

Samenwerken in de 'Duinstreek'

RAPPORTAGE BESTUURSOPDRACHT

VERKENNING SAMENWERKING BERGEN, UITGEEST, CASTRICUM EN HEILOO

18 DECEMBER 2013



INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	4
SAMENVATTING	5
LEESWIJZER	5
INLEIDING	7
Moties raden; de aanleiding	7
Doel en resultaat van de verkenning	8
De bestuursopdracht	9
In de regio	9
Gebuurte aanpak bij de verkenning	9
HOE IS DE SAMENHANG IN DE DUINSTREEK	11
Inleiding	11
Samenhang in beleid	11
HOE IS HET PROES VERLOPEN	15
DE GEBRUIKTE BEGRIPPEN	16
De drie K's	16
Samenwerken, samendoen, samenvoegen	16
AANPAK, UITKOMSTEN EN CONCLUSIES VAN DE DEELPROJECTEN	18
Inleiding	19
Resultaten	20
<i>Voor deelproject Visie op Samenwerking</i>	21
<i>Voor de pilot Organisatie Ontwikkeling</i>	23
<i>Voor de pilot Grijs Groen</i>	25
<i>Voor de pilot Klant Contact Centrum</i>	28
<i>Voor deelproject BEHeer</i>	30
<i>Voor deelproject COMmunicatie</i>	32
ALGEMENE UITKOMSTEN EN CONCLUSIES	33
HOE VERDER?	38
Analyse 'Grip op samenwerken' VNG	38
'Praktijkvoorbeelden' VNG	41
Principes	41
Scenario's bij deze principes	41
Het verdere proces: vraag aan de colleges	42

VOORWOORD

Voor de zomer van 2013 hebben de gemeenteraden van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo aan hun colleges gevraagd de onderlinge samenwerkingsmogelijkheden in beeld te brengen.

Dit met het oog op verschillende trends en ontwikkelingen, die zowel in de nabije als de verdere toekomst veel voor ons als gemeenten in de Duinstreek gaan betekenen.

Denk hierbij bijvoorbeeld aan de drie decentralisaties op het sociale domein, de veranderingen binnen de Wmo, in het verder behouden en benutten van ons erfgoed en op het groeiend belang van recreatie en toerisme voor onze lokale economie.

Maar ook de samenleving zelf is in verandering. We vormen netwerken met elkaar, zijn uitgesprokener en gebruiken daarbij alle digitale mogelijkheden die we voorhanden hebben.

Gewoon samen optrekken met onze inwoners, organisaties en ondernemers is heel gewoon geworden. Bij het bedenken van beleid, bij het uitvoeren en evalueren ervan. Alles vooral vanuit onze burgers, met wie wij -als hun overheid -mee participeren.

Al deze trends en ontwikkelingen - of we ze nu opgaven of kansen noemen - voldoende robuust, toekomstbestendig, en met daadkracht tegemoet treden; dat is de uitdaging die we graag met elkaar willen aangaan.

Er valt gezamenlijk veel te winnen als het gaat om het versterken van de weerbaarheid van onze ambtelijke organisatie, de kwaliteit die we met elkaar leveren, dienstverlening dicht op onze inwoners, organisaties en ondernemers en onze financiële weerbaarheid.

Zeker met het vertrouwen, dat we naar elkaar toe hebben uitgesproken.

Deze rapportage biedt als verkenning een mooie opening naar een gezamenlijk toekomst in onze bijzondere Duinstreek.

Colleges van Burgemeester en Wethouders van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo

SAMENVATTING

De verkenning is 'klaar'. Dit woord hebben we tussen aanhalingstekens gezet, want als er een ding blijkt uit deze rapportage, dan is dat we graag de toekomst instappen met een vervolgopdracht.

De verkenning heeft namelijk veel positiefs losgemaakt. Niet alleen bij de verkenners zelf, maar vooral ook bij onze gemeenteraden, onze colleges en veel medewerkers in de diverse organisaties.

De raden vonden elkaar op 12 november 2013 in een gemeenschappelijke ontmoeting; de colleges hebben elkaar meerdere keren intensief gesproken en een reeks medewerkers heeft bijgedragen in teamverband aan de resultaten van deze verkenning.

Wat maakt de verkenning verder duidelijk? De samenwerkingsmogelijkheden hebben we nu op hoofdlijn in beeld. Een robuuste, toekomstbestendige en daadkrachtige overheid heeft alles te maken met het zo optimaal mogelijk benutten van de zogeheten drie K's, van Kwetsbaarheid verminderen, Kwaliteit verder verbeteren en Kosten beheersen.

Het zo optimaal mogelijk benutten van deze drie K's, gaat simpelweg het allerbest als we niet alleen zonder schotten denken, maar ook zonder schotten werken; in Samenvoegen.

We hebben op drie schaalniveaus - van samen de drie K's oppakken - verkend: op 'Samenwerken', 'Samendoen' en 'Samenvoegen'. De *overall* resultaten van de deelprojecten, waaronder drie pilots, van de verkenning zijn:

Samenvoegen levert het meeste op alle drie K's, per K maar ook op het geheel; in verhouding tot Samenwerken en Samendoen. De voordelen van Samenwerken zijn marginaal en van Samendoen beperkt.

Door samenvoeging zijn er veel minder tot geen eenpitters meer, op de diverse beleids(uitvoerings)terreinen. Er komt meer capaciteit en kennis beschikbaar; opvang bij uitval is veel eenvoudiger in te vullen. De kennis is samengebundeld en eenvoudig uitwisselbaar in grotere teams. Door samenvoegen van het Klant Contact Centrum (KCC) is op termijn voordeel te behalen op kwaliteit, waarbij we gelijk gebruik maken van elkaars 'best practices' en op besparing van kosten, met één systeem, één centraal beheer en een efficiencyslag op onder meer personeel (bijvoorbeeld in opleiding). Door uniformering is er snelheid en kwaliteitswinst op alle beheersonderwerpen mogelijk (bedrijfsvoering). Verder verlaagt Samenvoeging de kosten door efficiëntere inzet van personeel en materieel, het groot inkopen en aanbesteden van werken en diensten en er hoeft uiteraard niet meer als bij Samendoen en Samenwerken met gesloten beurs gewerkt te worden. Ook de randvoorwaarden voor geheel 'ontschot' werken zijn eenvoudig te organiseren, bij harmonisering van systemen; met de inzet van eigen, bestaand vastgoed. Het financiële voordeel dat aan samenvoeging verbonden is diepen we graag nog verder uit, in een vervolgopdracht.

Het vertrouwen dat we in al die ontmoetingen hebben gevonden kan enorm helpen bij het zo optimaal mogelijk benutten van de drie K's.

We stellen onze gemeenteraden, dan ook graag de vraag (langs twee sporen):

- Wilt u zowel het 'samenwerken' als het 'samen doen' verder (laten) organiseren? ('gewoon doen')
- Wilt u de mogelijkheden van Samenvoegen door de gemeentesecretarissen laten uitwerken? (scenario's).

Het verdere proces kan er dan als volgt uitzien:

- We werken deze scenario's uit, middels een nieuwe bestuursopdracht aan de colleges
- Waarbij we verder oppakken wat we aan positiefs tijdens de verkenning in gang hebben gezet, in het horizontaler maken en door ontwikkelen van onze organisaties
- En waarbij we dieper ingaan op de incidentele kosten van zo'n samenvoegingstraject en de structurele besparingen die samenvoeging op de langere termijn kan opleveren.

LEESWIJZER

In de algemene inleiding gaan we vooral in op de gevolgde route: de moties van de vier gemeenteraden, die de aanleiding zijn geweest van deze verkenning, uitwerking hiervan in een bestuursopdracht en de wijze waarop we in projectvorm daar weer invulling aan hebben gegeven.

In de hoofdstukken daarna gaan we in op de onderlinge beleidsmatige samenhang in Duinstreek verband en leggen we de drie K's uit.

Vervolgens gaan we dieper in op de gevolgde aanpak per deelproject en komen we met uitkomsten en conclusies. Per deelproject en voor de deelprojecten als geheel.

Tot slot, analyseren we aan de hand van het VNG document 'Grip op samenwerken' uit april 2013 de meest gebruikte opties voor het vormgeven van samenwerking, om vervolgens tot de formulering van een vraag te komen aan onze colleges.

1. INLEIDING

Burgemeenten hebben onderling vaak veel gemeen. In heel Nederland zoeken gemeenten elkaar dan ook op, om alles wat hen bindt te kunnen versterken. Met alle voordelen die daarbij horen.

Ook Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo hebben elkaar gevonden in een verkenningstraject. Voor het werk-gemak noemen we onszelf binnen dat traject voorlopig de BUCH-gemeenten.

Moties raden; de aanleiding

De verschillende opgaven van zowel de nabije als de verdere toekomst voldoende robuust, toekomstbestendig, en met daadkracht tegemoet treden.

De Duinstreek gemeenten willen dat doen door samen op te trekken met die gemeenten, met wie zijn deze stip op de horizon het meest vanzelfsprekend kunnen bereiken. Vanuit gelijkwaardigheid.

Beelden zeggen daarbij meer dan woorden, vandaar de collage van foto's op pagina 2, bij de kop 'En... Lijken we op elkaar'.

De stip

De raden hebben zich vrijwel gelijktijdig voor de zomer van 2013 in deze stip herkend en hun besturen de opdracht gegeven de samenwerking te verkennen op inhoud en eventuele besluitvorming.

Een samenwerking, die vooral ook goed voelt, goed werkt en goed uitwerkt voor wie we het allemaal doen: onze inwoners, organisaties en ondernemers. Gedragen door hun vertegenwoordigers: onze raden. Wat goed gaat voelen, werken en uitwerken willen we goed in kaart hebben, zodat de colleges en raden betrokken en geïnformeerd besluiten kunnen nemen.

Dit bleek ook uit de ontmoeting van de vier raden op 12 november 2013, waarbij ze gezamenlijk de voortgang van het onderzoek – de BUCH verkenning – met elkaar hebben gedeeld.



