



Bijlagenboek

Inhoud

Bijlage 1	Verslag bezoek Amstelveen-Aalsmeer
Bijlage 2	Verslag bezoek Meerinzicht
Bijlage 3	Verslag bezoek Gemeente Vijfheerenlanden
Bijlage 4	Verslag bezoek MijnGemeenteDichtbij
Bijlage 5	Overzicht antwoorden bezoeken eigen oriëntatie
Bijlage 6	Overzicht van de feiten over verschillende toekomstscenario's (<i>feitenrapport</i>)
Bijlage 7	Rapportage inwonerpanel – Toekomst van Renkum
Bijlage 8	Analyses inwonerpeiling toekomst gemeente Renkum
Bijlage 9	Rapport Toekomstvisie ondernemers en maatschappelijke organisaties
Bijlage 10	Overzicht taakvelden en samenwerking
Bijlage 11	Matrix beoordelingscriteria scenario Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners
Bijlage 12	Matrix beoordelingscriteria scenario Combinatie regie-organisatie met centrumgemeente
Bijlage 13	Matrix beoordelingscriteria scenario Ambtelijke fusie
Bijlage 14	Matrix beoordelingscriteria scenario Vorming van een nieuwe gemeente door herindeling

Inleiding

De toekomstscenario's die we als Renkum onderzoeken zijn niet uniek. Er zijn meerdere gemeenten in het land die een vorm van samenwerking hebben toegepast om zo hun bestuurskracht te vergroten. In het kader van de eigen oriëntatie zijn we op bezoek geweest bij gemeentelijke organisaties die voor een vergelijkbaar vraagstuk hebben gestaan als waar Renkum nu voor staat. Om niet alleen te leren van theoretische inzichten, maar ook van praktijkervaringen zijn we afgereisd naar vier verschillende gemeentelijke organisaties die min of meer werken volgens één van de scenario's die we aan het onderzoeken zijn.

In dit verslag wordt kort teruggeblikt op het bezoek aan de Gemeente Amstelveen. In het overzicht in bijlage 5 zijn de antwoorden van alle vier de bezochte gemeenten overzichtelijk weergegeven. Deze antwoorden zijn de antwoorden die geformuleerd zijn op de vragen uit een vooraf opgestelde vragenlijst.

Verslag bezoek Amstelveen-Aalsmeer (combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente)

Op 21 april 2023 is een delegatie van de gemeente Renkum op bezoek geweest in Amstelveen. De Gemeente Amstelveen heeft ons te woord gestaan over hun samenwerking met de Gemeente Aalsmeer. De Gemeente Amstelveen ligt in de provincie Noord-Holland en telt ruim 94.400 inwoners. De Gemeente Aalsmeer telt zo'n 33.000 inwoners.

De aanleiding voor de samenwerking tussen de gemeenten Amstelveen en Aalsmeer is afkomstig van de behoeften van beide gemeenten. Vanuit Aalsmeer werd dit in 2010 getoond door middel van een motie waarin de volgende punten aangehaald werden: kwetsbaarheid van de organisatie, ambities van de gemeente en (rijks)ontwikkelingen (bezuinigingen, decentralisatie van taken). Vanuit Amstelveen was er een al bestaande wens voor intensievere samenwerking in de regio en efficiencywinst door ambtelijke samenvoeging. Het vormen van een robuuste ambtelijke organisatie had de volgende beoogde resultaten: realisatie van structurele besparing op organisatiekosten (€2,8 miljoen per jaar); borgen van niveau, omvang en continuïteit gemeentelijke dienstverlening, waar mogelijk vergroten en verbeteren; realiseren duurzame samenwerkingsrelatie en versterken regionale positie; creëren stevige ambtelijke organisatie voor nieuwe (rijks)opgaven; en bieden van nieuwe perspectieven voor medewerkers.

Dit heeft geleid tot de volgende uitgangspunten in 2013: beide gemeenten blijven bestuurlijk volledig zelfstandig; het college van Amstelveen is het bevoegde gezag over de gezamenlijke ambtelijke organisatie; er vindt wel gezamenlijk overleg plaats tussen de colleges van Aalsmeer en Amstelveen maar er wordt geen gezamenlijk bestuurlijk orgaan gevormd; er wordt een centrumconstructie gevormd op basis van Wgr en dienstverleningshandvest; ambtelijke aansturing van de organisatie valt onder de verantwoordelijkheid van de gemeentesecretaris van Amstelveen, de gemeentesecretaris van Amstelveen fungeert als opdrachtnemer van de samenwerking en de gemeentesecretaris van Aalsmeer als opdrachtgever; er is een sterven naar verregaand geharmoniseerd beleid voor de uitvoering met keuzevrijheid van gemeenten voor inhoudelijk beleid; formatieomvang en structuur van Amstelveen (primaire processen en overhead) is leidend bij het bepalen van formatieomvang voor dienstverlening aan Aalsmeer; huidige werkprocessen en ICT-systemen van Amstelveen zijn leidend in de samenwerking,

de uitvoering wordt geconcentreerd in het gemeentehuis van Amstelveen; en het proces van inrichting van de centrumconstructie en het inbrengen van taken en bijbehorend personeel van Aalsmeer in de organisatie van Amstelveen gebeurt in fasen.

Bij deze uitgangspunten behoorden ook bestuurlijke aandachtspunten: financiën, terugverdiendtijd transitiekosten en de hoogte van de besparingen; inrichting van opdrachtgever-opdrachtnemerschap en de positionering van het secretaristeam; het bewaken van de kwaliteit van de dienstverlening tijdens de transitieperiode en daarna; en de communicatie met de organisatie en bewoners.

In de periode tussen 2013 en 2019 is de samenvoeging tussen de Aalsmeerse en Amstelveense ambtenaren in het raadhuis van Amstelveen soepel en snel verlopen. Daarna werden de cultuurverschillen en verschillen in visie op bedrijfsvoering steeds zichtbaarder. In september 2019 ontstaat er een geschil over de financiering van de kosten van de ambtelijke organisatie en wordt er een geschilcommissie ingesteld. Door middel van een motie maakt de Gemeente Aalsmeer een voornemen tot uittreding per 1 januari 2022 uit de regeling kenbaar. Vervolgens heeft bureau Berenschot een QuickScan uitgevoerd naar de gevolgen van ontbinding voor beide gemeenten wat meerdere scenario's opleverde.

Beide gemeenten besluiten tot een vernieuwde samenwerking. Er wordt een compacte kernorganisatie gevormd waarin de bestuurlijke eigenheid van Aalsmeer geborgd wordt, het bestuur wordt ondersteund en de synergie tussen het bestuur van Aalsmeer en de AA-organisatie wordt versterkt. Daarnaast wordt er een tweede schil gevormd met medewerkers in dienst van AA die deels werken vanuit het raadhuis in Amstelveen en deels van uit Aalsmeer. Ook wordt er een derde schil gevormd voor overige dienstverlening vanuit Amstelveen.

Enkele kenmerken van de nieuwe samenwerking zijn: de centrumregeling (met technische aanpassingen) blijft bestaan, er wordt een samenwerkingsovereenkomst gevormd in plaats van een dienstverleningshandvest; samenwerkingsafspraken worden vereenvoudigd en verhelderd; de gemeentesecretarissen worden gezien als dragers en hebben minder bestuurlijke bemoeienis. Deze afspraken zijn vastgelegd voor de periode 2022-2026.

Voordelen die gezien worden uit deze hernieuwde centrumregeling zijn de rust en stabiliteit die het gebracht heeft in de samenwerking. Concreet betekent het voor Aalsmeer het hebben van een eigen compacte kernorganisatie, nabijheid van dienstverlening in de vorm van de tweede schil en een lagere dienstverleningsbijdrage. Voor Amstelveen betekent het dat de centrumregeling behouden is gebleven en dat er stabiliteit in de samenwerking is gebracht door gefixeerde inhoudelijke- en financieringsafspraken voor 5 jaar.

Naast feitelijke gebeurtenissen werd er tijdens het bezoek vooral besproken wat randvoorwaarden zijn om een dergelijke vorm van samenwerking te kunnen laten slagen en/of wat aandachtspunten zijn. Enkele hiervan zijn hieronder kort weergegeven. Wel dient benadrukt te worden dat dit geïnterpreteerde opvattingen zijn gebaseerd op de ervaringen van één gemeente in een dergelijke samenwerkingsvorm. Ook is de samenwerking belicht vanuit het perspectief van Amstelveen. De Gemeente Aalsmeer was ook benaderd met het verzoek tot een bezoek maar deze heeft helaas geen doorgang kunnen vinden.

Naarmate de bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA-medewerkers met betrekking tot beleidsontwikkeling en -advisering wat de complexiteit voor de organisatie verhoogt.

De clubkleuren zijn bestuurlijk verschillend en zouden ambtelijk gelijk moeten zijn. Dat was en is in de praktijk niet altijd het geval. Een volledige (ambtelijke) samenvoeging zou de voorkeur hebben omdat de 'couleur locale' leidt tot ambtelijke verwijdering.

Durf afstand te doen van je eigen clubkleuren, durf over je eigen schaduw heen te stappen en durf een stip op de horizon te zetten waar je in x jaar tijd naartoe werkt. Oftewel, doe het volledig of doe het niet.

Er is weinig bestuurlijk samenspel. De gemeenteraden van beide organisaties spreken relatief weinig met elkaar. Gezamenlijkheid ontbreekt.

Door verschil in visie op bedrijfsvoering en de behoefte bestuurlijke eigenheid te borgen wordt beleidsharmonisatie steeds minder mogelijk waardoor in sommige gevallen het gevoel ontstond juist minder efficiënt te kunnen werken.

Het bedienen van twee besturen in gelijke mate en rekening houden met de eigenheid van beide gemeenten is niet door beide gemeenten als positief ervaren. Indrukken bestonden dat medewerkers niet altijd even toegewijd zouden zijn aan beide gemeenten of genoeg rekening hielden met de 'couleur locale' wat mede de aanleiding is geweest voor het inrichten van een eigen kernorganisatie in één van de twee gemeenten.

