



Visie op Samenwerking in de regio



Inhoud

Inleiding	3
Aanleiding	3
Motivering	4
Doel	4
Visie op Samenwerking in één oogopslag	5
1. Samenwerken: hoe zit dat?	6
1.1 Waarom werken we samen?	6
1.2 Samenwerkingsvormen	8
2. Sturen en beheersen van samenwerkingen	10
2.1 Nadelen en risico's van samenwerken	10
2.2 Het bestuurlijke en ambtelijke krachtenveld	10
2.3 Richting geven: sturen van samenwerkingen	11
2.4 Grip houden: beheersen van samenwerkingen	11
3. Rijswijkse visie op samenwerkingen	13
3.1 Eerder vastgesteld beleid en afwegingskader	13
3.2 Afbakening	13
3.3 Visie en strategische uitgangspunten	14
3.4 Rol en positie van de raad	14
3.5 Rol en uitwerking op de ambtelijke organisatie	15
3.6 Voorwaarden voor goed samenwerken	16
3.7 Positionering van Rijswijk	17

Inleiding

De gemeente Rijswijk werkt al lange tijd samen met overheden, maatschappelijke partners en regionale netwerken. Deze samenwerkingen verschillen sterk in doel, vorm, samenstelling en verplichtingen. Juist omdat zij zo uiteenlopend zijn, is het belangrijk om helderheid te creëren over hoe Rijswijk samenwerkt, welke verwachtingen daarbij horen en hoe we als gemeente sturen op onze positie binnen regionale verbanden. Met dit visiedocument geven we richting aan de manier waarop wij onze samenwerkingen organiseren, beoordelen en sturen. Het beoogde effect is dat Rijswijk de regionale positie versterkt, de belangen beter kan behartigen en effectiever kan bijdragen aan het oplossen van complexe maatschappelijke opgaven. Door het systematisch sturen, monitoren en evalueren van samenwerkingen wordt bestuurlijke transparantie en legitimiteit vergroot. Dit resulteert in een meer doelgerichte, flexibele en duurzame samenwerking, die bijdraagt aan maatschappelijke meerwaarde voor de inwoners van Rijswijk en de regio als geheel.

Voor de totstandkoming van deze visie zijn interviews gehouden met de accounthouders van onze regionale samenwerkingen, met de VNG en is er een raadsbijeenkomst gehouden onder leiding van Prof. Dr. Marcel Boogers.

Aanleiding

In 2016 leverde de Rekenkamer Rijswijk het rapport 'Rijswijk in Samenwerking: consequent in ad-hoc beleid' op. Hiermee rondde de Rekenkamer haar onderzoek af naar de wijze waarop wij invulling geven aan samenwerkingen met andere gemeenten. Een hoofdconclusie van het rapport is dat Rijswijk ad hoc beleid voert op het gebied van regionale samenwerking. Een van de aanbevelingen destijds was om gemeenteraad een uitspraak te laten doen over de wenselijkheid dit ad hoc beleid te continueren. De toenmalige raad gaf aan niet tegen dit ad hoc beleid te zijn, maar wel te hechten aan een afwegingskader voor samenwerking. Dit afwegingskader is in 2017 vastgesteld. Na de toenmalige vaststelling van dit afwegingskader is er geen verdere invulling gegeven aan de toepassing ervan.

Inmiddels heeft het huidige bestuur anno 2025 aangegeven behoefte te hebben aan een visie op hoe we onze regionale samenwerkingen vormgeven, sturen en beheersen.

Motivering

Rijswijk staat voor maatschappelijke opgaven die steeds complexer worden en de schaal van de eigen gemeente overstijgen. Voorbeelden zijn de druk op de woningmarkt, de energietransitie, het verbeteren van de bereikbaarheid, economische ontwikkeling en de groeiende uitdagingen in het sociaal domein. Deze vraagstukken kunnen niet door één gemeente alleen worden opgelost en vereisen samenwerking met buurgemeenten, regionale partners en het Rijk.

Tegelijkertijd neemt het aantal samenwerkingsverbanden en onderlinge afhankelijkheden toe, waardoor het noodzakelijk is om scherp te bepalen welke rol Rijswijk in de regio wil innemen en op welke wijze wij onze belangen borgen en invloed uitoefenen. Een heldere visie helpt ons bewuster te kiezen, beter te sturen en consistentere te handelen in het complexe speelveld van regionale samenwerking.

Doel

Deze visie heeft als doel om helderheid en richting te bieden over de wijze waarop de gemeente Rijswijk haar regionale samenwerkingen vormgeeft, stuurt en beheerst. Het document schetst de redenen en voordelen van samenwerken, maar benoemt ook de risico's en nadelen, zodat er een evenwichtige afweging kan worden gemaakt bij deelname aan samenwerkingsverbanden.

Met deze visie wil Rijswijk zorgen voor een bewuste en strategische aanpak van samenwerkingen, waarbij de gemeentelijke belangen en doelen centraal staan. Het biedt een kader voor het beoordelen, aangaan, onderhouden en eventueel beëindigen van samenwerkingen. Daarnaast versterkt de visie de positie van Rijswijk als samenwerkingspartner in de regio, door duidelijkheid te scheppen over haar uitgangspunten, verantwoordelijkheden en rol.