Moties

Op 8 april 2013 heeft de raad van de gemeente Heiloo ingestemd met de motie Regionale samenwerking. In deze motie wordt het college gevraagd samenwerking met de andere drie BUCH-gemeenten intensief te verkennen op het gebied van bedrijfsvoeringstaken. Deze motie heeft een 'klein' sneeuwbaaleffect gehad.

Ook de raden van Bergen, Uitgeest en Castricum hebben hun colleges richtinggevend de kant van mogelijke intensieve samenwerking op 'geleid'.

De raad van de gemeente Bergen heeft op 23 april 2013 in een motie unaniem het college gevraagd in nauw overleg met de raad de samenwerking met de gemeenten Heiloo, Castricum en Uitgeest verder te verkennen en de uitkomsten van deze verkenning met de raad te delen.

Een aantal dagen daarna, op 25 april 2013, heeft de raad van Uitgeest hetzelfde gevraagd in een motie.

De raad van de gemeente Castricum heeft zich unaniem uitgesproken voor eenzelfde onderzoek op 23 mei 2013; een motie vonden de raadsleden niet meer nodig.

Richtinggevend, ook in deze zin: De verkenning betreft ambtelijke samenwerking.

Bestuursopdracht

Op 28 mei 2013 is door de colleges van Bergen, Uitgeest Castricum en Heiloo ingestemd met de bestuursopdracht naar een verdere verkenning van samenwerking tussen de vier gemeenten. *De colleges van de gemeenten Bergen, Castricum, Heiloo en Uitgeest stellen vast dat;*

- door decentralisaties en bezuinigingen de gemeentelijke dienstverlening steeds verder onder druk wordt gezet,
- op korte termijn de nadere opdracht tot uitwerking van deze Bestuursopdracht in een plan van aanpak daarom zeer wenselijk is.

De colleges hebben door het instemmen met de bestuursopdracht de gemeentesecretarissen de opdracht gegeven om te verkennen wat de samenwerkingsmogelijkheden zijn op alle beleidsterreinen:

Daarbij wordt aangegeven:

- Wat mogelijke samenwerkingsvormen kunnen zijn.
- Een indicatie van de kosten en opbrengsten per onderdeel van samenwerking.

Ook biedt de bestuursopdracht natuurlijk gelegenheid om alvast ervaring op te doen met samenwerking, in de vorm van drie pilots.

Gedurende het verkenningstraject hebben we elkaar - de gemeenteraden, de colleges, de

ondernemingsraden en medewerkers – in verschillende mate betrokken bij het proces.

Doel en resultaat van de verkenning

Uitgangspunt voor de samenwerking – als verwoord in de bestuursopdracht - is Kwetsbaarheid verminderen, Kwaliteit verder vergroten en Kosten beheersing (de drie K's).

Vanuit deze doelstelling zijn vier kernpunten geformuleerd waaraan samenwerking in de "Duinstreek" moet voldoen:

1. Kwalitatief prima dienstverlening,
2. zo dicht mogelijk bij de inwoners,
3. vanuit een krachtige positie;
4. in de relevante regio's.

Uiteraard vindt de samenwerking plaats op basis van gelijkwaardigheid.

Deze rapportage maakt dat besluitvorming door colleges en raden mogelijk is. Op weg naar de stip op de horizon.

Ook geeft de verkenning de raden inzicht in de wijze waarop de drie K's zo optimaal mogelijk kunnen worden opgepakt.

In de regio

De gemeenten Bergen, Castricum en Heiloo werken al in de regio Almeer samen met de gemeenten Almeer, Graft-De Rijk, Heerhugowaard, Langedijk en Schermer. De gemeente Uitgeest werkt samen in de regio IJmond.

Twee van de vier bovenstaande kernpunten luiden: 'Vanuit een krachtige positie, in de relevante regio's.

Wij denken dat het samen optrekken in regionaal verband en het samen optrekken in BUCH verband elkaar kunnen versterken. Naast de samenwerking in gemeenschappelijke regelingen.

Zo trekken Bergen, Castricum en Heiloo op zowel strategisch niveau als beleidsuitvoeringsniveau in regionaal verband samen op. Zo zijn er diverse uitvoeringsinitiatieven, zoals het oprichten van een Sociale dienst Regio Almeer (SRA) en een onderzoek op ICT.

Gebuurde aanpak bij de verkenning

We hebben de opdracht onderverdeeld in zes deelprojecten, waaronder één algemene, twee ondersteunende opdrachten en drie inhoudelijke pilots.

1. Algemeen: een Visie op Samenwerking (VIS);
2. De Pilot Organisatie Ontwikkeling (OO);
3. De Pilot Grijs Groen, waaronder Groen, Afval, Water, Civiele werken en Verkeer (GG);
4. De Pilot Klanten Contact Centrum (KCC);
5. Ondersteunend: beheersmatige begeleiding in financieel-administratieve en

- facilitaire zin van de andere deelopdrachten (BEHeer);
6. Ondersteunend: het verzorgen van de communicatie onderling, tussen gemeenteraden, college, ondernemersraden en medewerkers op de andere deelopdrachten (COMmunitatie); later in het proces, bij een positief ontvangst van deze rapportage het verzorgen van de communicatie onderling met inwoners, organisaties en ondernemers.

Een bestuurlijk team in BUCH verband met daarin de portefeuillehouders Regionale Samenwerking: Aletta Hekker (Bergen), Theo van Eijk (Uitgeest), Toon Mans (Castricum) en Hans Romeijn (Heiloo) en de vier gemeentesecretarissen / algemeen directeuren: Wim Bierman (Bergen), Trudy van der Broek (Uitgeest), Karin Peters (Castricum) en Hetty van de Meent (Heiloo) heeft gezamenlijk het bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgeverschap ingevuld.

De leiding van de zes deelprojecten is ingevuld door een projectteam met vertegenwoordigers uit de vier gemeenten; elk met een eigen team van medewerkers uit de vier gemeenten.

2. HOE IS DE SAMENHANG IN DE DUINSTREEK

Inleiding

De rapportage gaat over wat we met elkaar delen, onze onderlinge samenhang en hoe we dat gezamenlijk zo veel mogelijk kunnen benutten.

De gemeenten ontlopen elkaar niet zoveel in aantallen inwoners, met uitzondering van Uitgeest. In ieder geval functioneert geen van vier gemeenten als centrumgemeente naar een ander.

Aantallen inwoners en oppervlakte

De gemeente Bergen telt 30.188 inwoners en heeft een oppervlakte van 119,85 km² (waarvan 22,70 km² water).

De gemeente Uitgeest telt 13.156 inwoners en heeft een oppervlakte van 22,22 km² (waarvan 3,32 km² water).

De gemeente Castricum telt 34.354 inwoners en heeft een oppervlakte van 59,92 km² (waarvan 10,46 km² water).

De gemeente Heiloo telt 22.551 inwoners en heeft een oppervlakte van 19,01 km².

De vier BUCH gemeenten liggen geografisch naast elkaar en hebben een vergelijkbare historische achtergrond, gelegen op een aantal oude strandwallen. Deze ligging heeft verbindingen met elkaar bevorderd. Fysiek en door de tijd heen.

Een stukje ontstaansgeschiedenis in dit licht:

“ Heiloo is gelegen op een oude strandwal. Evenwijdig aan de kust liggen strandwallen ontstaan door eb- en vloedbewegingen. De kustlijn ontwikkelde zich van oost naar west. Er ontstonden drie strandwallen. Op de eerste (ontstaan ca. 3000 v.C.) liggen Akersloot en Uitgeest. Op de tweede strandwal (ca. 2000 v.C.) liggen Alkmaar, Heiloo, (in 2000 v.C. Heiloo aan Zee) en Limmen. Op de derde strandwal (ca. 1000 v.C.), verstoven door duinen (1000 n.C.), liggen Schoorl, Bergen en Egmond. De kustlijn lag aanvankelijk meer westwaarts. Een deel van Egmond is dan ook in zee verdwenen.” (Bron Historisch Vereniging Heiloo)

“ In de Middeleeuwen was Uitgeest één van de grootste dorpen in Kennemerland. Gelegen aan het Alkmaardermeer had het goede verbindingsmogelijkheden met het buitenwater en kon Uitgeest zich ontwikkelen tot een welvarend dorp waar zowel de agrarische bedrijfstak als de nijverheid floreerde. In de 17e eeuw verdienden veel Uitgeesters hun brood in de zeevaart en de scheepvaart.” (Bron Historisch Vereniging Uitgeest)

De gemeenten hebben ook veel overeenkomsten in beleidsmatige zin. Uit een vergelijking van de toekomst- en structuurvisies blijkt

Samenhang in beleid

We hebben alle grote visie documenten op beleid van de vier gemeenten met elkaar vergeleken (structuur- en toekomstvisies).

Ruimte

Op onze ruimtelijke beleidskeuzes blijken er veel overeenkomsten, vooral dankzij onze ligging en landschappelijke kenmerken.

Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo
Zee/strand, duinen en polders; agrarische- en recreatiefunctie.	Natuur, polders en water; agrarische- en recreatiefunctie.	Zee/strand, duinen en polders en water; agrarische- en recreatiefunctie.	Bos, natuur en polders; agrarische- en recreatiefunctie.
Dorps karakter; woonfuncties in dorpskernen.	Dorps karakter; woonfuncties in dorpskernen en enkele uitbreidingsgebieden.	Dorps karakter; woonfuncties in dorpskernen en enkele uitbreidingsgebieden.	Dorps karakter; woonfuncties in dorp en enkele uitbreidingsgebieden.
Behoud en ontwikkeling van landschap, natuur en cultuurhistorie.	Behoud en ontwikkeling van landschap, natuur en cultuurhistorie.	Behoud en ontwikkeling van landschap, natuur en cultuurhistorie.	Behoud en ontwikkeling van landschap, natuur en cultuurhistorie.
Recreatie en toerisme bevorderen.	Recreatie en toerisme bevorderen.	Recreatie en toerisme bevorderen.	Recreatie en toerisme bevorderen.
Woningbouw binnen bestaande bebouwd gebied, door herstructurering, intensivering, combineren en/of transformeren.	Uitbreiding van de bestaande woningvoorraad en inbreiding binnen bestaand bebouwd gebied	Uitbreiding van de bestaande woningvoorraad en inbreiding binnen bestaand bebouwd gebied	Uitbreiding van de bestaande woningvoorraad en inbreiding binnen bestaand bebouwd gebied
Bereikbaarheid kust blijft belangrijk speerpunt; optimalisering van bestaande voorzieningen / toevoegen van nieuwe kleinschalige voorzieningen als nieuwe fietsinfrastructuur	Verkeersopgave verbinding A8 - A9, aandacht voor langzaam verkeersrouten buitengebied	Verkeersopgave verbinding A9, aandacht voor langzaam verkeersrouten buitengebied	Verkeersopgave verbinding A9, aandacht voor langzaam verkeersrouten buitengebied
	Aandacht voor stationsomgeving	Aandacht voor stationsomgeving	Aandacht voor stationsomgeving

Onze woningbouwopgaven volgen de veranderingen in de samenleving. Vergrijzing en huishoudensverduunning zijn daarbij aandachtspunten. Binnen de bestaande kernen benutten we kansen tot inbreiding. Ook het - in beperkte mate - bouwen aan de randen biedt mogelijkheden. Voor Uitgeest, Castricum en Heiloo geldt dat zij voor een deel voorzien in de regionale woonbehoefte. Om uitbreiding mogelijk te maken zijn ontwikkelingsgebieden aangewezen. Zowel voor nieuwe als bestaande woongebieden streven we naar een passend

voorzieningenniveau.

Langzaam-verkeersroutes (fiets- en voetpaden) versterken de verbinding tussen de kernen. Ook zien we dat ze bijdragen aan het recreatief gebruik van het buitengebied. Het versterken van deze verbindingen is gewenst. Om de huidige en toekomstige verkeersdruk op te vangen werken Uitgeest, Castricum en Heiloo toe naar aansluiting op de snelwegen A9/A8. Het aantal treinen op het spoor neemt toe. Dit heeft onze aandacht in relatie tot de stationsomgevingen en spoorwegovergangen.

Klimaat en duurzaamheid komen terug door het stimuleren van duurzaam ruimtegebruik, het bevorderen van gunstige energieprestaties van gebouwen en het ontwikkelen van een duurzaam watersysteem.

Landschappelijke, natuur en cultuurhistorische waarden kleuren dus ons ruimtelijke beleid. Het behouden en versterken daarvan vinden we essentieel. Ontstaan uit lintdorpen is onze woon en werk omgeving gegroeid. Het behoud van het dorps karakter vinden we belangrijk. Voor Bergen en Castricum geldt dat zij liggen aan zee, strand en duinen. Uitgeest ligt nabij het binnenwater van het Alkmaarder- en Uitgeestermeer. Heiloo bevindt zich tussen de andere gebieden in en onderscheidt zich met het Heilooerbos. Met elkaar delen we een open landschap van natuur en polders.

Het buitengebied wordt van oudsher gebruikt voor de landbouw. Het is belangrijk dat dit in de toekomst zo blijft, met aandacht voor de bijzondere omgevingswaarde. Daarbij is het verder bevorderen van recreatie en toerisme gewenst.

Sociale domein

De aanpak van de drie decentralisaties wordt momenteel voorbereid binnen Bergen, Heiloo en Castricum. Een belangrijk onderdeel van onze dienstverlening binnen het sociale domein is de brede integrale toegang. We (gaan) werken met een intake die informatie oplevert over alle leefdomeinen; hoe de situatie is op werk en inkomen, eventuele schulden, hoe de gezins- en woonsituatie is en hoe het staat met de fysieke en psychische gezondheid et cetera. We doen dit vanuit de overtuiging dat dit helpt problemen snel en langdurig op te lossen en erger te voorkomen.

We werken hierbij volgen het zogeheten principe '1 gezin, 1 plan, 1 regisseur'. Samen met de cliënt stellen we een integraal plan van aanpak of gezinsplan op met doelstellingen voor de verschillende leefdomeinen. Daarbij zetten we sterk in op eigen kracht, het eigen netwerk en de mogelijkheden om vrijwilligers in te zetten.

We willen bereiken dat hulp- en dienstverleners elkaar kennen en onderling afstemmen. Dit is onder andere mogelijk door te investeren in een actief en sterk verbonden lokaal netwerk, zoals sociale wijk- / dorp teams, en door oplossingen te kiezen die zo dicht mogelijk bij inwoners in de buurt gerealiseerd kunnen worden (afgezet tegen kosten en kwaliteit).

Binnen het sociale domein zien we dat de richting die we hierin kiezen overeenkomt. In de uitwerking zijn er nog verschillen, waarover we in gesprek zijn. De samenwerking binnen dit domein heeft vooral in de tweede helft van 2013 vorm gekregen. Elke gemeente bevindt zich in een andere fase van de voorbereiding, maar de richting van de ontwikkelingen is dus vergelijkbaar.

Bedrijfsvoering

Ook in de kijk op onze organisaties zitten overeenkomsten. Verbetering van processen,

resultaatgericht, een bewuste manier van werken, waarbij gestreefd wordt naar een constante verbetering (Lean). En waarbij het mogelijk is flexibel met veranderingen om te gaan.

In onze organisaties is vertrouwen en dialoog belangrijk. Dit komt terug in de kernwaarden die elke gemeente op dit vlak heeft geformuleerd.

Algemeen

We hebben de dienstverlening dicht bij de burger als uitgangspunt genomen. Onze aandacht gaat uit naar een duurzame toekomst waarbij elke gemeente vitaal, financieel gezond en stimulerend wil blijven om zo voor een goede leefomgeving voor haar inwoners te zorgen. Ook willen wij bewust het karakter van de eigen gemeente blijven uitstralen.

3. HOE IS HET PROCES VERLOPEN

Aan het begin van de zomer van 2013 zijn we gestart met de verkenning.

De stappen die we binnen elk deelproject hebben doorlopen zijn: de criteria voor de drie K's per deelproject bepalen, inhoudelijke informatie ophalen en uitwisselen, informatie groeperen, analyseren en van conclusies en aanbevelingen voorzien.

Wij hebben gedacht, zonder 'schotten'; als één virtuele organisatie. Dit heeft ons de gelegenheid gegeven om in de breedte kansen en mogelijkheden te zien.

Gedurende de looptijd van de verkenning hebben we elkaar zowel op de inhoud als op menselijk vlak goed leren kennen en begrijpen. Dit is pure winst als het om het proces gaat. Het is ook gewoon bijzonder leuk en boeiend om met elkaar aan de slag te zijn, zo dwars door alle vier de gemeenten heen.



Laaghangend fruit

Terwijl we met de verkenning bezig waren hebben we zogeheten laaghangend fruit geplukt.

We wisten dat tussen de vier gemeenten een aantal van onze medewerkers al contacten heeft gelegd, zoals op het Sociale domein, Openbare Orde en Veiligheid, Duurzaamheid, Waterplan en Wandelpadennetwerken.

Gedurende de verkenning zijn daar nog bij gekomen: 'op' de Wabo, de Basiskaart Grootchalige Topografie, op Belastingen, afspraken over de Kinderopvang (uitvoering wet- en regelgeving) en het uitwisselen van een aantal medewerkers, zoals een facilitair medewerker van Heiloo naar Castricum en een verkeerskundige van Heiloo naar Uitgeest om daarmee tijdelijke 'gaten' op te vullen. Twee vakspecialisten belastingen uit Heiloo en Castricum starten in januari een onderzoeksproject naar de mogelijkheden rondom samenwerking belastingen. En waar er vacatures ontstonden hebben we onderling gedeeld; om te zoeken naar een oplossing in BUCH verband.

Uitgeest

De positie van de gemeente Uitgeest wijkt binnen deze verkenning enigszins af van de andere drie gemeenten. Maar dat is ook begrijpelijk gezien de eigen verkenning naar met

welke gemeenten, ten zuiden of ten noorden, ze gaan optrekken in de toekomst. Of gefuseerd of binnen een ambtelijke fusie.

De organisatie van de gemeente Uitgeest neemt deel aan de verkenning in BUCH verband, maar is in afwachting van een keuze van de gemeenteraad van Uitgeest voor samenwerking 'naar dat noorden' of 'naar dat zuiden'.

Wellicht kan deze rapportage behulpzaam zijn bij deze keuze.

4. DE GEBRUIKTE BEGRIPPEN: 3 K'S EN SAMENWERKEN, -DOEN EN -VOEGEN

De drie K's

De belangrijkste criteria voor de drie K's, Kwetsbaarheid verminderen, Kwaliteit verder verbeteren en Kosten beheersen zijn benoemd binnen het deelproject BEHeer:

Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
	Hoeveelheid éénpitters		Klanttevredenheid		Overhead
	Voldoende gekwalificeerd personeel (up to date in opleiding / training)		Percentage 'in één keer goed'		Personeelskosten
	Kunnen vervangen; doorstromen		Snelheid, doorlooptijd		Inkoop(voordeel)
	Kunnen 'uitwijken' (ICT, huisvesting)		Verantwoording (audit issues)		Inhuur

Voorbeelden:

Als kennis slechts bij een of enkele personen bekend is; helpt het terugbrengen van het aantal éénpitters in een organisatie en het verruimen van de mogelijkheden om elkaar als medewerker te vervangen om de weerbaarheid te vergroten.

Als de verschillende (nieuwe) opgaven van zowel de nabije als de verdere toekomst meer vragen van onze medewerkers, helpt het zorgdragen voor gekwalificeerd personeel – bijvoorbeeld via gerichte opleidingstrajecten – om de kwaliteit te verhogen.