Inleiding

De toekomstscenario's die we als Renkum onderzoeken zijn niet uniek. Er zijn meerdere gemeenten in het land die een vorm van samenwerking hebben toegepast om zo hun bestuurskracht te vergroten. In het kader van de eigen oriëntatie zijn we op bezoek geweest bij gemeentelijke organisaties die voor een vergelijkbaar vraagstuk hebben gestaan als waar Renkum nu voor staat. Om niet alleen te leren van theoretische inzichten, maar ook van praktijkervaringen zijn we afgereisd naar vier verschillende gemeentelijke organisaties die min of meer werken volgens één van de scenario's die we aan het onderzoeken zijn.

In dit verslag wordt kort teruggeblikt op het bezoek aan de samenwerkingsorganisatie Meerinzicht. In het overzicht in bijlage 5 zijn de antwoorden van alle vier de bezochte gemeenten overzichtelijk weergegeven. Deze antwoorden zijn de antwoorden die geformuleerd zijn op de vragen uit een vooraf opgestelde vragenlijst.

Verslag bezoek Meerinzicht (strategische samenwerking)

Op 31 mei 2023 is een delegatie van de Gemeente Renkum op bezoek geweest in het gemeentehuis van Ermelo. De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde hebben ons te woord gestaan over hun samenwerking in Meerinzicht.

De gemeenten Ermelo, Harderwijk en Zeewolde liggen in de provincies Gelderland en Flevoland. De gemeente Zeewolde telt ca. 23.700 inwoners, de gemeente Harderwijk ca. 48.900 inwoners en de gemeente Ermelo ca. 27.500 inwoners. Gezamenlijk tellen de drie gemeenten dus ongeveer 100.000 inwoners. De drie gemeenten hadden veel samenwerking met de gemeenten van de Noord-Veluwe.

Vanaf 2015 bundelden Ermelo, Zeewolde en Harderwijk hun krachten om samen de bedrijfsvoeringsorganisatie Meerinzicht op te richten met nu ca. 460 medewerkers. Later is aan deze gemeenschappelijke regeling ook de sociale dienst toegevoegd. Deze stap werd niet door alle gemeenten in de regio in dank afgenomen omdat hiermee de bestaande samenwerkingen in de regio Noord-Veluwe vervielen.

De motieven voor de drie gemeenten om samen te werken waren als volgt: de klant (zowel intern als extern); de kwaliteit; de kwetsbaarheid; de kennisdeling; de kansen op de arbeidsmarkt; en kostenbeheersing. Kijkend naar de kostenbeheersing is er van reductie geen sprake, wel zijn de meerkosten minder. Waar in 2015 het doel was om op de bedrijfsvoering 10 procent te bezuinigen is er daadwerkelijk 5 procent bezuinigd. Het opleggen van een kostenreductie in het begin van de samenwerking werd niet geadviseerd. Bij het enkel sturen op kosten heeft dit een lagere kwaliteit tot gevolg. Wanneer er gestuurd wordt op kwaliteit kan kostenreductie een bijvangst zijn.

Eén van de zaken die als gevoelig werd ervaren was harmonisatie. Dit kan namelijk het gevoel geven de identiteit aan te tasten. Er werd aangegeven dat 90 procent van wat er door een gemeente wordt uitgevoerd uniform is. Het meeste is hierdoor van nature geharmoniseerd. De overige 10 procent biedt ruimte voor politiek primaat en ruimte voor verschillen. Om problemen in de uitvoering tegen te gaan dient er een gezamenlijke visie te zijn en te worden geïnvesteerd in doelafstemming. Het is ervaren dat

inwoners hun weg lokaal wel vinden. Als voorbeeld werd de geïndiceerde zorg aangehaald. Hierin zijn de werkprocessen wel geharmoniseerd maar is er focus op lokale basisinfrastructuur.

Dit is ook te herkennen in de uitingen vanuit de gemeenten en Meerinzicht. Dat harmonisaties complex zijn, uitte zich bijvoorbeeld in de harmonisatie van het briefpapier. Er vonden discussies plaats hoe het briefpapier eruit diende te zien. Uiteindelijk is er gekozen om de logo's van de drie gemeenten bovenaan de enveloppen te plaatsen en onderaan het logo van Meerinzicht te drukken. Dit om de herkenbaarheid van elk van de drie gemeenten voorop te stellen. Ook wordt er verteld dat de output vanuit de gemeente komt en niet specifiek via Meerinzicht. Geadviseerd werd om beleidsharmonisatie over te laten aan het bestuur en de politiek. Op standaardisatie werd geadviseerd wel sturing te geven.

Daarna werd de menselijke kant belicht. Geadviseerd werd dat de samenwerkende organisaties zich in elkaar verdiepen en dat moet worden gedurfd om los te laten. Het aangaan van een relatie vraagt namelijk meer dan in eerste instantie lijkt. Het is niet mogelijk om in een dergelijk samenwerkingsverband te leunen en mee te liften. Daarnaast is samenwerking echt iets anders dan uitbesteden. Samenwerking is ook complex.

Meerinzicht behandelt de besluiten van drie colleges en drie gemeenteraden. Alle medewerkers van Meerinzicht werken op drie gemeentehuizen en medewerkers van Meerinzicht worden behandeld als zijnde medewerkers van de gemeente. Ook zijn de salarisschalen geharmoniseerd en is er een gezamenlijk traineeprogramma. Een inwoner heeft als eerste contact met de gemeente en wordt dan vervolgens doorverbonden met Meerinzicht.

De directieraad vergadert met de domeindirecteuren en de netwerkdirectie neemt besluiten gelijktijdig maar afzonderlijk. De beleidsautonomie blijft bij de gemeenteraden. De budgetten worden lokaal vastgesteld en blijven in de eigen begroting, want: van een omelet kun je geen drie eieren meer maken. Bij de start van de gemeenschappelijke regeling gingen dan ook bestaande zaken vanuit elke gemeente mee. Vervolgens gingen de 'eieren' zich mengen en werden er nieuwe medewerkers aan het bestand toegevoegd. De 'eieren' mengden goed en met de nieuwe medewerkers was er ruimte voor specialisatie. Dit neemt niet weg dat in een enkele gemeente het gevoel bestaat dat 'onze' organisatie meer betaalt. Indien een dergelijk geval zich voordoet wordt geadviseerd om een volwassen gesprek te voeren; het gevoel goed uit te spreken; te bespreken waartoe je als gemeente wel of niet bereid bent; en het gezamenlijke belang in beeld te houden. Ook werd het van belang geacht om elkaar te willen begrijpen en niet alleen te willen zenden.

De samenwerking tussen Ermelo, Harderwijk en Zeewolde gaat verder dan alleen Meerinzicht. Ook in het ruimtelijk domein wordt er buiten Meerinzicht door deze gemeenten samengewerkt. Waarvoorheen de drie gemeenten georiënteerd waren op de regio Flevoland is de regio EHZ (Ermelo, Zeewolde en Harderwijk) erkend door de provincie als regio. Binnen Flevoland zijn ze bekend met kleinere regioverbanden. De insteek is vaak pionierend maar de natuurlijke grenzen worden gerespecteerd. Naast hun eigen samenwerking in Meerinzicht werken de drie gemeenten nu dus ook anders samen in de brede regio. Met verschillende gemeenten zijn er dienstverleningsovereenkomsten wat ook een verdienmodel oplevert. Zij voeren taken uit voor regiogemeenten en zijn een "centrumgemeente" op het gebied van jeugdzorg.

Ondanks de sterke vervlechting op vele gebieden was een directe fusie politiek niet haalbaar in 2015. Ook de zogenaamde '100.000 inwoners-brief' van Plasterk heeft hierbij niet geholpen. Deze samenwerking met drie gemeenten wordt al als ingewikkeld ervaren maar is de 'minst beladen vorm' waar de gemeentesecretarissen in 2015 mee aan de slag zijn gegaan.

De samenwerking levert zagezegd gezonde spanning op, bijvoorbeeld wat betreft kostenverdeling. Dit brengt ook de nodige dynamieken met zich mee. Om het beeld te voorkomen dat de samenwerkingsorganisatie een 'rupsje nooit genoeg' is, wordt de kadernota van de gemeenten eerst vastgesteld en vervolgens pas de begroting van Meerinzicht: het 'pas rijden als de tank vol zit'. De samenwerking heeft als succesfactor dat de kwaliteit van de dienstverlening omhoog is gegaan. Ook zijn de drie gemeenten minder kwetsbaar, omdat ze elkaar vinden als back-up. Daarnaast is de specialisatie sterk verbeterd van de drie gemeenten. Ook neemt de medewerkerstevredenheid toe en het ziekteverzuim af.

Zaken die als minder succesvol zijn ervaren is dat er te makkelijk is gedacht over wat het samenwerken betekent voor medewerkers. Terugblikkend had er beter aandacht besteed moeten worden aan de erkenning naar de medewerkers dat er zaken gaan veranderen bij het samenwerken. Nu heeft dit twee jaar tijd en energie gekost. Ook is er vooraf aan de samenwerking geen nulmeting geweest of een andere monitorkeuze. Geadviseerd wordt bewust de keuze te maken om wel of niet te monitoren. Wellicht dat het peilen van de kwaliteit van de diensttevredenheid door middel van klanttevredenheidsonderzoeken het belangrijkste zijn.

Daarnaast dient er rekening gehouden te worden met de culturen van de organisatie. Cultuurverandering is lastig en op termijn brengen nieuwe medewerkers hun eigen inbreng in de cultuur mee. Waar elke gemeente eerst een andere sfeer had is dit na verloop van tijd meer op één lijn komen te liggen. Wel waren de culturen van de drie gemeenten elk ervaren als familiair en sloten daardoor al goed op elkaar aan. Door de samenwerking in Meerinzicht is de cultuur verzakelijkt. Daarnaast is er een breder pallet voor medewerkers aan functies. De medewerkers worden behouden voor de organisatie in plaats van dat ze buiten de drie gemeenten hun carrière voortzetten.