Door regelmatig te evalueren en te sturen op samenwerkingen draagt deze visie bij aan transparantie, bestuurlijke legitimiteit en effectieve samenwerking, met als uiteindelijk doel het realiseren van maatschappelijke meerwaarde voor de inwoners van Rijswijk en de regio.

Visie op Samenwerking in één oogopslag

Rijswijk is onlosmakelijk verbonden met de regio waarvan zij deel uitmaakt. Het is daarom van belang om een sterke rol in te nemen in de regio. We hebben tenslotte veel te bieden en andersom hebben wij andere partijen ook nodig. Het versterken van onze relaties met de omliggende gemeenten is daarom van belang. Rijswijk kiest voor samenwerking als een strategisch, doelbewust en flexibel middel om complexe maatschappelijke opgaven gezamenlijk aan te pakken. Samenwerking wordt aangegaan als deze bijdraagt aan de kernambities van de gemeente, zoals betaalbare woningbouw, energietransitie, bereikbaarheid en een versterkt sociaal domein. Transparantie dat samenwerking welkom is onder de voorwaarden dat Rijswijk zeggenschap behoudt, transparantie en vertrouwen worden gewaarborgd, en de samenwerking aantoonbare meerwaarde biedt.

De gemeente streeft naar een evenwichtige balans tussen lokale belangen en regionale gezamenlijke doelen, waarbij democratische legitimiteit en betrokkenheid van de gemeenteraad centraal staan. De raad heeft een proactieve rol in het kaderstellen, toezicht houden en strategische afwegingen maken rondom samenwerking. De ambtelijke organisatie ondersteunt met een professionele, duidelijke taakverdeling en zorgt voor tijdige en heldere informatievoorziening.

Succesvolle samenwerking berust op heldere afspraken over doelen, verantwoordelijkheden, financiering en evaluatie, met ruimte voor aanpassing bij veranderende omstandigheden. Vertrouwen en open communicatie met partners vormen de basis voor duurzame relaties. Op deze wijze versterkt Rijswijk haar positie als een verbindende en betrouwbare partner binnen de regio, gericht op het realiseren van maatschappelijke meerwaarde en het versterken van de leefbaarheid en het welzijn binnen de regio.

1. Samenwerken: hoe zit dat?

1.1 Waarom werken we samen?

In dit hoofdstuk belichten we als eerste de belangrijkste inhoudelijke redenen en voordelen waarom gemeenten ervoor kiezen om samen te werken, van schaalvoordelen tot het benutten van kennis en het versterken van hun positie en wordt kort toegelicht hoe samenwerkingen ook indirecte voordelen kunnen opleveren.

<i>Schaalvoordelen en efficiëntie</i>	Een reden om samen te werken kan zijn het behalen van schaalvoordelen en het bevorderen van efficiëntie. Dit kan door bijvoorbeeld gezamenlijk diensten in te kopen of taken uit te voeren zoals afvalverwerking of ICT. Door dit gezamenlijk op te pakken kunnen er kostenvoordelen ontstaan. Praktisch kan dit ook tot efficiëntie leiden door bijvoorbeeld het gezamenlijk inzetten van personeel of gebruik van gezamenlijke systemen.
<i>Capaciteit en uitvoering</i>	Vooraf kleinere gemeenten hebben niet altijd genoeg ambtelijke capaciteit om alle taken zelfstandig goed uit te voeren. Samenwerking is dan een manier om toch hoogwaardige uitvoering te garanderen. Dit geldt bijvoorbeeld bij complexe taken zoals toezicht op de omgevingswet of milieuhandhaving. Ook bij grote maatschappelijke opgaven — zoals de energietransitie of armoedebestrijding — is samenwerking bijna onvermijdelijk: de schaal en complexiteit overstijgen het lokale niveau.
<i>Beleidsdoelen bereiken</i>	Sommige beleidsdoelen zijn niet goed binnen één gemeentegrens te realiseren, denk aan woningbouw, mobiliteit, economie en duurzaamheid. Dit zijn onderwerpen waarbij regionale afstemming noodzakelijk is om een gezamenlijke koers te ontwikkelen zodat plannen binnen de aparte gemeenten op elkaar zijn afgestemd.
<i>Externe druk of voorwaarden</i>	Gemeenten voelen zich soms gedwongen om samen te werken, niet door een directe wettelijke plicht, maar omdat het verwacht wordt door andere overheden. Zo oefent het Rijk en de provincie vaak wel bestuurlijke druk uit om regionale woningbouwafspraken te maken of om bijvoorbeeld samen te werken in arbeidsmarktregio's. Ook is samenwerking vaak een vereiste voor het verkrijgen van middelen — denk aan regiodeals of Europese fondsen. Daarnaast kunnen beleidsnormen of landelijke afspraken ervoor zorgen dat gemeenten in de praktijk eigenlijk niet anders kunnen dan

samenwerken, zoals bij jeugdhulpregio's of Veilig Thuis-meldpunten. Kortom: formeel is er geen plicht, maar de druk is reëel.

***Politiek-
bestuurlijke
positionering***

Samenwerken kan ook strategisch interessant zijn voor gemeenten. Door als regio samen op te treden, kunnen gemeenten een sterkere positie innemen richting de provincie of het Rijk. Samen sta je immers sterker in onderhandelingen of lobbytrajecten. Ook helpt samenwerking bij het versterken van het regioprofiel: bijvoorbeeld door je als gebied te positioneren rond innovatie, duurzaamheid of toerisme. Daarnaast kan samenwerking politiek nuttig zijn: als bestuurders en raadsleden uit verschillende gemeenten elkaar kennen en samenwerken, draagt dat bij aan wederzijds begrip, gedeelde koers en snellere besluitvorming.