De aankomende vergrijzingsgolf onder de medewerkers biedt weer kansen en mogelijkheden om de doorstroming te bevorderen. Oudere medewerkers zitten relatief vaker in de hoogste periodiek van hun schaal. Vervanging van medewerkers die met pensioen gaan, gericht op die doorstroming, kan helpen de salarislasten te beheersen of te verlagen.

Samenwerken, Samendoen, Samenvoegen

Het gezamenlijk oppakken van de drie K's kan plaatsvinden op drie schaalniveaus:

Schaalniveaus	
Samenwerken	informatie en kennisuitwisseling en bij ziekte of krapte tijdelijke vervanging organiseren met gesloten beurs
Samendoen	Op kleine schaal onderdelen gezamenlijk uitvoeren en teams samenvoegen op specifieke vakgebieden i.v.m. vermindering van de kwetsbaarheid; uitwisseling met gesloten beurs
Samenvoegen	Organisatorische en / of juridische samenvoeging, zie hoofdstuk 7

Samengaan in de vorm van een bestuurlijke fusie hebben we niet onderzocht; is geen onderdeel van de opdracht.

5. AANPAK, UITKOMSTEN EN CONCLUSIES PER DEELPROJECT

Inleiding

Onderzoeksvragen

We hebben de deelprojecten elk op een eigen manier doorlopen.

In elk onderzoek, binnen elk deelproject, beantwoorden we in ieder geval de volgende drie vragen:

- Wat hebben we nu?;
- Wat hebben we straks (nodig)?;
- Welk voordeel levert dat op, op de drie K's?,

weergegeven in een kwadrant met daarbij tegen elkaar uitgezet de drie K's en Samenwerken, Samendoen en Samenvoegen.

Zichtlijn

Gedurende de verkenning hebben we de volgende inhoudelijke visie met elkaar gedeeld, op basis van de bestuursopdracht:

Uit de brief 'Verkenningstraject Samenwerking Duinstreek (werktitel BUCH) van 1 oktober 2013 aan de raden):

We (voor)zien – zo door de oogharen heen - in de (nabije) toekomst vier compacte gemeenten, met vooral een gezamenlijk georganiseerd dienstverlenings- en maatschappelijk concept (sociaal / ruimtelijk) dat uitgaat van maatwerk, dicht op de inwoner. Hierbij wordt primair gedacht vanuit de daadwerkelijke behoefte aan 'zorg'. Of dat nu om een paspoort, een gevaarlijk overhangende boomtak, een bouw-wens of een Wmo-behoefte gaat. We denken alsof we zelf die inwoner zijn; sterker nog: we zijn inwoner. Hierbij horen onder meer goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden, in de juiste vragen stellen, in doorvragen, in afstemming tussen front- en backoffice. Met de portefeuillehouders; tussen gemeenten, inwoners, organisaties en ondernemers onderling, et cetera. Met de gezamenlijk georganiseerde middelen (bedrijfsvoering) die daarbij horen.

Deze 'zichtlijn' maakt het eenvoudiger als het gaat om het vergelijken van het 'nu' met het 'straks'.

Bij deze 'zichtlijn' hoort het verder inrichten van een compacte gemeentelijke organisatie:

- die het grote belang (in de toekomst) van dienstverlening dicht op inwoners, organisaties en ondernemers vorm geeft,
- dat beleid maakt in coproductie (mede bedacht en uitgevoerd) met inwoners, organisaties en ondernemers,
- die met name op pragmatische gronden regulier uitvoerend werk een plek geeft in partner organisaties (waar ze dus zelf goed zicht op kunnen houden),
- die de kwaliteit bezit flexibel te kunnen inspelen op niet-reguliere ontwikkelingen,
- met medewerkers die over de vaardigheden en kennis beschikken om te werken in

dit type organisatie; een organisatie waarin het vermogen om samen te werken en te communiceren, in een complexe omgeving, met uiteenlopende partners en collega's daarom voorop staat. Een organisatie waar het plezierig werken is; waar in mensen wordt geïnvesteerd.

Zo'n compacte gemeentelijke organisatie faciliteert en voert regie waar nodig; en is daarbij onderdeel van een (groter) netwerk.

Vanuit deze blik hebben we de vragen beantwoord. Het betreft overigens een zichtlijn, waarin veel gemeenten zich herkennen.

Dit blijkt ook de vergelijking die we gedaan hebben met andere gemeenten, die op een vergelijkbare manier invulling willen geven aan de opgaven van de nabije en verdere toekomst, zie onder de kop 'Algemene uitkomsten en conclusies'.

Resultaten

De verkenning heeft er toe geleid dat we de deelprojecten als een soort kapstok kunnen zien waaraan de vier gemeenten in BUCH verband hun ontwikkelingswensen kunnen ophangen. Meerdere haakjes. Zelfde kapstok.

Het verzamelen en analyseren van data is een dynamisch proces, waarbij we feiten combineren met aannames. Niet anders dan de werkwijze die we binnen onze gemeenten kennen, als het om beleidsontwikkeling en begroten gaat. Gezond verstand gebruiken.

We beschrijven per deelproject de aanpak, uitkomst en conclusies op hoofdlijn.

De algemene uitkomsten en conclusies staan in het volgende hoofdstuk.

Voor deelproject Visie op Samenwerking (VIS)

Aanpak deelproject Visie in samenwerking

We zijn gestart met een algemene (beleidsmatige) vergelijking tussen de vier gemeenten; dit is in feite een literatuurstudie geweest.

Samen met deze studie hebben we gekeken naar de (best) practices in gemeenteland bij gemeentelijke samenwerking (bijvoorbeeld de H2O-, BAR-, OVER- en SED gemeenten en Duivenvoorde; bij deze laatste – Duivenvoorde is de naam die gegeven is aan de ambtelijke werkorganisatie van de gemeenten Voorschoten en Wassenaar – zijn we op bezoek geweest.

Voor de basis van dit onderzoek is het rapport 'Grip op Samenwerken' van de VNG uit april 2013 gebruikt.

Tot slot zijn op bijna alle beleidsterreinen de medewerkers van de vier gemeenten (door elkaar) bevraagd op samenwerkingsmogelijkheden op de beleidsterreinen waar ze zelf verantwoordelijk voor zijn. Dit heeft een vrijwel compleet beeld gegeven van de mogelijkheden van samenwerking op de verschillende beleidsterreinen. Hier komt overigens een uniform beeld van samenwerkingsmogelijkheden uit naar voren

Uitkomsten deelproject Visie op Samenwerking (gebaseerd op beleidsmatige vergelijking en interviews)

Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
Samenwerken	1	+	2	0	3	0
Samendoen	4	+	5	++	6	+
Samenvoegen	7	++	8	++	9	++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- *Als er een 0 is gescoord is een toelichting niet van toepassing.*

Score	Toelichting
Ad 1	Opvang bij uitval
Ad 2	Kennisdeling
Ad 3	Geen kosten - gesloten beurs
Ad 4	Op onderdelen uitwisseling mogelijk
Ad 5	Snelheid en kwaliteitswinst door uniformering

Ad 6	Waarschijnlijk geen kosten - gesloten beurs
Ad 7	Samen doen, geen éénpitters meer, mogelijkheid tot uitwijken
Ad 8	Snelheid en kwaliteitswinst door uniformering
Ad 9	Waarschijnlijk kleine winst in formatie als zaken uniform kunnen worden aangepakt. Voorwaarde hierbij is wel dat er bestuurlijke afspraken gemaakt worden op bepaalde onderdelen

Conclusies pilot Visie op Samenwerking

Als we de visies en beleidsdocumenten van de gemeenten vergelijken zien we een natuurlijke gelijkenis ontstaan. Een gelijkenis ten aanzien van het sociaal, ruimtelijke en dienstverlenende domein. Verschillen zijn er ook, maar dat ligt dan vaak in de mate waarin het gewenste proces gevorderd is. We zien voldoende potentie voor verdere samenwerking binnen deze domeinen.

In het algemeen kunnen we zeggen dat met de vele eenpitters de kwetsbaarheid wordt verminderd door een bundeling van personeel met gelijke werkwijze en competenties. Spreiding van het werk over meerdere medewerkers verminderd de kwetsbaarheid in volume en bevordert de deskundigheid en daarmee ook de kwaliteit. Eventuele kostenreductie of besparingen komen voort uit de integrale aanpak en niet direct uit de samenwerking tussen gemeenten (van toepassing op het totale beleid).

Uit deze verkenning kan worden geconcludeerd dat de voedingsbodem voor samenwerking ruim voldoende aanwezig is. Inhoud en proces zijn daarbij leidend en de mate van samenwerking bepalend voor de winst ten aanzien van de drie K's.

Voor de pilot Organisatieontwikkeling (OO)

Aanpak pilot Organisatie Ontwikkeling

We zijn gestart met een zogeheten Vlootscouw per gemeente; een scan van het personeelsbestand (onder meer het aantal éénpitters, aantallen gepensioneerden in de toekomst, benodigde vervanging, alles op welke taken).

Ook hebben we de personeel administraties tegen elkaar aan gelegd en de behoefte aan gezamenlijke opleidingen bekeken.

Verder zijn we gestart met het oprichten van een zogeheten Matchpoint per gemeente als mogelijke opstap naar één gezamenlijk Matchpoint; een soort intern 'uitzendbureau'. In Castricum is al een Matchpoint actief. De medewerker die daar de matches begeleidt, heeft ook in BUCH verband geholpen inhoud en vorm aan de Matchpoints te geven.

Uitkomsten pilot Organisatie Ontwikkeling

Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
Samenwerken	1	+	2	+	3	+
Samendoen	4	++	5	++	6	+
Samenvoegen	7	++	8	++	9	++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- Als er een 0 is gescoord is een toelichting niet van toepassing.