Onderstaand zijn er een aantal punten/ opvattingen weergegeven die tijdens het bezoek naar voren kwamen.

Besef dat je je moet verdiepen in elkaar. Waartoe ben je als gemeente wel of niet bereid? Spreek dat naar elkaar uit en laat soms ook het achterste van de tong zien.

Werk aan de marketing van je samenwerkingsorganisatie. Laat het geen eigen 'merk' worden maar behoud de gezamenlijkheid. Geen jullie/ wij maar allemaal 'wij'.

Om het beeld te voorkomen dat de samenwerkingsorganisatie een 'rupsje nooit genoeg' is, wordt de kadernota van de gemeenten eerst vastgesteld en vervolgens pas de begroting van Meerinzicht: het 'pas rijden als de tank vol zit'.

Bij het starten van de samenwerking is het van belang te bekijken wat je zelf wil en wat de ander niet wil. Dit moet de verdere samenwerking bepalen. Durf hierin over je eigen schaduw heen te stappen en maak jezelf ondergeschikt aan het belang van de inwoner.

Doe een investering in de relatie, anders worden de verschillen uitvergroot en de overeenkomsten uit het oog verloren. Blijf ook de raden de ruimte bieden hun eigen stempel te drukken op zaken, ook al levert dit extra werk op voor de organisaties.

Houd rekening met verschillende vertrekposities. Zoek een gemeenschappelijke start/ vertrekpunt.

Inleiding

De toekomstscenario's die we als Renkum onderzoeken zijn niet uniek. Er zijn meerdere gemeenten in het land die een vorm van samenwerking hebben toegepast om zo hun bestuurskracht te vergroten. In het kader van de eigen oriëntatie zijn we op bezoek geweest bij gemeentelijke organisaties die voor een vergelijkbaar vraagstuk hebben gestaan als waar Renkum nu voor staat. Om niet alleen te leren van theoretische inzichten, maar ook van praktijkervaringen zijn we afgereisd naar vier verschillende gemeentelijke organisaties die min of meer werken volgens één van de scenario's die we aan het onderzoeken zijn.

In dit verslag wordt kort teruggeblikt op het bezoek aan de herindelingsgemeente Vijfheerenlanden. In het overzicht in bijlage 5 zijn de antwoorden van alle vier de bezochte gemeenten overzichtelijk weergegeven. Deze antwoorden zijn de antwoorden die geformuleerd zijn op de vragen uit een vooraf opgestelde vragenlijst.

Verslag bezoek Gemeente Vijfheerenlanden (herindeling)

Op 16 juni 2023 is een delegatie van de Gemeente Renkum op bezoek geweest in Meerkerk bij de Gemeente Vijfheerenlanden. Vijfheerenlanden heeft ons te woord gestaan over hun herindeling uit de gemeenten Leerdam, Vianen en Zederik. De voormalige gemeenten lagen in twee provincies, Zuid-Holland en Utrecht. De nieuwgevormde Gemeente Vijfheerenlanden behoort nu tot de provincie Utrecht en telt ongeveer 60.000 inwoners.

De aanleiding voor de herindeling tussen Leerdam, Vianen en Zederik komt voort uit het sterk willen vergroten van de lokale en regionale bestuurskracht. Op veel gebieden werd er al ambtelijk samengewerkt, waaronder op het gebied van ICT, HRM, Wmo, Jeugdzorg, afvalinzameling en Participatiewet. Deze samenwerking werd als effectief en efficiënt ervaren maar wel waren er te veel gemeenten met te veel bestuurders met onvoldoende bestuurskracht. Hierdoor werd een herindeling als enige overgebleven optie gezien.

Vijfheerenlanden is historisch en geografisch één gebied en komt voort uit een oud waterschap. Door deze historische maar ook geografische samenhang – zoals economische oriëntatie op Utrecht – werd het samengaan van de gemeenten Zederik, Vianen en Leerdam gezien als een logische keuze. Bij zowel de bestuurders als bij de inwoners was de ratio en daarmee het draagvlak voor een bestuurlijke fusie heel hoog. In 2014 verscheen het regionale rapport van de commissie Schutte waarin regionale herindelingen werd aanbevolen. Elk van de drie gemeenten heeft in 2015 een bestuurskrachtonderzoek uitgevoerd met de conclusie dat de gemeenten te klein zijn om toekomstige opgaven aan te kunnen.

Ondanks dat de gemeenten elkaar op een natuurlijke wijze gevonden hadden was een complexiteit dat de drie gemeenten tot andere provincies behoorden. De uiteindelijke keuze tot welke provincie de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden zou behoren heeft veel tijd gevraagd op provinciaal gebied. Eind 2017 is een wetsonderwerp door de Tweede en Eerste Kamer vastgesteld met een provinciekeuze voor de Provincie Utrecht.

In 2018 werd er een bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO) Vijfheerenlanden opgericht als overbruggingsperiode. Deze tussenstap is als zeer onprettig ervaren. Waar de nieuwe gemeente anders een jaar de tijd had gehad de herindeling voor te bereiden heeft één ambtelijke organisatie een jaar lang drie gemeentebesturen moeten bedienen. Het steken van tijd en energie in het samenvoegen van een ambtelijke organisatie zonder dat het bestuur wordt samengevoegd werd meegegeven als iets waar goed over nagedacht zou moeten worden of dit het meest optimale resultaat oplevert voor de inwoners. Per 1 januari 2019 werd de gemeente Vijfheerenlanden gevormd waarmee de BVO op dat moment opging in de Gemeente Vijfheerenlanden.

Binnen de organisatie was er sprake van een gelijkwaardige fusie en dus niet van een overname. Hierdoor kon de organisatie gevormd worden met een nieuwe besturingsfilosofie en waar nodig nieuwe werkprocessen. In 2016 is top-down een contourenschets opgesteld die in 2017 is uitgewerkt in een zogenaamde grondplaat. Vervolgens is bottom-up door groepjes medewerkers invulling gegeven aan de teams (taken, aantal fte en aantal functies). Dit heeft in 2017 geleid tot functieboeken en harmonisatie van HRM-regels, waardoor dat jaar alle medewerkers met behoud van rechten geplaatst zijn.

Ondanks dat er veel goed is gegaan zijn ook zaken minder goed gegaan. Door een vacaturestop sinds 2015, begon Vijfheerenlanden met bijna 100 vacatures. De invulling van deze vacatures heeft ruim twee jaar tijd gekost. Ook heeft het niet geholpen dat op het moment dat teams gevormd waren de COVID-pandemie uitbrak en de teamontwikkeling bij een aantal teams stokte. Terugkijkend wordt er aangegeven dat bij de meeste teams uiteindelijk vrij snel een goede teamvorming is gekomen waarbij oude 'bloedgroepen' zijn verdwenen. Over het algemeen is ook het bestuur tevreden met de door de organisatie geleverde kwaliteit.

Ook de slagkracht van de organisatie en de positie in de regio is sterk verbeterd. Omdat Vijfheerenlanden een grotere organisatie is zijn ze beter in staat hun rol op te pakken. In plaats van drie relatief kleine gemeenten zijn ze één van de grootste gemeenten in de regio geworden, net als één van de grotere gemeenten in de provincie Utrecht, alsook één van de grootste werkgevers in de regio. Waar zij vroeger als relatief kleine gemeente konden meeliften op de inzet van grotere gemeenten (maar zonder inhoudelijke inbreng), is Vijfheerenlanden nu zelf een van die grote gemeenten en wordt er het nodige verwacht. Dit vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar vergroot tegelijkertijd de invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk.

Ook heeft Vijfheerenlanden door de nieuwe schaalgrootte meer mogelijkheden zaken uit de samenleving explicieter te verankeren in haar organisatie en in haar beleid. Denk aan een team wijkambassadeurs, wijkwethouders en een structureel budget ter ondersteuning van inwonersinitiatieven. Ook heeft Vijfheerenlanden de mogelijkheid voor al haar 16 kernen lokale dorpswoonvisies op te stellen, waarin de ruimtelijke behoefte van de betreffende kern wordt onderzocht, de mogelijkheden om deze behoefte te voorzien worden geïnventariseerd, en ruimtelijk (en eventueel sociaal-maatschappelijk) worden afgewogen. Daarentegen is de nieuwe organisatie formeler geworden waardoor korte lijnen naar inwoners en ondernemers uit de voormalig kleinere organisaties verminderd zijn.

Naast feitelijke gebeurtenissen werd er tijdens het bezoek vooral besproken wat randvoorwaarden zijn om een dergelijke vorm van samenwerking te kunnen laten slagen en/of wat aandachtspunten zijn. Enkele hiervan zijn hieronder kort weergegeven. Wel dient benadrukt te worden dat dit

geïnterpreteerde opvattingen zijn gebaseerd op de ervaringen van één gemeente in een dergelijke samenwerkingsvorm.

Benader de samenwerking vanuit inhoudelijke argumenten en creëer een gemeenschappelijk belang dat veel van de betrokken partijen kunnen delen.

Zorg voor een sterk bestuurlijk draagvlak en laat de gemeenteraden in een vroegtijdig stadium al kennis met elkaar maken. Hierdoor krijgen zij ook een gezamenlijk belang.

Beoordeel goed de alternatieven: zijn er andere mogelijkheden, wat zijn de gevolgen hiervan en zijn deze wenselijk?

Investeer zeer stevig in draagvlak bij alle betrokkenen en blijf daar ook in investeren.

Een strakke (en eensgezinde) regie vanuit het ambtelijk management (regiegroep). Dat betreft niet alleen een regie op de uitvoering van de ambtelijke werkzaamheden, maar ook op de bestuurlijke besluitvorming, en zelfs op de provinciale afstemming en besluitvorming.

Neem de tijd, plan bewust en investeer in een goed afscheid en een goede start.