Kennis en expertise

Tot slot is een veelvoorkomende reden voor samenwerking de behoefte aan specialistische kennis. Niet alle gemeenten hebben intern de expertise in huis om complexe of nieuwe beleidsthema's zelfstandig te ontwikkelen of uitvoeren. Denk aan onderwerpen als energietransitie, data-analyse, cybersecurity of Europese regelgeving. NIS2-richtlijn (Network and Information Security Directive) van de Europese Unie, die gemeenten verplicht tot hogere eisen op het gebied van cybersecurity. Door samen te werken kunnen gemeenten toegang krijgen tot elkaars deskundigheid of samen experts aantrekken die anders niet betaalbaar of beschikbaar zouden zijn. Dit geldt zowel bij formele samenwerkingsverbanden met eigen personeel als bij kennisnetwerken of tijdelijke projectgroepen. Samenwerking versterkt zo de inhoudelijke kwaliteit van beleid én uitvoering.

Strategische voordelen

Naast de directe resultaten kunnen samenwerkingen voor gemeenten belangrijke indirecte lange termijn voordelen opleveren. Door structureel deel te nemen aan regionale samenwerkingen versterkt een gemeente haar positie, zichtbaarheid en invloed in de regio. Dit vergroot de mogelijkheden om strategische belangen te agenderen, toegang te krijgen tot kennis, netwerken en middelen, en om op de langere termijn bij te dragen aan gezamenlijke oplossingen voor maatschappelijke opgaven. Een sterke regionale positie helpt gemeenten om hun lange termijn doelen effectiever te realiseren, ook wanneer deze afhankelijk zijn van besluitvorming en investeringen buiten de eigen gemeentegrenzen.

1.2 Samenwerkingsvormen

Nadat duidelijk is waarom gemeenten samenwerken, is van belang duidelijk te hebben op welke manieren dit gebeurt. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de verschillende samenwerkingsvormen die gemeenten kunnen kiezen. Zo kunnen samenwerkingen vrijwillig óf verplicht zijn en bestaat de vorm van de verbonden partijen. Dit biedt duidelijkheid en helpt om inzicht te krijgen in de juridische en organisatorische kaders waarbinnen samenwerking plaatsvindt.

Voorbeelden van verplichte samenwerkingsvormen

Veiligheidsregio's Gemeenten zijn wettelijk verplicht samen te werken in een veiligheidsregio voor crisisbeheersing, rampenbestrijding en brandweezorg.
Omgevingsdiensten Voor vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH-taken) op milieugebied moeten gemeenten samenwerken in regionale omgevingsdiensten.
GGD/GHOR (Gemeentelijke Gezondheidsdiensten) Gemeenten zijn verplicht volksgezondheidstaken onder te brengen bij een GGD, die vaak georganiseerd is binnen een regio.
Sociale diensten, werk & inkomen Binnen de Participatiewet moeten gemeenten regionaal samenwerken voor arbeidsbemiddeling en sociale voorzieningen.

De Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) vormt het juridisch kader vanuit waar overheden mogen samenwerken. De wet is in 2022 herzien om de democratische legitimatie van samenwerkingen te verbeteren. Of een samenwerking verplicht is of niet wordt bepaald door andere wetten.

Er zijn verschillende wetten die gemeenten verplichten om op specifieke terreinen samen te werken. Zo verplicht de Wet veiligheidsregio's gemeenten om gezamenlijk op te trekken binnen een veiligheidsregio, waarbij de samenwerking doorgaans wordt vormgegeven via een regeling op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Ook de Wet publieke gezondheid schrijft voor dat gemeenten gezamenlijk een GGD moeten organiseren, wat vaak gebeurt binnen een Wgr-constructie. Daarnaast zorgen de Participatiewet en de Jeugdwet ervoor dat gemeenten bepaalde zorgtaken op regionaal niveau moeten organiseren.

Alle samenwerkingen waar geen wetgeving aan ten grondslag ligt zijn formeel gezien vrijwillig van aard. Samenwerkingen waar het Rijk of de provincie alleen een verwachting heeft voor samenwerking zijn formeel niet verplicht, maar worden vaak wel als zodoende ervaren. Een beleidsmatige vereiste voor een samenwerking is juridisch gezien geen verplichting, maar inhoudelijk kan het wel als een verplichting worden gezien.

Verder wordt er onderscheid gemaakt tussen samenwerkingen die worden aangemerkt als ‘Verbonden Partij’ en samenwerkingen die hierbuiten vallen.

Een Verbonden Partij is een samenwerkingsverband waar een gemeente een **financieel en een bestuurlijk belang** in heeft. Hierbij gaat het om het bijdragen van financiële middelen binnen de samenwerking, bijvoorbeeld door bij te dragen aan de begroting of door aansprakelijkheid. Van een bestuurlijk belang is sprake wanneer er zeggenschap is door middel van vertegenwoordiging in het bestuur door een raadslid, wethouder of ambtenaar van de gemeente of in de vorm van stemrecht, aandelen of anderszins.