Score	Toelichting
Ad 1	Voordeel is beperkt tot marginaal; de hoeveelheid éénpitters neemt niet af. Voordelen die zich voordoen hebben betrekking op kortlopende, veelal eenmalige uitwisseling van mensen bij krapte of ziekte, met gesloten beurs
Ad 2	Voordeel is beperkt tot marginaal; kennisdeling
Ad 3	Voordeel is beperkt tot marginaal; er hoeft niet gelijk extern ingehuurd te worden, als er iemand beschikbaar is
Ad 4	Een gezamenlijk Matchpoint (soort intern uitzendbureau) levert al meer op. De uitwisseling wordt hierdoor frequenter, waarbij kortlopende en langlopende matches elkaar zullen afwisselen. Ook net als bij ad 1 met gesloten beurs.
Ad 5	Idem, levert meer op; bij meer uitwisseling kan ook meer aan kennisdeling gedaan worden in teamverband

Ad 6	Idem, levert meer op; er hoeft in mindere mate extern ingehuurd te worden, als er meer wordt uitgewisseld; nog steeds met gesloten beurs, wat betekent dat de ene gemeente wellicht meer moet toeleggen dan de andere gemeenten
Ad 7	Levert het meeste op; in de samenvoeging van afdelingen heeft de uitwisseling continue plaats
Ad 8	Idem, levert meer op; in het opplussen van de kwaliteit. Samengevoegde afdelingen dragen bij aan nog meer kennisdeling en -opbouw. En daardoor kunnen er betere resultaten worden geboekt.
Ad 9	Bij 'Samenvoegen' hoeven we niet meer met gesloten beurs te werken, indien er sprake is van één gezamenlijk service organisatie. Elk voordeel is ieders voordeel. Met name op inkoop en overhead zullen we dit merken Ook de randvoorwaarden voor resultaatgericht werken zijn eenvoudig te organiseren, met dezelfde systemen; met bestaand vastgoed. Het financiële voordeel dat daaraan verbonden is diepen we graag nog verder uit.

Conclusies pilot Organisatie Ontwikkeling

- Minder externe inhuur per gemeente doordat de één aanvult wat de ander nodig heeft. Vier ontschotte organisaties hebben nog maar een kleine 'externe schil'
- Minder éénpitters per gemeente doordat de één aanvult wat de ander nodig heeft; vier ontschotte organisaties hebben geen éénpitters meer
- De kansen oppakken die de 'vergrijzing' biedt, is ontschot elkaars te vervangen vacatures invullen en doorstroming van medewerkers versnellen
- En uiteraard meer 'werkneembaarheid' per gemeente doordat we ons allemaal gecommitteerd tonen aan één visie op een organisatie, in ontwikkeling, die haar dienstverlening dicht bij de burger wil organiseren en in co productie met inwoners, organisaties en ondernemers beleid maakt en uitvoert, met de daarvoor benodigde kennis, vaardigheden en gedrag.

Voor de pilot Grijs Groen (GG)

Aanpak pilot Grijs en Groen

Het betreft een verkenning naar de mogelijkheden tot samenwerking op gebied van de openbare ruimte (grijs/groen). Daaronder wordt verstaan beleid, beheer, ontwikkeling van de openbare ruimte (groen, water, wegen, afval, enz.). Uitgangspunten vormen de gerichtheid op de klant, integraal werken, flexibel inspelen op ontwikkelingen en gerichtheid op de toekomst (innovatie).

Op basis van wensen uit de vier deelnemende gemeenten bij de aanvang van deze pilot is besloten het onderzoek in eerste instantie te richten op de volgende deelgebieden

- Groenbeheer
- Afvalverwijdering
- Taken ingenieursbureau
- Vastgoedbeheer
- Strandzaken
- Handhaving / Toezicht

Per deelgebied is een separate rapportage opgesteld. In het onderstaande schema vatten we de resultaten uit de deelgebieden samen.

Uitkomsten pilot Grijs en Groen						
Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
Samenwerken	1	0	2	0	3	0
Samendoen	4	+	5	0	6	+
Samenvoegen	7	++	8	+	9	++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- *Als er een 0 is gescoord is een toelichting niet van toepassing.*

Score	Toelichting
Ad 4 (ad 2)	Door het op ad-hoc basis kennis te delen kan op sommige gebieden (zoals beleidsvoorbereiding, specialistische expertise) samenwerken tot een iets beter product leiden. Het daadwerkelijk samendoen kan de kwetsbaarheid verminderen op personeelsinzet, met name op gebied van 'éénpitters'.
(Ad 5)	De producten zijn al behoorlijk uitontwikkeld
Ad 6	Door het samendoen kunnen de kosten per eenheid product worden verminderd door efficiëntere inzet personeel en materieel en verminderde inzet van externen.

Ad 7	Het samenvoegen van (delen van) de organisaties verlaagt de kwetsbaarheid omdat er meer capaciteit en kennis beschikbaar komt.
Ad 8	Het samenvoegen van (delen van) de organisaties verhoogt de kwaliteit omdat er meer samengebundelde kennis aanwezig is.
Ad 9	Het samenvoegen van (delen van) de organisaties verlaagt de kosten door efficiëntere inzet van personeel en materieel, het groot inkopen van producten en het aanbesteden van werken en diensten.

Conclusies en aanbevelingen pilot Grijs en Groen

Conclusies:

- Het samenwerken biedt enig voordeel ten opzichte van de huidige situatie. Samendoen en samenvoegen bieden meer mogelijkheden.
- Naar mate de samenwerking intensiever wordt, wordt het voordeel groter. Samendoen op bepaalde gebieden (o.a. specialistische disciplines en beleidsvoorbereiding) verlaagt de kwetsbaarheid en verhoogt de kwaliteit.
- Het samenvoegen van (delen) van de organisaties levert het meeste organisatorische voordeel op door bundeling van kennis en efficiëntere inzet van personeel en materieel.
- De deelgebieden groenbeheer, afvalverwijdering en ingenieurstakingen lenen zich met hun massa het meest voor om te worden getoetst op de vraag: is dit onderdeel zelfstandig op te zetten als een samenwerking van de vier gemeenten, hetzij in eigen beheer, hetzij uitbesteed, hetzij een combinatie van deze twee vormen.
- Er zijn schaalvoordelen van samenvoeging te verwachten, echter: Bij een eventueel samen te voegen organisatie voor zo'n omvangrijk gebied zal, met name bij groenbeheer, bij de inrichting van die organisatie een goede balans gevonden moeten worden tussen enerzijds de noodzakelijke betrokkenheid bij de "lokale situatie" in de uitvoering (bijv. wijkteams) en anderzijds het vermijden van een in de praktijk naar wijk/kern "opgedeeld" bedrijf dat onvoldoende integraal werkt en onvoldoende personele uitwisseling kent.
- Op de andere drie deelgebieden vastgoedbeheer, strandzaken en handhaving/toezicht zijn voordelen te behalen door in eerste instantie samen te doen zonder direct de organisatorische onderdelen samen te voegen

Aanbevelingen (in volgorde van “laag naar hoger hangend”):

- 1. Organiseer het “samenwerken” in kennisplatforms in alle deelgebieden**
- 2. Organiseer het “samen doen” ten aanzien van de aspecten:**
 - a. Beleidsvoorbereiding en boominspecties (VTA) – Groenbeheer
 - b. Basisregistratie Grootschalige Topografie - Ingenieurstakingen
 - c. Beheerssysteem en beheer vastgoed – Vastgoed
 - d. Gezamenlijk uitvoeren DHW taken - Handhaving en Toezicht
 - e. Gezamenlijk uitvoeren Wabo kwaliteitseisen - Handhaving en Toezicht
- 3. Doe nader onderzoek naar:**
 - a. De verschillen in afvalstoffenheffing en (mogelijk) in uitvoering - Afvalinzameling
 - b. De mogelijkheid / wenselijkheid van één Strandloket – Strandzaken
- 4. Doe een vervolgonderzoek naar de (berekende) voordelen van samenvoeging van met name de onderdelen groenbeheer, afvalinzameling, ingenieurstakingen en vastgoed. Betrek hierbij die (overige) delen van de nu afzonderlijke organisaties die zich daarvoor het meest logisch lenen gezien hun verbondenheid met de taakuitvoering op deze drie gebieden.**

Voor de pilot Klant Contact Centrum (KCC)

Aanpak pilot Klant Contact Centrum

De deelprojectgroep KCC is na het opstellen van het projectplan gestart met een eigen vlootschouw van de bestaande KCC's binnen de vier gemeenten . In de vlootschouw zijn o.a. de visies op dienstverlening , de organisatiestructuur, producten en diensten , systemen , applicaties en openingstijden vergeleken . Op basis van de vlootschouw is een BUCH-visie op dienstverlening en op een KCC geformuleerd.

“Laaghangend fruit” is benoemd en daarnaast is een verkenning gedaan naar de samenwerkingsmogelijkheden inzake twee onderwerpen op product-/dienstenniveau, Verloren en gevonden voorwerpen en Meldingen Openbare Ruimte (MOR) en twee vanuit een structuurbenadering , namelijk het callcenter en het KCC als geheel .