Inleiding

De toekomstscenario's die we als Renkum onderzoeken zijn niet uniek. Er zijn meerdere gemeenten in het land die een vorm van samenwerking hebben toegepast om zo hun bestuurskracht te vergroten. In het kader van de eigen oriëntatie zijn we op bezoek geweest bij gemeentelijke organisaties die voor een vergelijkbaar vraagstuk hebben gestaan als waar Renkum nu voor staat. Om niet alleen te leren van theoretische inzichten, maar ook van praktijkervaringen zijn we afgereisd naar vier verschillende gemeentelijke organisaties die min of meer werken volgens één van de scenario's die we aan het onderzoeken zijn.

In dit verslag wordt kort teruggeblikt op het bezoek aan MijnGemeenteDichtbij. In het overzicht in bijlage 5 zijn de antwoorden van alle vier de bezochte gemeenten overzichtelijk weergegeven. Deze antwoorden zijn de antwoorden die geformuleerd zijn op de vragen uit een vooraf opgestelde vragenlijst.

Verslag bezoek MijnGemeenteDichtbij (ambtelijke fusie)

Op 19 juni 2023 is een delegatie van de gemeente Renkum op bezoek geweest in Sint-Michielsgestel. De gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel hebben ons te woord gestaan over hun gezamenlijke ambtelijke organisatie MijnGemeenteDichtbij (een ambtelijke fusie). De gemeenten liggen in de provincie Noord-Brabant en tellen samen een ca. 64.000 inwoners. De Gemeente Boxtel telt ruim 33.700 inwoners en de Gemeente Sint-Michielsgestel ruim 30.100 inwoners.

In 2012/ 2013 is er een start gemaakt met gesprekken over een ambtelijke fusie. Deze gesprekken zijn gestart met zes gemeenten waarvan er vier gemeenten in het proces zijn afgehaakt. De burgemeesters van de twee overgebleven gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel stonden achter de ambtelijke fusie. In 2016 zijn de medewerkers van de twee organisatie bij elkaar gevoegd. Dit alles naar aanleiding van een bestuurskrachtmeting. Beide gemeenten hadden de wens klein te blijven en niet opgeslokt te willen worden in grotere verbanden in de regio. Hierin hebben zij elkaar gevonden. Ook zijn de gemeenten van ongeveer gelijke grote wat heeft bijgedragen aan het gevoel van gelijkwaardigheid. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de oprichting van de gemeenschappelijke regeling MijnGemeenteDichtbij.

Deze organisatie is van buiten naar binnen georganiseerd. De harmonisatie bij de oprichting van MijnGemeenteDichtbij heeft veel gedoe opgeleverd en beleidsharmonisatie was nog ingewikkelder. Er moet een balans gevonden worden tussen efficiënt werken en het ruimte hebben voor de eigen kleur van een gemeente. Dit is erg complex. Naast oog voor eigen kleur waren andere uitgangspunten kwaliteit, klant en kwetsbaarheid.

De organisatie is begonnen met het werken op basis van zelfsturing, maar dit is na drie maanden gestopt (in juli 2016). Zelfsturing werd onder andere ingezet om kosten te kunnen besparen op de ambtelijke organisatie, maar in de praktijk bleek dit niet te werken. In 2017 is de keuze gemaakt teammanagers toe te voegen aan de organisatie. Het opleggen van een taakstelling wordt ook gezien als de grootste fout die er gemaakt is.

Daarnaast was in het begin de organisatie ingericht op basis van twee keer 30.000 inwoners in plaats van één keer 60.000 inwoners. Dit vraagt namelijk een andere benadering en een andere manier van

werken. Ook de wisseling in management en het bestuur heeft grote invloed gehad op de organisatie. Historie is verdwenen, en dit maakt de uitgangspunten en de samenwerking complexer.

Een herindeling tussen de beide gemeenten is nooit besproken, met als reden de karakters van de ker-
nen te willen behouden. De autonomie van beide gemeenten wordt van belang geacht en dit is wel-
licht anders dan het sentiment. Samenwerken in één ambtelijke organisatie wordt efficiënter geacht,
omdat 80 procent van het werkgebied gelijk is en er voor de overige 20 procent ruimte is voor de ei-
gen kleur.

Er is veel afstemming en onderling vertrouwen, in de uitvoeringsvertaling zit het verschil. Geef elkaar
de ruimte om verschillend te zijn en zoek elkaar in de afstemming. Niet alleen is er een grotere des-
kundigheid, maar ook een grotere slagkracht wat betreft het personeel. De bedrijfsvoering is volledig
geharmoniseerd en de lokale beleidsvrijheid wordt sowieso als klein ervaren.

De missie, accenten en kernwaarden van de samenwerking zijn altijd ongewijzigd gebleven vanaf het
begin van de samenwerking. De gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel worden gezien als klant van
MijnGemeenteDichtbij en nemen dan ook diensten af. De burgemeesters zijn voorzitter van het dage-
lijks bestuur van MijnGemeenteDichtbij en rouleren hun voorzitterschap. De rolverdeling tussen de ge-
meentesecretarissen is gelijkwaardig. De zeggenschap van de gemeentesecretarissen is gekoppeld aan
die van de burgemeester en beide gemeentesecretarissen hebben een gelijke stem. Bij een gelijke
stemming en wanneer er geen compromis gevonden kan worden, is er een derde stem voor het con-
cern control. Wanneer er dan nog steeds geen compromis bereikt wordt, gaat de kwestie naar het da-
gelijks bestuur. Een voorwaarde om een dergelijke ambtelijke fusie in de praktijk te laten slagen is dan
ook het hebben van twee relatief gelijkgestemde gemeentesecretarissen.

Boxtel en Sint-Michielsgestel hebben beide een gemeentehuis en de ambtelijke medewerkers zijn ver-
deeld over deze twee gemeentehuizen. Medewerkers zijn niet gekoppeld aan waar ze vroeger zaten,
maar de teams zijn gekoppeld aan een locatie of hebben een roulerende locatie.

Een les die geleerd is, is dat de dienstverlening wel geharmoniseerd dient te worden. De organisatie
moet de veranderingen namelijk aankunnen. Dat spel moet je durven en kunnen spelen. Dit vraagt
goede gesprekken tussen de organisatie en het politieke spectrum. Autonome ontwikkelingen van
MijnGemeenteDichtbij zijn standaard. Nieuwe ontwikkelingen worden aangegeven in de kadernota en
daar is ook de ruimte voor de raad om invloed te hebben.

Hier wordt ook uitgegaan van een grote mate van vertrouwen en onderling 'gunnen'. Een voorbeeld
hiervan is dat er geen gebruik wordt gemaakt van een urenverantwoordingsstelsel om te registreren
hoeveel uur er aan welke gemeente wordt besteed. Hierover wordt in het dagelijks bestuur gesproken
en dit gesprek wordt met elkaar gevoerd. De basis van de samenwerking moet solidariteit zijn en niet
het willen millimeteren. Het is geven en nemen, elkaar iets gunnen en het opbouwen van een vertrou-
wensband. Bij extreme verschillen moet het goede gesprek met elkaar kunnen worden gevoerd.

Extreme verschillen in de begrotingen van de gemeenten maakt samenwerken heel lastig, omdat er
dan een ander vertrekpunt en ambitieniveau is. Dit is op te lossen met solidariteit. De verhouding in de
vraag en het aanbod van de dienstverlening is bij MijnGemeenteDichtbij begonnen op 50/50 basis. Na

verloop van tijd is dit gewijzigd in 45/55 wat betreft input en output. Dit is ook ongeveer de marge waarbinnen verschillen tussen de gemeenten houdbaar is. Neigt de onderlinge verhouding meer naar 40/60, dan wordt de samenwerking een stuk complexer. De verhoudingen dienen namelijk te kloppen. Wanneer er wel grote verschillen zijn moet hier open en transparant over gecommuniceerd worden, anders is een 'scheiding' een betere oplossing. Ook hierbij is het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap cruciaal. Geadviseerd wordt dan ook dit duidelijk vast te leggen, ook naar de gemeenteraad toe.

Wat betreft de gemeenteraden, wordt gezien dat de raden meer kritiek leveren op het construct, terwijl ze eigenlijk kritiek hebben op de inhoud en het geleverde resultaat. Daaruit blijkt ook dat de ambitie moet matchen met de capaciteit en hier moet bij het coalitieakkoord al rekening mee worden gehouden. Hier dient al afgestemd te worden of het coalitieakkoord aansluit bij de capaciteit die de organisatie aankan en omgekeerd.

Bijna vijf jaar na de oprichting van MijnGemeenteDichtbij is de samenwerking geëvalueerd. Bij de start in 2016 is er geen nulmeting uitgevoerd, waardoor vergelijking in de evaluatie lastig was. Bij de start is er namelijk uitgegaan van de gedachte 'learning by doing'. Het idee om snel te starten en te ervaren wat er anders moet. Dit is zeer foutgevoelig gebleken. Het reparatiewerk wat vaak nodig was, is na verloop van tijd niet gebeurd. Vandaar dat er ook werd aangegeven: 'Je bent pas klaar, als je er klaar voor bent'. Geadviseerd wordt een samenwerking zakelijk te organiseren. Het kost jaren om de uitwerking goed te krijgen. Bestuurlijk begrip voor dit tijdspad is hierin ook cruciaal.

Kijkend naar de organisatie is het functiehuis gewijzigd. Het aantal functies is verhoogd, met name op strategisch en leidinggevend niveau. Over het algemeen zijn de salarissen dus niet verhoogd, maar zijn er wel meer functies toegevoegd met een relatief hogere salarisschaal. Daarnaast is er meer gespecialiseerde kennis nodig voor complexe situaties, waardoor er niet per se meer betaald wordt, maar er meer medewerkers van een bepaalde salarisschaal benodigd zijn. Er wordt wel aangegeven dat eenzelfde fenomeen zich voor zou doen wanneer de gemeenten hun eigen ambtelijke organisaties zouden hebben behouden.