Voor verbonden partijen gelden de eigen van toepassing zijnde begrotings- en verslaggevingsregels. Dit betekent dat er ook sprake is van financiële gevolgen. Om de mate van verantwoording binnen de gemeente te bevorderen is het daarom verplicht op grond van het Besluit Begroting en Verantwoording (BBV) om een Nota Verbonden Partijen op te stellen en in begroting en jaarstukken een paragraaf verbonden partijen op te nemen. De geeft inzicht in de verantwoordelijkheden en financiën binnen deze samenwerkingen.

Naast formele samenwerkingsvormen bestaan er ook informele samenwerkingen, zoals netwerken, platforms, convenanten en bestuurlijke overleggen. Deze samenwerkingen hebben geen juridische structuur en kennen doorgaans beperkte financiële of bestuurlijke verplichtingen. Informele samenwerkingen worden vooral ingezet voor kennisdeling, afstemming en het verkennen van gezamenlijke opgaven, en kunnen een opstap vormen naar formelere samenwerking. Hoewel zij geen formele basis hebben, spelen zij een belangrijke rol in het versterken van de regionale positie van de gemeente en het vroegtijdig beïnvloeden van ontwikkelingen. Daarom is het ook bij informele samenwerkingen van belang om zicht te houden op de toegevoegde waarde en de aansluiting bij gemeentelijke doelen.

2. Sturen en beheersen van samenwerkingen

Samenwerkingen bieden gemeenten de mogelijkheid om gezamenlijk maatschappelijke uitdagingen effectiever aan te pakken. Tegelijkertijd brengen zij ook risico's en complexiteit met zich mee. Om de voordelen te benutten en de risico's te beheersen, is het essentieel om samenwerkingen actief te sturen en goed te beheersen. Dit hoofdstuk bespreekt de belangrijkste aandachtspunten rondom nadelen en risico's, de rolverdeling binnen het bestuurlijke en ambtelijke krachtenveld, en de wijze waarop de samenwerkingen effectief worden aangestuurd en gecontroleerd.

2.1 Nadelen en risico's van samenwerken

Hoewel samenwerking veel voordelen kent, zijn er ook belangrijke risico's. Een belangrijk nadeel is het verlies van autonomie. Bij gemeenschappelijke regelingen worden besluiten genomen door het samenwerkingsbestuur, waarbij de gemeenteraad vaak minder directe zeggenschap heeft. Dit kan de democratische controle beperken, al verschilt de mate hiervan per samenwerking en kunnen aanvullende afspraken bijdragen aan het waarborgen van invloed en transparantie.

Daarnaast zorgt de diversiteit aan samenwerkingsvormen en bestuursstructuren voor complexe bureaucratie, waardoor besluitvormingsprocessen minder transparant zijn. Dit maakt het lastiger om de gemeentelijke belangen effectief te behartigen en de juiste lobbystrategieën toe te passen.

Financiële risico's zijn eveneens aanwezig, aangezien eventuele verliezen gedeeld worden door de deelnemende gemeenten. Bovendien betekent samenwerking dat een gemeente medeverantwoordelijk wordt voor vraagstukken van andere partners en het samenwerkingsverband als geheel.

Gezien deze risico's is het van groot belang dat de gemeente continu de kosten en baten afweegt en actief inzet op het sturen en beheersen van samenwerkingen.

2.2 Het bestuurlijke en ambtelijke krachtenveld

Een effectieve aansturing van samenwerkingen vereist een goed begrip van het bestuurlijke en ambtelijke krachtenveld waarin deze plaatsvinden. Het college is bestuurlijk verantwoordelijk voor de deelname van de gemeente aan samenwerkingsverbanden. Wethouders treden namens het college op als bestuurlijke vertegenwoordigers en brengen de gemeentelijke belangen in binnen de samenwerking.

Zij handelen binnen de door de gemeenteraad vastgestelde beleidsmatige en financiële kaders en leggen hierover verantwoording af aan het college en de raad. De gemeenteraad vervult hierbij de kaderstellende en controlerende rol en ziet toe op de democratische legitimiteit van de samenwerkingen.

De ambtelijke organisatie ondersteunt dit proces door inhoudelijke voorbereiding, monitoring en advisering, en draagt daarmee bij aan een goed functionerende governance van samenwerkingsverbanden. Ambtenaren vormen de schakel tussen bestuur en uitvoering en bewaken de continuïteit en consistentie in afspraken, besluitvorming en uitvoering. Daarnaast hebben zij een belangrijke rol in het volgen en duiden van de financiële aspecten van samenwerkingen, zoals bijdragen, risico's en budgettaire gevolgen. Bij complexe samenwerkingen kan het daarom effectief zijn om zowel strategische als operationele accounthouders aan te wijzen, waarbij verantwoordelijkheden duidelijk zijn belegd voor inhoud, governance en financiën, zodat er tijdig gestuurd kan worden.

Een goede samenwerking en communicatie tussen bestuurlijke en ambtelijke lagen is cruciaal voor transparante besluitvorming en het behalen van gezamenlijke doelen. Dit krachtenveld vormt de ruggengraat voor succesvolle regionale samenwerkingen.

2.3 Richting geven: sturen van samenwerkingen

Sturen betekent het bepalen van de koers van de samenwerking: wat willen we bereiken en hoe doen we dat? De gemeente moet duidelijke doelen en kaders stellen en zorgen voor afspraken over de uitvoering. Zo kan tijdig worden bijgestuurd wanneer de samenwerking niet het gewenste resultaat oplevert.