Uitkomsten pilot Klant Contact Centrum

Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid	Kwaliteit	Kosten			
Samenwerken	1 t/m 6 De beoordeling is afhankelijk van het product/de dienst (zie bijvoorbeeld de beoordeling bij verloren en gevonden voorwerpen en de MOR in de deelprojectrapportage					
Samendoen						
Samenvoegen	7	0	8	+	9	++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- Score	Toelichting
Ad 1 t/m 6	Vastgesteld is dat het ondoenlijk en dus onwenselijk is om met ruim 400 producten/diensten op product- dienstenniveau voordelen op de 3 K's te onderzoeken . Er zullen incidenteel voordelen zijn , echter soms zo marginaal dat samenwerken of samendoen niet loont .
Ad 7	Bij samenvoegen is geen voordeel te behalen op kwetsbaarheid omdat die in de huidige situatie ook niet bestaat
Ad 8	Op gebied van samenvoegen is op termijn voordeel te behalen op kwaliteit door samen te gaan, we maken gebruik van elkaars 'best practices'
Ad 9	Als we spreken van een gemeenschappelijk KCC is er sprake van frictiekosten, desintegratiekosten. Op lange termijn brengt het een kostenbesparing met zich mee omdat er sprake is van een efficiëntieslag op personeel, het beheer centraal geregeld is en er slechts één applicatie/systeem is

We kunnen stellen dat het onderzoeken van samenwerkingsmogelijkheden inzake een KCC niet eenvoudig is. Dit o.a. gegeven het feit dat “de KCC’s “van de vier gemeenten organisatorisch en qua werkwijze in meer of mindere mate van elkaar verschillen. Als samenwerking op product/- en dienstenniveau en inzake één kanaal (telefonie in callcenter) niet gaat of onwenselijk is dan blijft er niets anders over dan het harmoniseren van de organisatie, inrichting en werkwijze van dat wat een KCC zou moeten zijn. Met harmoniseren bedoelen we het gelijktrekken van alle terreinen binnen een KCC op organisatieniveau. Dit ter voorbereiding van één KCC voor de vier gemeenten. “Shared service “ op het brede terrein van de gemeentelijke dienstverlening.

Tijdens het harmoniseren zal blijken dat het aanpassen en het ontwikkelen van iets aan ‘de voorkant’ van een organisatie ook gevolgen heeft voor de rest van de organisatie. Samenvoeging van de overige organisatieonderdelen lijkt dan ook een voorwaarde. Denk alleen al aan de informatie vanuit de hele organisatie die moet aankomen in “de voorkant “ van die organisatie. En vice versa. Dan pas kunnen de meeste zaken ten dienste van de klant behartigd worden (zaakgericht werken).

Als gekozen wordt voor voortzetting van het in gang zetten van samenwerking is een nader onderzoek naar de wenselijkheid van de harmonisatie van de vier KCC-organisaties een eerste stap. Een wenselijkheid die bepaald wordt door winst op het terrein van de drie K’s op lange termijn afgezet tegen de hoge investeringskosten op korte termijn.

Bij een keuze voor harmonisatie is samenwerken impliciet een feit. Samenwerking, die naar wij verwachten kan leiden tot vier vrijwel ‘identieke’ organisaties, waardoor een ambtelijke fusie het meest voor de hand ligt.

Een kortere slag is direct kiezen voor een ambtelijke fusie.

Voor de onderbouwing kunnen dan bestaande standaardanalyses uit de advieswereld worden gebruikt.

Eindconclusie is dat het KCC het sluitstuk is van alle samenwerkingsverbanden en niet geschikt is als pilot voor mogelijke samenwerkingsvormen niet zijnde een fusie.

Voor een voortzetting zijn de keuzes, het doen van onderzoek naar kansen en bedreigingen van een harmonisatie van KCC’s of, als logisch gevolg, van een totale ambtelijke fusie.

Wij adviseren echter de successen van al ingezette en nog in te zetten samenwerkingsvormen op diverse terreinen af te wachten, de afzonderlijke KCC’s in stand te laten en de ontwikkelingen op het terrein van het KCC in de afzonderlijke gemeenten voort te zetten. Belangrijkste motivatie is dat:

- de klanten tevreden zijn over de huidige dienstverlening binnen de KCC’s
- de organisaties tevreden zijn over de eigen ontwikkeltrajecten
- er op dit moment op het terrein van het KCC geen probleem wordt ervaren
- er rust in de organisaties blijft door de geleidelijke samenwerking en de organische verandering. Rust waarbij kwaliteiten gedijen, organische verandering die de overgang naar een eventuele fusie vergemakkelijkt.

Voor het deelproject BEHeer

Aanpak deelproject BEHeer

Gestart met waar en op welke onderdelen kunnen we de pilot projectgroepen gedurende de verkenningsopdracht ondersteunen.

Inzichtelijk gemaakt wat we kunnen verstaan onder de 3 K's : Kwetsbaarheid, Kwaliteit en Kosten. (zie rapportage voor alle definities). Inzichtelijk gemaakt wat wordt verstaan onder de 3 vormen van samenwerken, samen doen en samenvoegen.

Op basis van wensen uit de vier deelnemende gemeenten bij de aanvang van deze pilot is besloten het onderzoek in eerste instantie te richten op de volgende financiële onderzoeksterreinen:

- Planning en Control Cyclus (P&C cyclus)
- Boekhouding
- Risicomanagement (RM)
- Inkoop en Aanbesteding
- Verzekeringen
- Interne Controles (IC)

De projectgroepen ondersteuning geboden bij opstellen rapportages en invullen van de kwadranten

Uitkomsten deelproject BEHeer

Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
Samenwerken	1	+	2	+	3	+
Samendoen	4	++	5	++	6	+ / ++
Samenvoegen	7	++	8	++	9	+ / ++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- Als er een 0 is gescoord is een toelichting niet van toepassing.

Score	Toelichting
Ad 1	Opvang bij Uitval
Ad 2	Kennisdeling
Ad 3	Alleen kostenvoordeel bij onderzoeksterrein verzekeringen door gezamenlijk aan te besteden

Ad 4	Op onderdelen uitwisseling mogelijk en centraliseren van taken mogelijk (risicomanagement en verzekeringen)
Ad 5	Snelheid en kwaliteitswinst door uniformering.
Ad 6	Bij boekhouding lagere kosten door minder formatie cq overhead door digitalisering. (score +) Inkoop en aanbesteding moet nader onderzocht worden ivm verschillen in uitvoering intern/extern. Binnen B&C wordt met inkoopregisseurs/stichting Rijk gewerkt (score+). Bij verzekeringen gezamenlijk aanbesteden en waarschijnlijk formatiebesparing. (Score ++)
Ad 7	Door samendoen geen éénpitters meer, mogelijkheden voor uitwijk.
Ad 8	Snelheid en kwaliteitswinst door uniformering
Ad 9	Waarschijnlijk kleine winst omdat bij alle P&C en boekhouding producten het 4x gemaakt moeten worden ivm 4 besturen. Kleine winst waarschijnlijk op formatie. Winst te behalen bij inkoop en aanbesteding door schaalgrootte.
	NB: Randvoorwaarden ICT omgeving moet bij samendoen en samenvoegen op elkaar aansluiten en/of dezelfde systemen zijn (harmonisering van de systemen)

Conclusies deelproject BEHeer

In de werkgroep BEH zijn we tot de conclusie gekomen dat de eerst twee varianten van samenwerking (Samenwerken en Samen doen) vooral leiden tot verbetering van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid. Vermindering van kosten is hier bijna niet aan de orde. Gezien het aantal éénpitters binnen alle 4 de gemeenten op de financiële afdelingen en teams valt hier veel winst in te behalen door meer samen te werken en op te trekken. Voor een aantal taken zoals risicomanagement, IC's en verzekeringen is het wenselijk om hier meer de krachten te bundelen en te centraliseren om de kwetsbaarheid te verminderen. De verwachting is dat het samendoen van Inkoop en aanbesteding winst kan opleveren. Op dit moment is hier binnen de 4 gemeente geen uniformiteit in en wordt er in Castricum gebruik gemaakt van stichting Rijk en bij Bergen heeft men inkopers. Het zal nader onderzocht moeten worden of en welke voordelen het centraliseren mee brengt. Wel ligt voor de hand dat als we gezamenlijk aanbestedingstrajecten zouden laten lopen er winst te behalen valt door schaalgrootte.

De derde mogelijkheid tot samenwerking namelijk Samenvoegen moet normaal gesproken op de middellange termijn wel kunnen leiden tot kosten vermindering in verband met vermindering in de formatie, uniforme ICT systemen, gezamenlijke inkoop, overhead etc. Hier gaan wel eerst de kosten voor de baat uit. Investerings rondom ICT en frictie e.d. moeten gemaakt worden om dit te realiseren.

Als snel kwamen wij als team BEH tot de conclusie dat op basis van dit verkennende onderzoek niet direct valt te zeggen hoeveel kostenvermindering er voor de BUCH gemeenten in zit. Er zal eerst een verdiepingsonderzoek nodig zijn om hier antwoord op te kunnen geven.

Voor het deelproject COMmunicatie

Aanpak deelproject COMmunicatie

De opdracht waar Communicatie voor stond, was het ondersteunen van de verkenning tot samenwerken. Dus geen eigen team COM onderzoek naar samenwerking op dit vlak, maar zorgen dat het onderzoek 'op de kaart' staat bij directe medewerkers bij het project, onze gemeenteraden, ondernemingsraden en alle medewerkers van de vier gemeenten. Uitgangspunten waren het plezier en de energie die de deelnemers aan het project in brede zin toonden.

We hebben hierbij gebruik gemaakt van allerlei beelden en verhalen, en vooral ook van alle belevenissen en belevingen van de deelnemers zelf.

Er is een BUCH bulletin uitgebracht. Er is (in beperkte mate) aan Social Media gedaan. En er zijn bijeenkomsten georganiseerd, zoals die op 12 november 2013 met alle vier de gemeenteraden. En op 10 december 2013 hebben de beleidsmedewerkers elkaar ontmoet en ideeën uitgewisseld.

Bevindingen deelproject COMmunicatie

We hebben als team COM van de deelnemers gehoord, dat de ontmoetingen en uitwisselingen veel energie hebben gegeven en het project 'op de kaart' hebben gezet. Er is van allerlei informatie met elkaar gedeeld, op een zodanig leuke en interessante manier dat wat de vier gemeenten verbindt ook echt bij de deelnemers is gaan leven. Blijf dat vasthouden, zouden we als team COM willen zeggen.

6. ALGEMENE UITKOMSTEN EN CONCLUSIES

Het zo optimaal mogelijk benutten van deze drie K's, gaat – zo blijkt uit de optelsom van de deelprojectresultaten - het allerbest als we niet alleen zonder schotten denken, maar ook zonder schotten werken. Of het nu is op de beleidsthema's of tussen beleidsmedewerkers of in de uitvoering en tussen de medewerkers van onze gemeentewerken, $1 + 1 + 1 + 1 =$ blijkt inderdaad 5 te zijn, zoals het team COMMunicatie tijdens het proces heeft verwoord.