Op het gebied van raad en bestuur wordt nogmaals aangegeven dat daar een heropvoeding en doorontwikkeling benodigd is geweest en dat dit tijd kost. Ook is er nog geen aanleiding of behoefte aan een herindeling op het moment. Kijkend naar de regio hebben Boxtel en Sint-Michielsgestel enerzijds wel en anderzijds geen verstevigde invloed in de regio. Wel, omdat beide gemeenten in de regio hetzelfde geluid kunnen laten horen. Niet, omdat MijnGemeenteDichtbij niet meer body heeft. Boxtel en Sint-Michielsgestel zijn nog altijd kleine gemeenten die afstemming in de regio moeten blijven zoeken om zaken gerealiseerd te krijgen. Daarmee zijn ze niet anders dan andere kleine gemeenten.

Daarnaast is de gemeenteraad de ambassadeur van je organisatie. Het contact met inwoners is volgens de inwoners sterk veranderd in de samenwerking. Inwoners bellen naar de gemeente en vervolgens wordt hun vraag uitgezet naar MijnGemeenteDichtbij. Medewerkers van MijnGemeenteDichtbij moeten vervolgens scherp zijn op welke handtekening zij plaatsen onder correspondentie: die van de gemeente Boxtel of Sint-Michielsgestel. Dit maakt zaken nog complexer en fouten hierin dragen niet bij aan het herkenbare beeld van de gemeente voor inwoners. Het niveau van de dienstverlening is wel

gelijk gebleven. De cultuur binnen de organisatie was niet direct verbeterd. De organisatie heeft vooral in survivalstand gestaan en het is lastig gebleken hieruit te komen.

Zorg voor stabiliteit in je ambtenarenbestand. Hier zit de kracht van je organisatie.

Voer goede gesprekken met elkaar en stem ook vooral tussen organisatie en bestuur af wat wel en niet mogelijk is. Dit is van belang om de samenwerking uitvoerbaar te maken.

Leg in het begin vooral geen taakstelling op. Houd rekening met aanloopverliezen en doe een taakstelling vooral niet in één keer.

Begin niet overhaast maar pak het zakelijk op. Achteraf repareren levert meer schade op dan vooraf vastleggen: 'Je bent pas klaar als je er klaar voor bent.'

Bijlage 5

Overzicht antwoorden bezoeken eigen oriëntatie

Overzicht antwoorden standaardvragenlijst bezoeken eigen oriëntatie

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
Organisatie	<p>1. Jullie hebben al enige tijd een nieuwe manier van samenwerken.</p> <p>Wat merk je hiervan in de manier van werken van de organisatie en van de medewerkers onderling?</p> <p><i>Denk hierbij aan ambtelijk-bestuurlijk samenspel, integrale samenwerking, flexibiliteit, ruimte voor initiatief, maatwerk, verschillen in cultuur, menselijke maat in het contact en resultaatgerichtheid.</i></p>	<p>Verloop van de samenwerking Aalsmeer-Amstelveen (AA) 2013-2023:</p> <ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke samenwerking bestaat 10 jaar. Start 2 januari 2013 o.b.v. businesscase Berenschot. Doel van de ambtelijke samenwerking in 2013: structurele besparing op organisatiekosten, borgen en verbeteren dienstverlening, versterken regionale positie, robuuste ambtelijke organisatie voor nieuwe (rijks) opgaven, bieden perspectieven voor medewerker. Centrumregeling en Dienstverleningshandvest. Ambtenaren van Aalsmeer zijn verhuisd naar het raadhuis van Amstelveen. Medewerkers gaan twee besturen bedienen. Zoveel mogelijk beleidsharmonisatie. Conflict over extra bijdrage ICT en digitalisering in 2019. Aalsmeerse raad wil uit Centrumregeling treden. Geschillencommissie heeft geadviseerd. Advies overgenomen. Nieuwe samenwerkingsafspraken per 1-1-2022, over dienstverlening en kosten. De nieuwe samenwerkingsafspraken moeten meer stabiliteit en continuïteit in de samenwerking brengen. Er is een basispakket dienstverlening 2022-2026 afgesproken en een lijst met additionele dienstverlening. 	<ul style="list-style-type: none"> Bij het aangaan van de samenwerking Meerinzicht is er oog geweest voor beleidsharmonisatie en werkprocessen zijn gestandaardiseerd. Op het gebied van cultuur zijn er ook zaken veranderd. Waar iedere gemeente al wel een familiecultuur had waren de culturen toch verschillend. Na verloop van tijd heeft de vernieuwing aan medewerkers eraan bijgedragen dat de cultuur meer samengesmolten is. Ook is de cultuur verzakelijkt sinds het samenwerken in Meerinzicht. Medewerkers zijn loyaal aan hun eigen organisatie en het samenvoegen van medewerkers in Meerinzicht bracht spanningen met zich mee. Er is een behoorlijk lange piekperiode geweest waardoor het des te belangrijker is oog te hebben voor het effect van de veranderingen. 	<ul style="list-style-type: none"> Dat wordt steeds professioneler. Ambtelijk-bestuurlijke verhoudingen zijn goed. Er is bestuurlijk waardering voor het functioneren van de organisatie. Oog en begrip is er bestuurlijk ook voor de knelpunten die ontstaan als gevolg van de zeer krappe arbeidsmarkt. Het management functioneert daarbij regelmatig echter wel als troubleshooter/knopendoorhakker/vliegende keep. Dat is organisatie-technisch eigenlijk niet de bedoeling maar soms wel nodig. Samenwerking binnen teams verloopt goed. Samenwerking binnen ketens van teams (en daarbuiten, bijvoorbeeld GR-en) kan echter beter. Daarop wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in het kader van de doorontwikkeling sociaal domein en de implementatie Omgevingswet. Is aanwezig. Oplossend vermogen binnen teams wordt steeds beter. Maar het verschilt wel tussen teams. Er is sprake van voorlopers en achterblijvers. Die ruimte is er, maar als gevolg van hoge werkdruk door onder meer corona, nieuwe taken én grote aantal vacatures liggen de prioriteiten op uitvoering reguliere taken. Dit is zeker aanwezig, zeker bij die teams die dicht bij de klant staan. Bijvoorbeeld sociale teams en RO/ Vergunningen. 	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke organisaties zijn samengevoegd. Dit heeft als gevolg dat alle medewerkers nu samenwerken voor de twee gemeenten. De twee gemeenten zijn dus klant bij MijnGemeenteDichtbij. De ambtelijke medewerkers zijn in teams verdeeld over de twee gemeentehuizen van de twee gemeenten en voeren vanuit daar hun werk uit.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • Centrumregeling blijft het juridisch construct (met enige aanpassing) onder de samenwerking. De samenwerkingsovereenkomst is een nadere uitwerking van de Centrumregeling. • Dienstverlening ingericht volgen 'schillenmodel': Kernorganisatie in Aalsmeer (medewerkers in dienst van Aalsmeer), een 2eschil van medewerkers in dienst van AA, die deels vanuit Amstelveen en deels vanuit Aalsmeer werken, en een derde schil van medewerkers die geheel vanuit Amstelveen werken. • Overdracht van taken en formatie (20fte) en de vrijwillige overstap van medewerkers uit AA naar kernorganisatie Aalsmeer. • Integratie van het ambtelijk apparaat is begeleid om te voorkomen dat er te lang sprake zou zijn van twee bloedgroepen. Redelijk goed en snel verlopen. • Gaandeweg verschillende visies op bedrijfsvoering. Behoefte van Aalsmeer om bestuurlijke eigenheid beter te borgen. Aalsmeerse bestuur voelt zich niet optimaal ondersteund door ambtelijk apparaat. Aalsmeer wil grotere betrokkenheid bij het 'Aalsmeerse' en nabijheid. • Medewerkers merken dat beleidsharmonisatie steeds minder mogelijk is, waardoor in sommige gevallen het gevoel bestaat juist minder efficiënt te kunnen werken. • Weinig bestuurlijk samenspel. Raden spreken nauwelijks met elkaar. 		<ul style="list-style-type: none"> • Cultuurverschillen zijn er maar dit betreft cultuurverschillen tussen teams. Dit is mede afhankelijk van de taken en mate van zelforganiserend werken van de teams. Cultuurverschillen als gevolg van 'bloedgroepen' van oude gemeenten zijn heel snel verdwenen en dus ook niet meer waarneembaar. • De klantwaardering wordt gemeten en is over het algemeen vrij hoog tot hoog. Het aantal ingediende klachten is relatief gering. Dat zegt wat over de menselijke maat in het klantcontact. • Op resultaten wordt drie keer per jaar gestuurd via de resultaatmonitor. Dus de resultaatgerichtheid wordt dus gestimuleerd maar ook min of meer afgedwongen en is integraal onderdeel van onze sturingsfilosofie. • Na vier jaar heeft dit zich behoorlijk goed gezet, er zit wel verschil in afdelingen. Er is een aantal medewerkers bij gekomen met een hoger abstractieniveau. • We hebben na lang wikken wegen gekozen voor zelforganisatie voor de nieuwe organisatie. (Mede) daardoor zijn een aantal medewerkers vertrokken en andere vonden het een pré om bij ons te komen werken. De coronatijd heeft dit nieuw opbouwen flink bemoeilijkt 	