Voor elke samenwerking benoemt de gemeente een bestuurlijk verantwoordelijke, zoals een portefeuillehouder of vertegenwoordiger in het samenwerkingsbestuur. Deze draagt zorg voor terugkoppeling aan college en raad en stemt het stemgedrag af op het gemeentelijk beleid. Daarnaast is per samenwerking een ambtelijk accounthouder aangewezen die de informatievoorziening bewaakt en de gemeentelijke inbreng inhoudelijk goed onderbouwt.

2.4 Grip houden: beheersen van samenwerkingen

Beheersen richt zich op het verkrijgen van controle en grip op de samenwerking. Het college is hiervoor primair bestuurlijk verantwoordelijk en zorgt voor duidelijke afspraken over monitoring, rapportages, evaluaties en financiële controle. Het college is daarbij afhankelijk van de bedrijfsvoering binnen de verschillende samenwerkingsverbanden. Er

wordt vastgelegd welke informatie op welk moment beschikbaar is, wie daarvoor verantwoordelijk is en hoe deze informatie wordt gebruikt voor bijsturing en besluitvorming.

Idealiter vindt minimaal jaarlijks per samenwerking een evaluatiemoment plaats waarin prestaties, kosten en aansluiting bij de doelen worden beoordeeld. In de verschillende samenwerkingsverbanden worden ook afspraken gemaakt over evaluatiemomenten. Verbonden partijen rapporteren daarnaast jaarlijks via de Nota Verbonden Partijen over financiële stand van zaken, risico's en beleidsontwikkelingen. Wenselijk is om de rapportage vanuit verschillende invalshoeken uit te voeren: bestuurlijk, ambtelijk, politiek en waar relevant ook vanuit het perspectief van inwoners.

Bij toetreding tot een samenwerking moeten financiële en juridische risico's worden geïventariseerd, inclusief mogelijke aansprakelijkheden en structurele financiële verplichtingen. Financiële afspraken en verdelingssystematieken dienen helder te zijn, evenals de beoordeling van de financiële gezondheid van de samenwerking. Ook is het belangrijk om scenario's te overwegen bij mogelijke veranderingen, zoals tegenvallende inkomsten of stijgende uitvoeringskosten. Ook moeten voorwaarden voor uittreden of aanpassing van inzet vooraf worden vastgelegd.

Het college gebruikt de uitkomsten van monitoring en evaluaties actief om samenwerkingen bij te sturen, risico's te beheersen en waar nodig/mogelijk keuzes te maken over voortzetting, aanpassing of beëindiging. De resultaten worden betrokken bij de reguliere planning- en controlcyclus, zodat beheersing structureel onderdeel is van bestuurlijke besluitvorming en niet beperkt blijft tot verantwoording achteraf. Waar deze keuzes gevolgen hebben voor beleid, financiën of kaders, wordt de gemeenteraad hierbij betrokken. Zo wordt beheersing niet alleen een administratief proces, maar een actief bestuurlijk instrument.

3. Rijswijkse visie op samenwerkingen

Dit hoofdstuk gaat in op de koers die Rijswijk wil varen op het gebied van regionale samenwerkingen. We beschrijven de oude kaders waaruit we vertrekken, de reikwijdte en toepassing van de visie, de nieuwe strategische keuzes, en hoe de rol van de gemeenteraad hierin is vormgegeven. Daarnaast delen we praktijkervaringen en positioneren we Rijswijk binnen de regionale context.

3.1 Eerder vastgesteld beleid en afwegingskader

In 2017 heeft de gemeenteraad van Rijswijk een afwegingskader vastgesteld als reactie op het Rekenkamer-rapport uit 2016. Dit kader benadrukt terughoudendheid bij samenwerking: taken die zelfstandig kunnen worden uitgevoerd, blijven bij de gemeente. Samenwerking wordt alleen gezocht als dit leidt tot meerwaarde, efficiëntie of wettelijke verplichting. Daarbij zijn organisatorische, financiële draagkracht en zeggenschap belangrijke criteria. Dit vormt een solide basis, maar sluit niet volledig aan bij de hedendaagse complexiteit van regionale opgaven.

3.2 Afbakening

Deze visie richt zich primair op structurele en bestuurlijk verankerde regionale samenwerkingen waarbij Rijswijk een bestuurlijk en/of financieel belang heeft. Samenwerkingen die voornamelijk informeel, tijdelijk of projectmatig van aard zijn, zoals losse netwerkbijeenkomsten, convenanten zonder formele organisatie of eenmalige projectgroepen, vallen in principe buiten de reikwijdte van deze visie. Ook inkoop- of uitvoeringssamenwerkingen zonder bestuurlijke zeggenschap worden hier niet standaard meegenomen.

Toch kunnen dergelijke informele of tijdelijke samenwerkingen onder de kaders van deze visie vallen als zij voldoen aan bepaalde voorwaarden, zoals een duidelijke bestuurlijke betrokkenheid, een significante bijdrage aan gemeentelijke of regionale beleidsdoelen, en een structurele impact op de uitvoering of besluitvorming. Ook samenwerkingen buiten de regio kunnen als zodanig meegenomen worden. Op die manier biedt de visie niet alleen een kader voor de meer formele en duurzame vormen van samenwerking, maar kan het ook meerwaarde vormen en toepasbaar zijn in het dynamische en diverse samenwerkingslandschap waarin Rijswijk zich bevindt.