'Ontschot' werken is als één ambtelijke organisatie werken. En het vertrouwen dat we in al de ontmoetingen tussen raden, colleges en medewerkers hebben gevonden kan daar enorm bij helpen.

De grootste 'winst' van 'ontschot' werken is voor wie we het allemaal doen: onze inwoners, organisaties en ondernemers en hun vertegenwoordigers in de vier raden. Zij profiteren het meest van een compacte gemeentelijke organisatie die samen optrekt om de trends en ontwikkelingen robuust, toekomstgericht en daadkrachtig aan te pakken; dicht op de burger, in co productie met inwoners, organisaties en ondernemers.

We maken dit alles zichtbaar in onderstaand schema, door de drie K's als optelsom uit te zetten tegen drie categorieën van meer of minder 'ontschot' werken:

Uitkomsten deelprojecten als geheel / Visie op Samenwerking						
Samenwerkings vorm	Kwetsbaarheid		Kwaliteit		Kosten	
Samenwerken	1	0	2	0	3	0
Samendoen	4	+	5	+	6	+
Samenvoegen	7	++	8	++	9	++

0 = neutraal

+ = voordeel

++ = veel voordeel

Toelichting op de scores

- Als er een 0 is gescoord is een toelichting niet van toepassing.

Score	Toelichting
Ad 1	Opvang bij uitval; er is voordeel, maar die is marginaal; het heeft betrekking op kortlopende, veelal eenmalige uitwisseling van medewerkers bij krapte of ziekte, met gesloten beurs; het aantal éénpitters blijft hetzelfde
Ad 2	Er is voordeel, maar die is marginaal en houdt op bij met name kennis delen s
Ad 3	Er is voordeel, maar die is marginaal tot kortlopende, veelal eenmalige uitwisseling van medewerkers met gesloten beurs en op het BEHeersonderwerp verzekeringen
Ad 4	Leverd al meer op. Er is voordeel, in beperkte zin; mits er bestuurlijke besluiten aan samendoen ten grondslag liggen bij bijvoorbeeld het samen opstellen van beleid op bepaalde onderwerpen, is opvangen van elkaar bij uitval eenvoudiger. De last van coördinatie en afstemming kan wel weer invloed hebben op weerbaarheid. Het aantal eenpitters kan verder iets afnemen bij een gezamenlijk Matchpoint (soort intern uitzendbureau); de uitwisseling wordt hierdoor namelijk frequenter, ook in de afwisseling van kort- en langlopende matches. Voorts kan er voordeel optreden bij centralisering van BEHeersonderwerpen, als risicomangement
Ad 5	Leverd al meer op. Er is voordeel, in beperkte zin; bij samendoen kan op (beleids)onderwerpen meer kennis bij elkaar worden gebracht; dit kan leiden tot betere producten, ook in teamverband. De last van coördinatie en afstemming kan wel weer invloed hebben op de kwaliteit. Verder kan er sprake zijn van snelheid en kwaliteitswinst door uniformering op BEHeersonderwerpen.
Ad 6	Leverd al meer op. Er is voordeel, in beperkte zin; de kosten per eenheid product kunnen verminderd worden door efficiëntere inzet van personeel en materieel en verminderde inzet van externen; nog steeds met gesloten beurs, wat betekent dat de ene gemeente wellicht meer moet toeleggen dan de andere gemeenten. Ook op diverse BEHeersonderwerpen kan samendoen tot lagere kosten leiden
Ad 7	Leverd het meeste op; door samenvoeging zijn er veel minder tot geen eenpitters meer, op de diverse beleidsterreinen, in de ondersteuning en de uitvoering. Er komt meer capaciteit en kennis beschikbaar; opvang bij uitval is veel eenvoudiger in te vullen. Voor het samen opstellen van beleid zijn net als bij ad 4 bestuurlijke besluiten de grondslag.

Ad 8	<p>Levert het meeste op; de kennis is samengebundeld en eenvoudig uitwisselbaar in grotere teams, op alle beleidsterreinen, in de ondersteuning en de uitvoering.</p> <p>Door samenvoegen KCC is op termijn voordeel te behalen op kwaliteit, waarbij we gelijk gebruik maken van elkaars 'best practices'.</p> <p>Door uniformering is er snelheid en kwaliteitswinst op alle BEHeersonderwerpen mogelijk</p>
Ad 9	<p>Levert het meeste op; het verlaagt de kosten door efficiëntere inzet van personeel en materieel, het groot inkopen en aanbesteden van werken en diensten en er hoeft uiteraard niet meer als bij samendoen met gesloten beurs gewerkt te worden.</p> <p>Ook de randvoorwaarden voor geheel 'ontschot' werken zijn eenvoudig te organiseren, bij dezelfde / harmonisering van systemen; met de inzet van eigen, bestaand vastgoed.</p> <p>Bij een gemeenschappelijk KCC worden er eerst kosten gemaakt; er is uiteraard pas op langere termijn sprake van kostenbesparing, met één systeem, één centraal beheer en een efficiencyslag op onder meer personeel (in bijvoorbeeld opleiding).</p> <p>Het financiële voordeel dat aan samenvoeging verbonden is diepen we graag nog verder uit, in een vervolgoopdracht.</p>

De verkenning Samenwerken in de Duinstreek is veel meer geworden dan een onderzoek naar de som der delen, op de inhoud en op de communicatie.

Balans

Met dank aan dit proces, maken we hierbij de balans op:

Bij Samenvoegen worden de drie K's het meest optimaal benut. Samenwerken en Samendoen hebben hun waarde; alleen leidt het tot respectievelijk marginaal en beperkt voordeel.

Dit blijkt niet alleen uit onze verkenning, maar ook uit die van andere gemeenten die samengevoegd intensief met elkaar optrekken. Zie ook het volgend en laatste hoofdstuk van deze rapportage.

Kosten - baten

In de bestuursopdracht werd ook gevraagd indicatief aan te geven wat de kosten en opbrengsten per onderdeel van samenwerking zouden kunnen behelzen. Specifieke bedragen hebben we in deze verkenning niet opgenomen.

Zoals blijkt uit de uitkomsten van deelprojecten afzonderlijk en als geheel, zien we ook zeker in financiële zin de voordelen van in meerdere mate 'ontschot werken'.

De mogelijkheid tot samenvoegen moet normaal gesproken - op de middellange termijn - wel kunnen leiden tot kosten vermindering in verband met vermindering in de formatie, uniforme ICT systemen, gezamenlijke inkoop, overhead etc. Hier gaan wel eerst de kosten voor de baat uit. Investerings rondom ICT en frictie e.d. moeten gemaakt worden om dit te realiseren. Maar meer exact bepalen van zowel de bruto als de netto bedragen vraagt om een extra verdiepingsslag.

Samenvoegen levert meer efficiency voordeel op dan Samendoen in personeel en materieel, zoveel is in ieder geval duidelijk. Hoeveel dat precies is, uitgedrukt in cijfers, laten we graag onderdeel uitmaken van een vervolgoopdracht.

Nuances

We zetten ook graag kanttekeningen bij het samenkomen van het aantal gemeenten: vier is meer dan de combinaties van twee of drie gemeenten, van welke we vergelijkingsmateriaal hebben. Er zijn verder goede bestuurlijke afspraken nodig; uniformering van werkprocessen en aandacht voor onze rol in de regio. Dicht bij de burger en co productie met inwoners, organisaties en ondernemers kan goed samengaan met een hoger schaalniveau, maar daarbij hoort investeren in de kwaliteit van medewerkers en de juiste randvoorwaarden.

Klaar?

De verkenning is hiermee 'klaar'. Dit woord hebben we tussen aanhalingstekens gezet, want als er een ding blijkt uit de rapportage, dan is dat we graag de toekomst instappen met zo'n vervolgoopdracht. De verkenning heeft namelijk veel positiefs losgemaakt. Niet alleen bij de verkenners zelf, maar in verschillende mate ook bij onze gemeenteraden, onze colleges en veel medewerkers in de diverse organisaties. Verdere richting en bepalen van de route is nodig.

Omgeving; in elkaars verlengde

In de bestuursopdracht zijn vier kernpunten opgenomen, waaraan samenwerking in de 'Duinstreek' moet voldoen. Twee van de vier hebben betrekking op de regio context waarin wij opereren, te weten:

- Vanuit een krachtige positie;
- In de relevante regio's.

Uit onze verkenning blijkt dat onze slagkracht kan worden vergroot als we zaken met zijn vieren collectief oppakken. Dat onze slagkracht kan worden vergroot door zaken collectief op te pakken in regio verband, dat hadden we al in het vizier.

Samen optrekken in regionaal verband en in BUCH verband kan elkaar prima versterken. Het schaalniveau op zich is namelijk niet leidend, maar vanuit de inhoud tot voordeel komen wel. Met het schaalniveau dat daarbij hoort.

We kunnen dit het beste formuleren als: in BUCH verband en in regionaal verband collectief optrekken, ligt in elkaars verlengde.

Wat maakt de verkenning verder duidelijk?

De samenwerkingsmogelijkheden hebben we nu op hoofdlijn in beeld.

Het zo optimaal mogelijk benutten van deze drie K's, gaat simpelweg het allerbest als we niet alleen zonder schotten denken, maar ook zonder schotten werken, in een daartoe geëigende vorm. En Samenvoegen levert daarbij de meeste plussen op.

Samenwerken kunnen we sowieso verder 'doen', net als Samen-doen. En de (berekende) voordelen van Samenvoegen diepen we graag verder uit in een vervolgoopdracht, waarbij we meerdere mogelijkheden van Samenvoegen langs de lat leggen.

7. HOE VERDER?

Alle mogelijke vormen van samen optrekken door gemeenten zijn terug te vinden in een uitgave van de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG), 'Grip op samenwerken', van april 2013.