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regio-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
		<ul style="list-style-type: none"> Niet altijd een gezamenlijke opstelling van Kernorganisatie en AA-medewerkers naar bestuur. Nadruk ligt vaak op wat er niet goed gaat. 			
	<p>2. Hoe geef je in de nieuwe situatie invulling aan je rol van werkgever?</p> <p><i>Denk hierbij aan de eigen inzet voor het behouden en aantrekken van personeel en het investeren in je organisatie?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers zijn in dienst van de AA-organisatie. Medewerkers van de Kernorganisatie zijn in dienst van Aalsmeer. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers hebben door de samenwerking in Meerinzicht meer kansen binnen de eigen organisaties. Medewerkers kunnen beter doorgroeien maar blijven ook beter behouden. Dit doordat de drie gemeenten en ook Meerinzicht hun medewerkers uit kunnen wisselen wanneer hier behoefte aan is. Ook is er een traineeprogramma opgesteld. Trainees zijn bij Meerinzicht in dienst en rouleren door de organisaties heen. Dit heeft het imago verbeterd, helpt mensen te behouden en biedt kansen. 	<ul style="list-style-type: none"> Dit is voor ons bijzonder belangrijk. We zijn een sterk groeiende gemeente (+14% inwoners sinds 2014) met nieuwe taken in combinatie met een zeer krappe arbeidsmarkt (ook wat betreft inhuurmedewerkers). Ons HRM beleid is er dan ook op gericht om onze organisatie stevig te profileren (grote werkgever in de regio), te investeren in arbeidswaarden en onboarding, en de kansen en mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie van Vijfheerenlanden te benadrukken. Daarbij zijn onze eigen medewerkers onze beste ambassadeurs. We zien de laatste tijd onze aantrekkingskracht in de regio toenemen. Een toenemend aantal nieuwe medewerkers is woonachtig in onze eigen gemeente of in één van de aangrenzende gemeenten. 	<ul style="list-style-type: none"> De OR is continu betrokken geweest. De personele ontwikkelingen zijn met beide OR-en besproken en al vroegtijdig in het proces. Het werken vanuit zelfsturende teams is na enkele maanden teruggedraaid omdat gebleken is dat dit in de praktijk niet op iedereen een positief effect had en is dit teruggedraaid. De salarisschalen zijn geharmoniseerd maar heeft niet als gevolg gehad dat er veel veranderingen in de salarissen hebben plaatsgevonden. Wel zijn er meer complexe en gespecialiseerde functies benodigd wat wel een vergroting van je ambtelijke organisatie heeft opgeleverd.
Partners	<p>3. Wat merk je in de nieuwe situatie van de mogelijkheid van de organisatie om in te spelen op ontwikkelingen en uitdagingen uit het rijk, provincie, regio en samenwerkingsverbanden?</p> <p><i>Denk hierbij aan de kwaliteit/ kwantiteit, snelheid, mogelijkheid tot uitvoeren van de eigen doelen,</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> De samenvoeging beoogt dat beide gemeenten beter in staat zijn maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. In de regel beïnvloedt de (nieuwe) manier van samenwerking Amstelveen niet in de relatie met haar partners en beïnvloedt het niet de inwonersparticipatie in Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA medewerkers m.b.t. beleidsontwikkeling en -advisering. Aalsmeer heeft als kleinere gemeente veel baat bij WOO, 	<ul style="list-style-type: none"> Door de samenwerking zijn de drie gemeenten wendbaarder gebleken. Het specialisme is omhooggegaan net als de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks veel uniformiteit is er ook ruimte en aandacht voor maatwerk. Iedere gemeente kan haar eigen stempel drukken op het gemaakte beleid. Wanneer de ene gemeente iets wil en de ander twee niet of andersom dan kan het zijn dat de ene wel betaalt voor diensten 	<ul style="list-style-type: none"> Omdat we een grotere organisatie zijn, zijn we nu beter in staat om onze rol op te pakken. In plaats van drie kleine gemeenten zijn we nu plotseling de grootste gemeente in onze regio geworden en een van de grotere gemeenten in de provincie Utrecht. Dat heeft voor- en nadelen. Waar wij vroeger als kleine gemeente (en als 'freerider') mee konden fietsen op de inzet van grotere gemeenten (maar zelf niets inhoudelijks in konden brengen), zijn wij nu zelf een van die grote gemeenten en wordt er van ons ook het nodige 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er strakkere afspraken gemaakt

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
	<i>ruimte voor inwonersparticipatie, het beter kunnen adviseren van de raad en faciliteren van politiek-bestuurlijke zeggenschap.</i>	decentralisaties, Omgevingswet, ICT etc. Amstelveen heeft baat bij een aantrekkelijker werkgever, meer armslag	en de andere twee niet. De vraag die hier wel aan kleeft is in hoeverre het dan nog wel efficiënt is.	verwacht. Dat vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar het vergroot onze invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk. We moeten nog wel leren om in dat gemeenschappelijk resultaat waaraan wij hebben bijgedragen, nog veel krachtiger onze eigen doelstellingen en inzet te verzilveren. Net als iedere gemeente worden we op dit moment echter wel geconfronteerd met een toenemend beroep van Rijk en provincie op onze gemeente. Zonder dat het benodigde budget wordt meegeleverd. Dat veroorzaakt knelpunten. Die hopen wij in onze Kadernota 2024 (nu net naar de raad) op te lossen door een extra investering in onze ambtelijke organisatie. Kwaliteit van de organisatie is toegenomen waardoor we meer en beter een rol in de regio/ samenwerkingsverbanden en provincie kunnen invullen. <ul style="list-style-type: none"> • We hebben bewust flink geld vrijgemaakt om inwonersinitiatieven te steunen en met inwonersparticipatie zijn we aan het oefenen. • De griffie is flink groter en van goede kwaliteit dan ervoor en daardoor betere bijstand van raad met helaas wel ziekte en verloop. 	worden in wat wel en niet uitvoerbaar is.
Samenleving	4. Wat veranderde er in de nieuwe situatie als je kijkt naar de mogelijkheid van de organisatie om in te spelen op input uit de samenleving, maatschappelijke vragenstukken en inwonersinitiatieven?	<ul style="list-style-type: none"> • In principe ongewijzigd voor Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid AA uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> • Maatschappelijke vragenstukken kunnen beter opgepakt worden in de samenwerking dan individueel. Er is een kwaliteitsslag gemaakt in de ambtelijke capaciteit. Waar er eerst bijvoorbeeld verschillende bezwaarprocedures waren is er nu één team die dit soort zaken actief op kan pakken. Daarnaast is er slagkracht 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de nieuwe schaalgrootte kan de nieuwe gemeente deze mogelijkheden expliciet verankeren in haar organisatie en in haar beleid. Zo is er een team wijkambassadeurs, zijn er wijkwethouders, is er een budget van €1 miljoen structureel ter ondersteuning van inwonersinitiatieven. In dit kader werkt ook de raad veel meer inwonergegericht met VHL-pleinen die ook op locatie worden 	<ul style="list-style-type: none"> • Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vragenstukken die spelen.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
	<i>Denk hierbij aan de kwaliteit/ kwantiteit, snelheid, mogelijkheid tot uitvoeren van de eigen doelen, ruimte voor inwonerparticipatie, het beter kunnen adviseren van de raad en faciliteren van politiek-bestuurlijke zeggenschap.</i>		gegeven en wordt er aan elkaar vastgehouden.	georganiseerd. Wij zijn op dit moment een inwonersberaad aan het uitvoeren waarin 80 inwoners (met ondersteuning) het bestuur adviseren over de toekomst van ons wijk- en dorpsuizenbeleid. <ul style="list-style-type: none"> De afstand inwoner en organisatie is helaas groter geworden. Medewerkers weten minder van het gehele gebied dan ze wisten van een kleiner deel. Behoorlijk wat nieuwe medewerkers heeft dit effect versterkt. Zie ook reactie bij 3. 	
	5. Wat merk je in de nieuwe situatie van veranderingen in het contact met inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en de samenleving als geheel? <i>Denk hierbij aan het vermogen van de organisatie en het bestuur te weten wat er leeft in de samenleving de mogelijkheden voor de organisatie en het bestuur om input uit de samenleving op te pakken en de bereikbaarheid van de gemeente via verschillende communicatiekanalen en hoe dit binnen de gemeente is georganiseerd.</i>	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met ondernemers/ inwoners en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren. Heeft voor Amstelveen geen nadelige gevolgen. Contacten medewerkers/ Amstelveens bestuur niet gewijzigd. 	<ul style="list-style-type: none"> Een inwoner belt altijd nog naar de gemeente met vragen. Een medewerker van de gemeente schakelt de inwoner vervolgens door naar een medewerker. Dit kan een eigen medewerker zijn maar ook een medewerker van Meerinzicht. Hierin merkt de inwoner vrijwel geen verschil. Ook in schriftelijk contact zijn de logo's van de drie gemeenten het duidelijkst weergegeven en is onderaan het logo van Meerinzicht pas te vinden. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur. 	<ul style="list-style-type: none"> In aanvulling op datgene wat in de voorgaande vraag al is beantwoord, investeren wij actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Wij meten de klanttevredenheid. Wij meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling. Een aantal social media volgens wij actief en wij reageren via social media actief op berichten over de dienstverlening en dergelijke van de gemeente Vijfheerenlanden (webcare). Ook zijn wij als organisatie, maar bijvoorbeeld ook via onze burgemeester (11.300 volgers), zeer actief op twitter. Een jaar na de fusie kregen wij ook te maken met corona, waardoor de mogelijkheid tot persoonlijk contact aanzienlijk werd vermindert en het daardoor ook lastiger was op te snuiven wat er in de samenleving speelde. 	<ul style="list-style-type: none"> Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd.
Regio	6. Wat merk je in de nieuwe situatie van veranderingen	<ul style="list-style-type: none"> Amstelveen en Aalsmeer zitten en zaten veelal in dezelfde regioverbanden. De 	<ul style="list-style-type: none"> In de regio hebben de drie gemeenten een andere rol gekregen. Waar 	<ul style="list-style-type: none"> Duidelijk beter geworden, zie ook reactie bij 3. 	<ul style="list-style-type: none"> In regionale samenwerkingsverbanden is enerzijds het positieve