3.3 Visie en strategische uitgangspunten

Rijswijk ziet samenwerking als een doelbewust en strategisch middel om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken én om als gemeente actief bij te dragen aan regionale oplossingen. Onze visie is dat samenwerking bijdraagt aan het realiseren van zowel onze eigen kernambities, zoals betaalbare woningbouw, de energietransitie, bereikbaarheid en een krachtig sociaal domein, als aan bredere regionale opgaven. Samenwerking is een wederkerig proces en is gebaat bij een sterke basis die gebaseerd is op vertrouwen.

Samenwerking zetten we niet alleen in voor de directe uitvoering van taken, maar ook strategisch om onze positie in regionale en landelijke netwerken te versterken. Rijswijk brengt hierbij bestuurlijke betrouwbaarheid, inhoudelijke expertise en een verbindende rol tussen lokale en regionale belangen in. Door actief deel te nemen aan deze netwerken versterken we niet alleen onze eigen positie, maar vergroten we ook de regionale slagkracht en de gezamenlijke toegang tot kennis, middelen en partnerschappen.

Rijswijk kiest bewust voor samenwerking die aansluit bij onze ambities en waarin wij als gelijkwaardige en constructieve partner optreden. We hanteren een houding waarbij we open staan voor samenwerking onder de voorwaarden dat deze bijdraagt aan regionale meerwaarde en onze eigen belangen respecteert. Transparantie, voldoende zeggenschap en flexibiliteit zijn daarbij randvoorwaarden, zodat samenwerking ook op de lange termijn effectief blijft.

Onze visie rust op vijf pijlers:

Meerwaarde: Samenwerking moet aantoonbare voordelen bieden voor zowel Rijswijk als de regio.

Balans: Lokale belangen en regionale opgaven worden in samenhang en evenwicht afgewogen.

Democratische legitimiteit: Goede verankering van samenwerking in gemeentelijke besluitvorming en controle.

Flexibiliteit: Samenwerkingen kunnen inspelen op veranderende omstandigheden zonder continuïteit te verliezen.

Vertrouwen: Investeren in open communicatie en duurzame relaties met partners.

3.4 Rol en positie van de raad

De gemeenteraad speelt een cruciale rol binnen de visie van Rijswijk op regionale samenwerkingen. De raad fungeert als democratisch orgaan dat kaders stelt, toezicht houdt en de legitimiteit van deze samenwerkingen waarborgt. In deze visie neemt de raad

een proactieve en kaderstellende positie in, waarbij de raad meedenkt over de koers van de samenwerkingen en bijdraagt aan richtinggevende keuzes.

De raad formuleert duidelijke beleidsuitgangspunten en criteria waaraan samenwerkingen moeten voldoen, zoals eisen op het gebied van zeggenschap, meerwaarde en financiële risico's. Deze kaders ondersteunen het college en de gemeentelijke vertegenwoordigers bij het aangaan en beoordelen van samenwerkingen. Daarnaast toetst de raad periodiek de effectiviteit en doelmatigheid van samenwerkingen aan de hand van evaluaties en rapportages, om te zorgen dat deze aansluiten bij de gemeentelijke belangen en maatschappelijke doelen.

Een belangrijk onderdeel van de rol van de raad is het maken van strategische afwegingen. Hierbij wordt het belang van regionale samenwerking zorgvuldig gewogen tegen het behoud van lokale autonomie en zeggenschap. Op basis hiervan maakt de raad bewuste keuzes over deelname, vorm en intensiteit van samenwerkingsverbanden.

Verder ziet de raad erop toe dat gemeentelijke vertegenwoordigers in regionale samenwerkingsorganen verantwoording afleggen over hun handelen en besluiten. Dit zorgt ervoor dat de raad zicht houdt op de inbreng en belangenbehartiging van de gemeente in deze verbanden. Ook zet de raad zich in voor het versterken van de democratische legitimiteit door transparantie en betrokkenheid van inwoners bij regionale samenwerkingen te bevorderen. Zo fungeert de gemeenteraad als een verbindende schakel tussen regionale besluitvorming en lokale belangen.

Voor het vervullen van deze rol is door de raad ook input geleverd in de raadsbijeenkomst voor deze visie die in november 2025 heeft plaatsgevonden. Voorbeelden voor het ondersteunen van deze rol kunnen zijn het opzetten van een raadswerkgroep regionale samenwerking met raadsleden uit andere gemeenten of het organiseren van themabijeenkomsten met vertegenwoordigers van samenwerkingsverbanden.

Door deze taken bewust en gezamenlijk met het college te vervullen, wordt de positie van de gemeenteraad versterkt binnen het complexe krachtenveld van regionale samenwerking en draagt bij aan een effectieve, transparante en legitieme samenwerking die aansluit bij de ambities en belangen van Rijswijk.

3.5 Rol en uitwerking op de ambtelijke organisatie

Ook de ambtelijke organisatie heeft een essentiële rol in het vormgeven, ondersteunen en beheersen van onze regionale samenwerkingen. Zij zorgt voor de inhoudelijke voorbereiding, coördinatie en monitoring, fungeert als schakel tussen bestuur en

uitvoering, en draagt bij aan het bewaken van de kwaliteit en continuïteit van de samenwerking.

