vanuit de provincie. Alleen daar waar de provincie wettelijke bovenlokale taken heeft kan een controlerende en sturende regiestijl gekozen worden. Wees over het laatste kristalhelder.

#### ***Kans 2. Versterk de onderlinge (persoonlijke) verhoudingen***

- Investeer in persoonlijk contact. Creëer natuurlijke momenten voor ontmoetingen met lokale bestuurders. Zet daar een programma voor op vanuit GS. Denk bijvoorbeeld aan 'benen-op-tafel' sessies met burgemeesters of wethouders over de provinciale koers op lange termijn of over thema's die bestuurders uit gemeenten en waterschap bezighouden. Zorg voor kruisbestuiving van goede ideeën of ervaringen. Faciliteer ook onderling contact tussen gemeenten.
- Dring de provincie niet op bij thema's die alleen de gemeenten (en soms ook waterschap) aangaan. Geef ruimte en bied hulp aan waar nodig. Steun gemeenten bijvoorbeeld in hun externe belangenbehartiging vanuit een provinciale invalshoek.
- Creëer een 'buy-in' effect. Laat gemeenten ook meedenken over doelstellingen en uitgangspunten in beleidsdossiers waar de provincie een sturende rol heeft. Sta open voor deze ideeën en motiveer actief hoe daarmee wordt omgegaan. Communiceer niet alleen de besluiten (wat), maar vooral *waarom* de provincie deze besluiten neemt. Vraag bijvoorbeeld actief om input over de stand van zaken rond beleidsthema's bij beheeronderdelen van gemeenten. Gebruik dergelijke input om de ontwikkeldoelen voor de Flevolandse agenda verder uit te werken.

#### ***Kans 3. Versterk het gemeenschappelijke karakter van de Flevolandse Agenda***

- Creëer in de procesplanning binnen de Flevolandse Agenda ruimte om vraagstukken te verkennen en ieders betrokkenheid en belang helder te krijgen. Dit draagt bij aan de snelheid die later in de

## Mededeling

Bladnummer

3

Documentnummer

1620003

beleidscyclus kan worden gemaakt. Stel daarom niet alleen aan het begin van de samenwerking op beleidsthema's nadrukkelijk de 'waarom en waartoe-vraag'. Creëer ook tijdens lopende samenwerkingsprocessen met enige regelmaat evaluatiemomenten om het doel en de uitgangspunten nogmaals te delen en de voortgang te toetsen. Dat houdt alle betrokkenen scherp en maakt het makkelijker om operationele keuzes te motiveren.

- Neem procesregie op de thema's binnen de Flevolandse Agenda. Draag inhoudelijk bij aan deze thema's door *concept-ontwikkelvisies* in discussie te brengen. Verbeter daarbij wel de processtructuur rond de Flevolandse Agenda. Ambtelijk en bestuurlijk vooroverleg over de agenda is gewenst. De stuurgroep moet meer regie nemen en zorgen dat de thema's die op de provincie en gemeenten af komen, waar echt iets mee moet gebeuren, duidelijk en tijdig bekend zijn. Zo kan daar beter op geanticipeerd worden.
- Ontwikkel met Almere een visie op de rol die Almere heeft binnen de provincie. Maak daarbij ook zichtbaar wat de overige gemeenten voor Almere kunnen betekenen. Bespreek deze visie in het kader van de Flevolandse Agenda en zorg voor duidelijkheid over het *commitment* van Almere.

### **Kans 4. Mobiliseer alle kennis en kunde rond de Flevolandse Agenda**

- Herzie de opzet (zowel structuur als inhoud) van het PHO. Kies bijvoorbeeld voor meer focus: hooguit één of twee onderwerpen per PHO en ga daarop echt de diepte in. Toon daarbij ook initiatief om de Flevolandse Agenda SMART te maken (specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden). Pak een actieve rol om de thema's inhoud en vleugels te geven.
- Organiseer ambtelijke teams van de samenwerkende partijen die structureel de uitvoering/implementatie van de Flevolandse Agenda verzorgen. Zorg op ambtelijk niveau dus voor gedeelde verantwoordelijkheden bij de uitvoering van de Flevolandse Agenda. Neem daarbij het voortouw in het creëren van een 'afspraak-is-afspraak' cultuur. Stuur hier sterk op in de richting van de ambtelijke ondersteuners van de PHO.
- Denk samen met de bestuurders na over *hét* langetermijn doel van de provincie. Wat is dé stoutmoedige ambitie van Flevoland? Zorg voor een stip op de horizon die motiveert én verbindt en gedurende *minimaal* één decennium onveranderd blijft. Denk in dit verband ook na over 'provincie-marketing'. Definieer Flevoland als provincie. Maak bijvoorbeeld gebruik van *assets* als de 'Nieuwe Wildernis' van de Oostvaardersplassen en de toonaangevende positie op het gebied van windenergie.

Het vervolg

Na een eerste toelichting en bespreking in het college van GS en na afstemming met bestuurders van de Flevolandse VNG bespreekt het college dit onderzoek met de bestuurders van gemeenten en het waterschap. Daartoe wordt in september een bestuurdersdag georganiseerd waar dit onderwerp aan de orde komt. De opstellers van het rapport wordt gevraagd deze bijeenkomst te begeleiden.

Ter inzage in de leeskamer

Verdere informatie

Het integrale rapport is beschikbaar onder eDocs 1549192.