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regio-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
	<p>in de positie en rol van de organisatie, raad en het college in regionale samenwerkingsverbanden?</p> <p><i>Denk hierbij aan het overbrengen van de belangen van de gemeente bij partners, het kunnen leveren van een bijdrage aan regionale doelen en het beeld van de regio van de organisatie.</i></p>	<p>ambtelijke samenwerking verandert hier niets aan voorde positie van Amstelveen. Met het ontstaan van de kernorganisatie is op sommige onderwerpen een separate advisering ontstaan.</p>	<p>ze in het verleden deel uitmaakten van een regio vormen ze nu samen een eigen regio. Hierbij speelt wel mee dat vanuit de provincie er veelal oog is voor kleinere regionale verbanden. Ook buiten de eigen regio hebben de drie gemeenten een versterkte band met de buurgemeenten. EMZ en Meerinzicht treden op als 'centrumgemeente' voor verschillende diensten en ook bijvoorbeeld de brede zorginkoop voor de wijde regio verloopt via Meerinzicht. Ook nemen buurgemeenten diensten af bij Meerinzicht. Dit levert een verdienmodel op en heeft de positie van de drie gemeenten in de wijde regio versterkt.</p>	<ul style="list-style-type: none"> 	<p>verschil dat je met twee gemeenten vaak samen optrekt in inhoudelijke zaken. Anderzijds is er weinig tot geen verschil aangezien beide gemeenten niet in schaal vergroot zijn. In de regio hebben beide gemeenten dus nog steeds eenzelfde status als alle andere relatief kleine gemeenten.</p>
Identiteit	<p>7. Wat merk je in de nieuwe situatie van hoe de organisatie de karakteristieke eigenschappen van de individuele kernen waarborgt en van de betrokkenheid van inwoners bij de gemeente?</p> <p><i>Denk hierbij aan de mogelijkheden tot en aandacht voor dorpsgericht werken, het ondernemen van acties en het maken van keuzes bij dit onderwerp en hoe dit zich uit in de praktijk.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> De AA-organisatie bedient twee besturen in gelijke mate en houdt rekening met de eigenheid van zowel Aalsmeer en Amstelveen. Het gevoel van Aalsmeer dat medewerkers niet altijd toegewijd zouden zijn aan Aalsmeer of onvoldoende inspeelden op de couleur locale was mede aanleiding voor het inrichten van een eigen kernorganisatie in Aalsmeer. De clubkleuren zijn bestuurlijk verschillend zouden ambtelijk gelijk moeten zijn. Dat was en is niet altijd het geval. Voorkeur zou hebben 100% ambtelijke samenvoeging. Couleur locale leidt tot eerder tot ambtelijke verwijdering. Dit is niet aan de mensen te wijten maar ligt aan het construct. 	<ul style="list-style-type: none"> Ondanks harmonisatie van werkprocessen om de werkprocessen meer efficiënt te maken is er geen volledige beleidsharmonisatie. Voor de 90% van de zaken waar de gemeenten uniform in zijn gebeurt dit vaak wel maar voor de overige 10% is er ruimte voor de lokale omstandigheden. De verschillen worden aan de voorkant duidelijk uitgesproken en ook bekeken welke verschillen dit oplevert in de uitvoeringskosten. Binnen de samenwerking is het een kwestie van geven en nemen en elkaar iets gunnen. De verschillen die kunnen ontstaan in beleid maken 	<ul style="list-style-type: none"> In aanvulling op de antwoorden op de voorgaande vragen 4 en 5 kunnen wij vermelden dat veel van onze beleidsontwikkeling op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling in combinatie met het waarborgen van voorzieningen voor inwoners (scholen, winkels, sport en cultuur), lokaal wordt getoetst. Wij maken namelijk per dorp of stad lokale dorpswoonvisies waarin de ruimtelijke behoefte van de betreffende kern wordt onderzocht, de mogelijkheden om deze behoefte te voorzien worden geïnventariseerd en ruimtelijk (en eventueel sociaal-maatschappelijk) worden afgewogen. Voor alle zestien kernen maken wij deze visies. De eerste vier worden dit jaar opgeleverd. Vanzelfsprekend maken 	<ul style="list-style-type: none"> De organisaties zijn dusdanig ingericht dat er ruimte blijft voor gemeenteraden om hun eigen kleur te geven aan beleid. Dit is zelfs een van de kernwaarden van de samenwerking. Wel is ook deze vrijheid relatief beperkt aangezien er veel afstemming benodigd is tussen de beide gemeentebesturen.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
			<p>het werken wel complexer voor de organisatie omdat zij op sommige gebieden rekening moet houden met verschillende beleidsvisies voor elke gemeente. Harmonisatie geeft desondanks vaak het gevoel bij politiek bestuurders de autonomie aan te tasten. Wel worden vaak zaken bestuurlijke afgestemd. Zo wordt er gezamenlijk gesproken over verordeningen en over nota's om onderling afstemming te vinden.</p>	<p>wij deze visies niet alleen, maar in nauwe samenwerking met betrokken maatschappelijke partners (bijvoorbeeld corporaties en scholen) en met intensieve participatie van inwoners.</p>	
Dienstverlening	<p>8. Wat merk je in de nieuwe situatie van veranderingen in de gemeentelijke dienstverlening?</p> <p><i>Denk hierbij aan de kwaliteit, continuïteit, verscheidenheid, kosten en de afstand tot en dichtheid van voorzieningen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> • De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitval van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbeterd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Ons stadskantoor in Leerdam gaan wij vanaf 2024 renoveren en moderniseren. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. Wij gaan in 2023 ook onze website volledig vernieuwen. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zullen wij daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken. • Zoals eerder aangegeven hebben wij van meet af aangestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. We werken met een 	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlening is gelijk gebleven. Wel wordt er aangegeven dat er gespecialiseerde zaken opgepakt kunnen worden met de eigen organisatie waarvoor anders kennis buiten de organisatie gezocht zou moeten worden.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
				<p>efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Door verloop en moeilijke werving staat dit helaas onder druk. De opzet van de grotere organisatie geeft wel mogelijkheden hiervoor. • Baliefuncties zijn en blijven er op drie plekken in onze gemeente, net zoals het was voor de herindeling. 	
Bestuurskracht	9. Wat merk je in de nieuwe situatie van de kracht van het bestuur (college en gemeenteraad), van de organisatie (kwaliteit en kwetsbaarheid), van de gemeente als partner (publiek en privaat) en van de gemeenschap (initiatief en sociale cohesie)?	<ul style="list-style-type: none"> • De ambtelijke samenwerking heeft daar geen negatieve invloed op. 	<ul style="list-style-type: none"> • De samenwerking kan zaken complexer maken omdat er veel bestuurlijke afstemming gevraagd wordt. Een natuurlijke reactie van gemeenteraden is terughoudendheid. Hierin zijn veel gesprekken gevoerd met de raden onderling. Ook wordt de meerwaarde van de samenwerking voor de opbrengst van de organisatie gezien. Hierin heeft de raad nog steeds ruimte om haar eigen stempel te drukken op zaken waarop zij dit wenst. De kwaliteit van de organisatie is vergroot en de kwetsbaarheid van de organisatie is afgenomen. In de regio zijn de gemeenten een sterkere partner geworden. 	<ul style="list-style-type: none"> • De nieuwe gemeente groeit in zichtbaarheid en kwaliteit. Vijfheerenlanden is inmiddels lokaal een ingeburgerd begrip. Ambtelijk en bestuurlijk worden wij ook belangrijker in de regio. Dat brengt echter ook verantwoordelijkheden met zich mee. Zo bekleden wij in diverse regionale verbanden bestuurlijk goed zichtbare posities. Om nog meer profijt te hebben daarvan gaan wij verder investeren in onze organisatie. Bestuurlijk zijn wij een betrouwbare partner. De bestuurlijke cultuur is goed, 'bloedgroepen' zijn in de raad niet meer zichtbaar. Ook het bestuurlijke gesprek gaat over inhoud en niet over personen. Daarmee kan geconcludeerd worden dat wij gewonnen hebben in bestuurskracht. Er is echter ambtelijk en bestuurlijk nog genoeg te doen. Zie hiervoor ook de antwoorden bij de overige vragen. Onze gemeente bestaat uit 16 kernen, waarvan twee kleinere stadjes (Leerdam en Vianen) en veertien middelgrote tot kleine dorpen. Veel van de betrokkenheid van inwoners is op het eigen dorp of stad gericht. Dat is ook prima. Het bedrijfsleven organiseert zich steeds meer op 	<ul style="list-style-type: none"> • Het samenspel tussen organisatie en bestuur is geïntensiveerd. Ook het samenspel tussen beide gemeentebesturen voegt een extra dynamiek toe. Na de start van de samenwerking heeft er veel reparatie plaats moeten vinden waardoor ook de organisatie veranderd is.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
				<p>gemeentelijk- of regionaal niveau. Op specifieke thema's organiseren inwoners zich ook in toenemende mate gemeentebreed. Bijvoorbeeld op onderwerpen als duurzaamheid, natuurbescherming en cultuur.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De kracht/ kwaliteit is toegenomen en kwetsbaarheid van bestuur en ambtelijke organisatie is verminderd. • Er wordt meer afstand gevoeld bij inwoners/ ondernemers. 	
Algemene vragen	a. In welke context is de keuze voor samenwerking gemaakt, wat was vooraf het beeld van de samenwerking en hoe zijn betrokkenen geïnformeerd en meegenomen in het maken van een keuze?	<ul style="list-style-type: none"> • Zie rapport Berenschot Gemeenten Aalsmeer en Uithoorn werkten samen in een GR op het gebied van belasting WMO en sociale voorzieningen. Beoogde verdieping bleef echter uit. In 2010 principebesluit om ambtelijk samen te gaan werken en te onderzoeken of er meerwaarde kon zijn met een derde gemeente (Amstelveen). Uiteindelijk geresulteerd in een ambtelijke samenwerking Aalsmeer/ Amstelveen, met Amstelveen als Centrumgemeente (zie Centrumregeling). 	<ul style="list-style-type: none"> • In 2015 is de bedrijfsvoering van de drie gemeenten gegaan naar Meerinzicht. De drie gemeenten wilden hun bestuurskracht vergroten en de dienstverlening verhogen. Daarbij was er voor een fusie geen politieke draagkracht. Ook vanuit de geschiedenis ligt er een gevoeligheid om samen te gaan. Ook in het heden is er geen actieve agenda voor een bestuurlijke fusie. Wel wordt er gesproken over een eventuele ambtelijke fusie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gebied met kleine gemeenten die te klein waren om alle gemeentelijke taken op te pakken en beseften dat ambtelijke samenwerking alleen geen afdoende oplossing bood. Dit was de conclusie van de commissie Schutte die breed draagvlak vond in de regio. • Gemeenten werkten ambtelijk (best wel goed) op onderdelen samen maar bestuurlijk was er geen sprake van krachtig bestuur. De regionale bestuurskracht ontbrak; gemeenten hadden weinig positie in provinciaal opzicht. • Informatieverstrekking was gericht op verkrijgen van draagvlak bij alle betrokken partijen en was zeer zorgvuldig. Al zeer vroeg zijn de raden inhoudelijk betrokken bij het proces en later is ook een soort gemeenschappelijke raad opgericht (het Vijfheerenlandenberaad, samengesteld uit vertegenwoordigers van alle raadsfracties van de drie gemeenten) als consulterend adviesorgaan. Daardoor werd besluitvorming in de drie raden zeer vergemakkelijkt. Inhoudelijk is er 	<ul style="list-style-type: none"> • In het begin van de samenwerking werd er gesproken met zes gemeenten naar aanleiding van een bestuurskrachtmeting. Na verloop van tijd zijn de gemeenten Boxtel en Sint-Michielsgestel overgebleven. De twee burgemeesters stonden achter de ambtelijke fusie en worden ook wel gezien als de 'founding fathers' van de samenwerking.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
				<p>eigenlijk (met uitzondering van de Provincie-keuze) nooit sprake geweest van inhoudelijke geschillen tussen de drie gemeenten.</p> <ul style="list-style-type: none"> Bewust gekozen voor herindeling en niet voor ambtelijke samenwerking. Inwoners zijn meermalen betrokken in het proces. De te maken keuze voor een provincie heeft dat proces vertraagd en bemoeilijkt. 	
	b. Hoe beschrijf je de cultuur binnen de organisatie(s) voor en na de veranderingen.	<ul style="list-style-type: none"> In de loop van de tijd werden cultuurverschillen, grotendeels bepaald door de colleges, tussen Amstelveen en Aalsmeer scherper zichtbaar. Heeft geleid tot hernieuwde samenwerkingsafspraken in 2022. 	<ul style="list-style-type: none"> De culturen van alle drie de organisaties zouden beschreven kunnen worden als een familiecultuur. Ook de bevolkingssamenstelling sluit goed op elkaar aan. Na de samenwerking in Meerinzicht is de cultuur binnen de organisaties verzakelijkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Kleine organisaties, hiërarchisch, veel éénpipiters, hoog eigenaarschap, familiecultuur. In twee gemeenten zaten de wethouders ook op de stoel van de ambtenaren. Zelforganiserende teams, met resultaatverantwoordelijke managers (10 op een formatie van ca. 400 medewerkers), ontwikkeling teams qua eigenaarschap en effectiviteit processen verloopt niet gelijk, maatwerk wordt daarbij toegepast. Wethouders zitten niet meer op stoel ambtenaren. Verhoudingen zijn professioneel. Ambtelijke adviezen worden in college ingebracht. Wethouder kan daarbij eventueel eigen afwijkende mening inbrengen. Ontwikkeling is wel vertraagd door coronalockdowns en spanning op de arbeidsmarkt. We zijn dus nog niet klaar. Alle drie waren we kleine gemeenten met korte lijnen intern en naar inwoners/ ondernemers. De grotere nieuwe organisatie is formeler geworden. 	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke fusie bracht net als iedere verandering complexiteit met zich mee. Wat niet heeft geholpen is dat er een organisatielijn was uitgezet die na enkele maanden teruggedraaid moest worden. Hierdoor is er achterstand opgelopen in de organisatieontwikkeling en heeft de organisatie lange tijd in een survivalmodus gestaan. Hieruit komen is lastig en vraagt veel tijd.
	c. Wat was het doel van de samenwerking, waarom is voor deze vorm van samenwerking gekozen en wat waren de redenen te	<ul style="list-style-type: none"> Onderzocht is of samenwerking tussen twee of driegemeenten voordelen kan opleveren ter borging van kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering, (modernisering van) dienstverlening aan de burgers en 	<ul style="list-style-type: none"> De keuze voor de partners en samenwerkingsvorm is op een relatief natuurlijke wijze tot stand gekomen. De gemeenten voelden zich erkend als gelijkwaardig en kwamen tot een 	<ul style="list-style-type: none"> Sterk vergroten van de lokale en regionale bestuurskracht. Ambtelijke samenwerking werd al toegepast (ICT, HRM, WMO; JZ; afvalinzameling (GR); Participatiewet (GR)) en werkte op zich 	<ul style="list-style-type: none"> Deze partners zijn de overgebleven partners na het gesprek met zes gemeenten. De optie herindeling is in deze nooit besproken omdat hier geen draagvlak voor zou