Uit gesprekken met accounthouders van diverse samenwerkingsverbanden binnen Rijswijk blijkt dat de aard, omvang en complexiteit van samenwerkingen sterk verschillen. Dit vraagt van onze organisatie een flexibele, professionele en goed afgestemde aanpak. Een voorbeeld van een best-practice uit deze gesprekken is het werken met een duidelijke taakverdeling tussen strategische en operationele accounthouders. De strategische accounthouder stemt af met bestuur en directie, terwijl de operationele accounthouder de dagelijkse uitvoering en inhoudelijke ondersteuning verzorgt. Deze taakverdeling zorgt voor overzicht, betere beheersing en effectieve afstemming op de diverse behoeften van samenwerkingen.

Daarnaast is het de taak van ambtenaren om proactief ontwikkelingen, kansen en risico's te signaleren en deze tijdig te delen met bestuurlijke vertegenwoordigers. Dit ondersteunt het nemen van goed onderbouwde en weloverwogen besluiten, waarbij de belangen van Rijswijk krachtig worden behartigd.

In de raadsbijeenkomst over deze visie kwam naar voren dat raadsleden behoefte hebben aan heldere, toegankelijke en tijdige informatie over de regionale samenwerkingsverbanden. Ook werd het belang van een betere terugkoppeling en de versterking van de communicatie tussen wethouders en raadsleden benadrukt. Vanuit de ambtelijke rol is het een belangrijke verantwoordelijkheid om deze informatievoorziening te faciliteren en te verbeteren. Dit wordt gedaan door het opstellen van heldere rapportages, het organiseren van terugkoppelmomenten en het ondersteunen van informele communicatiekanalen.

Ook is belangrijk de ambtelijke inzet te differentiëren naar de aard en complexiteit van de samenwerking. Op deze wijze wordt overbelasting van onze medewerker voorkomen en waarborgen we de kwaliteit van de gemeentelijke inbreng.

3.6 Voorwaarden voor goed samenwerken

Naast deze organisatorische aspecten is het onderhouden van een goede relatie met samenwerkingspartners cruciaal. Vanuit onze visie op samenwerking, die rust op de pijlers meerwaarde, balans, democratische legitimiteit, flexibiliteit en vertrouwen, is het essentieel om een gezonde balans te vinden tussen het eigen belang van Rijswijk en het gemeenschappelijke belang van de samenwerking.

Daarom hanteren wij de volgende voorwaarden voor een soepel en effectief samenwerkingsproces:

Helderheid over gemeentelijke belangen: Vooraf bepalen we welke concrete doelen Rijswijk wil bereiken binnen de samenwerking. Door deze doelen scherp te stellen, bijvoorbeeld op het gebied van woningbouw, bereikbaarheid of zorg, kunnen wij onze belangen actief bewaken.

Duidelijkheid over het gezamenlijke belang: We leggen expliciet vast waar onze belangen overlappen met die van onze partners en hoe ieders inzet bijdraagt aan de gezamenlijke doelen. Dit creëert een win-winsituatie met ruimte voor eigen accenten.

Actieve vertegenwoordiging en terugkoppeling: Onze bestuurlijke vertegenwoordigers zorgen voor een consistente inbreng van Rijswijkse standpunten en geven regelmatig terugkoppeling aan college en raad. Ambtelijke accounthouders ondersteunen dit proces door inhoudelijke input te leveren en belangenconflicten tijdig te signaleren.

Transparante afspraken: Samenwerkingsovereenkomsten leggen duidelijk doelen, verantwoordelijkheden en de verdeling van kosten en baten vast. We zorgen voor regelmatige evaluatiemomenten om te toetsen of de belangen van alle partijen nog voldoende zijn geborgd.

Onderhandelingsruimte en flexibiliteit: We stappen met openheid en bereidheid tot overleg in samenwerkingen, met behoud van enkele niet-onderhandelbare kernbelangen. We bouwen mogelijkheden in om de inzet te schalen of aan te passen als omstandigheden veranderen.

Investeren in de relatie: We beseffen dat goede samenwerking verder gaat dan formele afspraken. Door openheid over eigen belangen en een oprechte luisterhouding naar onze partners creëren we een cultuur waarin belangen bespreekbaar blijven en gezamenlijke oplossingen ontstaan.

3.7 Positionering van Rijswijk

Om onze samenwerkingsrol goed te kunnen vervullen, is het belangrijk te begrijpen hoe onze gemeentelijke doelen en identiteit zich verhouden tot de regionale context. Daarom brengt deze paragraaf die positionering in beeld, met een nadruk op de verbinding met de Omgevingsvisie ('Gezonde buitenplaats in de metropool', 2025) en de Kadernota van het sociaal domein ('Samen verder voor eigen regie, 2021).

Rijswijk wil een sterke, groene en toekomstbestendige stad zijn voor haar inwoners. Deze ambitie is verankerd in de Omgevingsvisie, waarin de kernambities zijn geformuleerd: het ontwikkelen van een groene stadsbiotoop, het versterken van een innovatieve economie en werkstad, en het bevorderen van een gezonde en leefbare omgeving. Rijswijk

positioneert zich als een groen alternatief dicht bij de drukte van de grote stad, met ruimte voor zowel stedelijk als dorps wonen.