Veel ervaringen met scenario's van meer of minder intensieve samenwerking zijn te vinden in de databank 'Praktijkvoorbeelden' op de VNG website.

Als hulp bij de gedachtevorming over 'hoe verder' analyseren we hierbij de argumenten van de VNG voor deze of die vorm.

Analyse 'Grip op samenwerken' VNG

We selecteren uit deze uitgave van de VNG de verschillende varianten, vormen die uitgaan van meerdere raden en één of meer ambtelijke organisaties:

Varianten: juridisch - organisatorisch

Indien herindeling niet aan de orde is, onderscheidt De VNG drie varianten van verdere samenwerking binnen de overheid:

- Publiekrechtelijk;
- Privaatrechtelijk;
- Organisatorisch.

Privaatrechtelijke samenwerking kennen we in de vorm van convenanten, overeenkomsten, stichtingen, verenigingen, coöperaties, BV, NV en Vof. We laten deze buiten beschouwing, aangezien deze juridische constructie niet past bij een politiek-bestuurlijk gestuurde organisatie.

Publiekrechtelijke samenwerking en organisatorische samenwerking zijn weer te onderscheiden in vier types publiekrechtelijke samenwerking en vier types organisatorische samenwerking.

Publiekrechtelijke samenwerking vindt plaats op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Deze samenwerkingsverbanden zijn te karakteriseren als verlengd lokaal bestuur. Binnen de Wgr bestaan vervolgens weer vier mogelijkheden om gestalte te geven aan (inter)gemeentelijke samenwerking.

- Het Openbaar lichaam
- Het Gemeenschappelijke orgaan
- De Centrumgemeente
- De Regeling zonder meer

Organisatorische samenwerking staat los van de juridische constructie; ze kan zowel publiekrechtelijk als privaatrechtelijk worden geregeld. De volgende organisatorische samenwerkingsvormen worden door de VNG onderscheiden:

- Het Netwerkconcept
- Het Matrixmodel
- De Centrumgemeente
- Het Shared service center

Van de publiekrechtelijke en organisatorische samenwerking vervalt voor ons op voorhand de Centrumgemeente. Géén van de vier Duinstreekgemeenten is groot genoeg om deze rol te vervullen.

Het Gemeenschappelijk orgaan en de zogeheten Regeling laten we ook op voorhand buiten beschouwing, aangezien het juridische constructies betreft die passen bij samenwerking op met name losse dossiers in plaats van op het geheel.

Indien we de samenwerking verder willen vormgeven, kunnen we dus in juridische zin kiezen voor het wel of niet oprichten van een Openbaar lichaam en in organisatorische zin kiezen voor het Netwerkconcept, het Matrixmodel, al dan niet in combinatie met het een Shared service center.

Scenario's van Samenvoegen

Uit de digitale databank 'praktijkvoorbeelden' van de VNG komen drie scenario's van verdere samenwerking prominent naar voren:

- Meervoudige samenwerking
- Ambtelijke fusie
- Bestuurlijke fusie

En binnen deze scenario's zijn ook weer deelscenario's te onderscheiden.

Meervoudige samenwerking is alleen in organisatorische zin samenwerken, met gebruik van één of meer van de eerder genoemde organisatorische types. Ambtelijke fusie is zowel organisatorisch als juridisch samenwerken in een Openbaar lichaam. En bestuurlijke fusie staat uiteraard gelijk aan herindeling.

Dit laatste scenario laten we binnen deze verkenning buiten beschouwing.

De VNG heeft in 'Grip op samenwerking' deze scenario's geanalyseerd:

Het Netwerkconcept is als meervoudige samenwerking een concept waarbij de ambtenaren op een aantal gebieden opereren. Als lichte vorm van samenwerking met een losse structuur brengt dit het risico van vrijblijvendheid met zich mee, zo geeft de VNG aan; zonder urgentie om schaalvoordelen als de drie K's te realiseren.

Het Matrixmodel is als meervoudige samenwerking een intensivering van het Netwerkconcept: samenwerkingspartijen nemen via een portefeuilleverdeling verschillende taken of beleidsterreinen voor hun rekening. Dit kan betrekking hebben op operationele en uitvoerende taken, maar ook op beleidsontwikkeling. Dit model heeft (te) veel weg, zo geeft de VNG aan, van de elementen van een bestuurlijke fusie.

Het Shared service centra wordt als organisatievorm gebruikt binnen meervoudige samenwerking voor met name het gezamenlijk organiseren van uitvoeringsonderdelen, zoals op bedrijfsvoering, automatisering en sociale dienst.

Het Openbaar lichaam, het juridisch raamwerk van een ambtelijke fusie, zo geeft de VNG aan, maakt het mogelijk om met rechtspersoonlijkheid zelfstandig op te treden in het maatschappelijk verkeer, op alle beleidsdomeinen tegelijk en binnen een heldere politiek-bestuurlijke context.

Dit scenario vraagt om voldoende aandacht voor het ontwikkelen van een (meer) gezamenlijke ambtelijke cultuur. De autonomie van de afzonderlijke gemeenten blijft bewaard, waarbij de eigen en gemeenschappelijke politiek-bestuurlijke wensen en belangen wel scherp, lees zakelijk, benoemd dienen te worden. De rol tussen opdrachtgever en opdrachtnemer moet dus helder zijn. Bij een ambtelijke fusie gaat in financiële zin de kost eerst voor de baat uit.

De gefuseerde organisaties worden ook wel de ambtelijke werkorganisatie of serviceorganisatie genoemd.

'Praktijkvoorbeelden' VNG

Voorbeelden van organisatorische en / of juridische samenwerking zijn er te over.

Voorbeelden van meervoudige samenwerking zijn de thematische samenwerking van Gulpen-Wittem en Vaals en de DWOR gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte met één gemeente als 'gastheer' van alle bedrijfsvoeringonderdelen en andere diverse samenwerkingen op onderdelen van de bedrijfsvoering, zoals belastingen.

Voorbeelden van ambtelijke fusies zijn de eerder genoemde Duivenvoorde (Wassenaar & Voorschoten), de H2O gemeenten Hattem, Oldebroek en Heerde, de BEL gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren en de BAR gemeenten Barendrecht, Albrandswaard en Ridderkerk; de laatstgenoemden als vervolg op een meervoudige samenwerking. Ook dat komt voor.

Principes

De vorm of vormen die de drie K's zo optimaal mogelijk helpen benutten, hanteren principes die onze inwoners, organisaties en ondernemers en hun raden in het middelpunt plaatsen.

Dit zijn:

- Resultaat gestuurd (verantwoordelijkheden laag in de organisatie(s), directe lijnen door de organisatie(s) heen, regie op processen, met beperkt aantal managers, zoveel als strikt nodig)
- Overheidsparticipatie - bij wat er uit de samenleving naar voren komt - en dienstverlening dicht bij de burger
- Een gelijkwaardige inbreng van de vier gemeenten
- Eigen kleur van de vier gemeenten
- Scherp op de kosten
- Gebruik maken van bestaand vastgoed voor huisvesting van de organisatie(s)
- *En last but not least*: urgentie om de drie K's te realiseren

Scenario's bij deze principes

Welke vorm of vormen passen het best bij deze principes? Uit bovenstaande analyse van 'Grip op samenwerken' komen de verschillende verschijningsvormen van Samenvoegen naar voren. Het type Samenvoegen bepaalt hierbij of alle principes goed verankerd worden.

Verschillende gemeenten hebben vanwege deze principes gekozen voor een vorm die zaken zo direct, helder en eenvoudig mogelijk organiseren; met andere woorden, zo compact mogelijk.

De compactheid zit in heldere aansturing door colleges in bestuur verband, in het gebruik van bestaand vastgoed voor huisvesting (géén nieuw gemeentehuis) en in de afwezigheid van een 'waterhoofd' aan staf en managers.

Zo heeft de projectgroep een bezoek gebracht aan de samenwerkende gemeenten Wassenaar & Voorschoten (in de serviceorganisatie Duivenvoorde); wat kan gelden als een

voorbeeld van dit *'light en lean'* organiseren van samenwerken. De serviceorganisatie kent een directiemodel met een tweehoofdige leiding, van beide gemeenten één, die tegelijk functioneren als onbezoldigd gemeentesecretarissen.

Maar ook andere (best) practices van Samenvoegen, in organisatorische en / of juridische vorm brengen we graag in een vervolgopdracht in beeld. Elk bezoek maakt weer nieuwsgierig naar hoe andere gemeenten Samenvoeging invulling geven.

De technologische ontwikkelingen op plaats onafhankelijk werken maken *'light en lean'* organiseren met bestaand vastgoed overigens goed mogelijk.

Het verdere proces: vraag aan de colleges

Voor het zo optimaal mogelijk benutten van de drie K's - waarbij we uitgaan van de bovenstaande principes - hebben we uiteraard richting en een route nodig.

Samenvoegen kent meerdere scenario's. Alleen de vier gemeenteraden kunnen elkaar deze richting en een route geven. Op verzoek van de vier colleges.

We willen hierbij de colleges dan ook vragen:

- Kunt u zich vinden in de uitkomsten en conclusies?
- Wilt u zowel het 'samenwerken' als het 'samen doen' verder (laten) organiseren? ('gewoon doen')
- Wilt u de mogelijkheden van Samenvoegen door de gemeentesecretarissen laten uitwerken? (scenario's).

Het verdere proces kan er – langs deze twee sporen -dan als volgt uitzien:

- We werken deze scenario's uit, middels een nieuwe bestuursopdracht aan de colleges
- Waarbij we verder oppakken wat we aan positiefs tijdens de verkenning in gang hebben gezet, in het horizontaler maken en door ontwikkelen van onze organisaties
- En waarbij we dieper ingaan op de incidentele kosten van zo'n samenvoegingstraject en de structurele besparingen die samenvoeging op de langere termijn kan opleveren.