Deze positionering sluit nauw aan bij de regionale context van de Metropoolregio Rotterdam Den Haag (MRDH) en het NOVEX-gebied Zuidelijke Randstad. Grote opgaven op het gebied van woningbouw, mobiliteit, energie-infrastructuur, klimaatadaptatie, bedrijventerreinen en economische ontwikkeling overschrijden gemeentegrenzen en vragen om gezamenlijke aanpak. Dankzij haar centrale ligging en sterke economische basis vervult Rijswijk een verbindende rol in de regio. De combinatie van groene kwaliteiten, bereikbaarheid en economische diversiteit maakt Rijswijk tot een aantrekkelijke en onderscheidende samenwerkingspartner.

Ook in de kadernota van het sociaal domein vertaalt Rijswijk haar ambitie naar samenwerking. De gemeente zet sterk in op de zelfredzaamheid van inwoners, met als doel dat zij zo lang mogelijk zelfstandig kunnen deelnemen aan de samenleving. Voor inwoners die extra ondersteuning nodig hebben, biedt Rijswijk toegankelijke en goed georganiseerde dienstverlening. Deze zorg en ondersteuning worden niet alleen binnen de gemeentegrenzen georganiseerd, maar ook in nauwe samenwerking met partners in de wijk, de stad en de regio. Een goed functionerend netwerk van zorg- en welzijnsorganisaties zorgt ervoor dat hulpvragen vroegtijdig worden opgepakt, waarbij de regio zoveel mogelijk bij de inwoner blijft. Kernwaarden als preventie, meedoen en eigen regie staan hierbij centraal.

Rijswijk kiest voor een benadering in haar samenwerkingsstrategie waarbij samenwerking en innovatie centraal staan. Van belang daarbij is dat deze aansluiten bij onze strategische doelen en bijdragen aan de leefbaarheid en het welzijn van onze inwoners. Specifieke aandacht gaat uit naar de grote transities van deze tijd – zoals de energietransitie, klimaatadaptatie, mobiliteitstransitie en de omslag naar een circulaire economie – waarin nauwe samenwerking met provincie, rijk en kennisinstellingen onmisbaar is.

Op deze wijze positioneert Rijswijk zich als een groene, gezonde en innovatieve stad binnen de metropool, die door haar strategische ligging en verbindende kracht een sleutelrol speelt in regionale samenwerkingsverbanden en partnerschappen.

Gerelateerde stukken

1. Nota Verbonden Partijen Gemeente Rijswijk 2013, corsanummer 12.001
2. 'Afwegingskader (intergemeentelijke) samenwerking' 2017, corsanummer 16.100103
3. Rapport Rekenkamer Rijswijk: "Rijswijk in Samenwerking; Consequent ad-hoc beleid" 2016, corsanummer 16.019



Bijlage 1. Afwegingskader voor sturing, prioritering en monitoring

Dit afwegingskader dient als hulpmiddel om samenwerkingen zelf en het proces rondom het sturen en beheersen van de samenwerkingen te beoordelen. Dit kader richt zich op de inhoudelijke sturing, prioritering en monitoring van samenwerkingen.

Thema	Toelichting	Afwegingsvragen
1. Meerwaarde en doelrealisatie	Levert de samenwerking aantoonbare voordelen op en draagt het bij aan Rijswijks kernambities?	- Worden de doelen concreet en meetbaar behaald? - Past de samenwerking bij actuele beleidsprioriteiten? - Draagt het bij aan maatschappelijke meerwaarde voor inwoners?
2. Balans lokaal en regionaal belang	Wordt het evenwicht tussen gemeentelijke belangen en regionale samenwerking bewaakt?	- Wordt het lokale belang voldoende gewaarborgd? - Is er een heldere afweging tussen eigen en gemeenschappelijk belang? - Voorkomt de samenwerking onnodige verschuiving van verantwoordelijkheden?
3. Democratische legitimiteit en zeggenschap	Is er voldoende transparantie, zeggenschap en verantwoording richting raad en inwoners?	- Wordt de raad tijdig en volledig geïnformeerd? - Is de gemeentelijke vertegenwoordiging effectief? - Worden inwoners waar relevant betrokken en geïnformeerd?
4. Aanpassingsvermogen	Kan de samenwerking zich aanpassen aan veranderende omstandigheden en nieuwe inzichten?	- Zijn evaluaties en bijstellingen geregeld? - Zijn aanpassings- en uitstapmogelijkheden duidelijk? - Wordt continuïteit gewaarborgd bij verandering?
5. Samenwerken met vertrouwen	Wordt er gewerkt aan een open, transparante relatie met partners en binnen de organisatie?	- Is er open communicatie en heldere afspraken? - Worden belangen eerlijk besproken en geborgd? - Is de samenwerking gebaseerd op wederzijds vertrouwen en respect?
6. Inzet, capaciteit en governance	Worden bestuurlijke en ambtelijke inzet en verantwoordelijkheden passend en effectief ingevuld?	- Zijn strategische en operationele rollen duidelijk belegd? - Is de inzet proportioneel ten opzichte van het belang en de complexiteit? - Functioneert de besluitvorming transparant en doelmatig?
7. Monitoring en risico's	Wordt voortgang systematisch gevolgd en worden risico's beheerst?	- Zijn rapportage- en evaluatiemomenten vastgelegd? - Worden financiële en inhoudelijke risico's tijdig gesignaleerd? - Worden resultaten gebruikt voor bijsturing?