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
	kieszen voor deze samenwerkingspartners?	ter ontlasting van de financiële huishouding van de gemeenten. Gekozen voor een Centrumregeling en opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, uitgewerkt in een Dienstverleningshandvest. Er ontstonden echter verschillen in samenwerkingsfilosofie en over de interpretatie van het dienstverleningshandvest. Twijfels over de redelijkheid van de kostenverdeling. Geschil in 2019 over bijdrage in de dienstverlening (ICT/ digitalisering) voorgelegd aan de geschilcommissie. Advies is overgenomen en heeft geleid tot hernieuwde samenwerking waarbij het Dienstverleningshandvest is vervangen door een Samenwerkingsovereenkomst.	gezamenlijk vertrekpunt. Ook de overeenkomende cultuur van zowel de organisatie als inwonersamenstelling heeft hieraan bijdragen. Ondanks de overeenkomsten was de cultuurharmonisatie toch een aandachtspunt in de uiteindelijke samenwerking. Ook waren de gemeenten het eens over het ontbreken van draagvlak voor andere vormen van samenwerking als een fusie.	effectief en efficiënt. Maar er was sprake van te veel gemeenten, met te veel bestuurders met onvoldoende bestuurskracht. Dus dan is herindeling de enige overblijvende optie. <ul style="list-style-type: none"> Vijfheerenlanden is historisch en geografisch één gebied en komt voort uit een oud waterschap. Gelet op deze historische en geografische samenhang (bijvoorbeeld een economische oriëntatie op Utrecht en niet op Dordrecht) was het logisch dat de gemeenten Zederik, Vianen en Leerdam samengingen. Voor de ratio achter deze fusie is het draagvlak bij de bestuurders en bij de bevolking ook steeds heel hoog geweest. Kwaliteit verbeteren en kwetsbaarheid verminderen. Herindeling om niet een ambtelijke organisatie te maken die drie besturen zou moeten dienen, met alle spanningen van dien. 	bestaan. Een ambtelijke fusie werd daarin als meest logische optie gezien.
	d. Hoe verliep het proces om te komen tot de samenwerking, hoe verliep de omvorming van de organisatie en wat was de impact hiervan op de medewerkers (wat is er goed gegaan, wat gaat minder goed, wat was moeilijk)?	<p>Proces vanaf 2011:</p> <ul style="list-style-type: none"> Principebesluit samenvoeging Februari-oktober 2011: verdiepingsslagen op 5 domeinen 31-10-2011: akkoord bonden sociaal plan November 2011: voorgenomen besluit door colleges December 2011: advies OR Februari 2012: raadsbesluit Mei 2012: ondertekening centrumregeling December 2012: definitief advies OR December 2012: fysieke overgang medewerkers Aalsmeer Januari 2013: start ambtelijke samenwerking. 	<ul style="list-style-type: none"> De impact op medewerkers van de verandering is groot gebleven. Sommige medewerkers gingen van hun eigen gemeente naar de samenwerkingsorganisatie. De medewerker is loyaal aan de eigen organisatie en bij samenvoeging in een samenwerkingsorganisatie levert dit spanningen op. Erkenning voor deze spanning is cruciaal. Een sterk team is nodig om alle veranderingen aan te kunnen. Ook is er voor de ambtelijke organisatie een behoorlijke lange piekperiode. Dit vraagt veel van een organisatie. Het is van 	<ul style="list-style-type: none"> Het proces verliep in een aantal stappen. In 2014 het regionale rapport van de commissie Schutte, waarin een regionale herindeling werd aanbevolen. Wat betreft de drie Vijfheerenlanden gemeenten in 2015 bestuurskrachtonderzoeken per gemeente. Conclusie: gemeenten zijn te klein om toekomstige opgaven aan te kunnen. Eind 2017 vaststelling wetsonderwerp door 2e en 1e kamer (met provinciekeuze Utrecht). In 2018 vorming bedrijfsvoeringorganisatie (BVO) Vijfheerenlanden en per 1 januari vorming gemeente Vijfheerenlanden. De BVO ging in deze gemeente op. 	<ul style="list-style-type: none"> In 2012/ 2013 zijn de eerste gesprekken gestart om te komen tot een ambtelijke fusie. Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in een generaliseerde ambtelijke fusie tussen de gemeenten Boxtel en Sint-Michiëlsgestel in 2016. Na enkele maanden is er besloten een andere inhoudelijke organisatorische lijn uit te zetten en is er het nodige gerepareerd. Na 4-5 jaar van de samenwerking heeft er een evaluatie plaatsgevonden over de samenwerking. Het 'heropvoeden'/ doorontwikkelen van de raad en het

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
		<ul style="list-style-type: none"> • De impact voor Aalsmeerse collega's die naar Amstelveen kwamen was groter dan voor de medewerkers van Amstelveen. Integratie wel goed en snel verlopen. Als snel geen onderscheid meer tussen Aalsmeerse en Amstelveense medewerkers. Proces 2019-2022 • Conflict over extra bijdrage voor digitaal transformatieplan 2019 • Aankondiging wens tot uittreding Aalsmeer uit Centrumregeling • Quick scan Berenschot • Overeenstemming colleges oktober 2021 over nieuwe samenwerkingsafspraken en ontstaan kernorganisatie Aalsmeer, november 2021 • OR advisering en Sociaal plan Bonden. • Externe Procesversnellers (rapportage toegestuurd) • Transitieplan implementatie nieuwe afspraken • Implementatie 1 april 2022 	<p>belang om in het begin in beeld te krijgen wat je wel en niet doet als organisatie.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Wat betreft de organisatie was sprake van een gelijkwaardige fusie en dus niet een overname. Dat betekent dat een nieuwe organisatie is gevormd met een nieuwe sturingsfilosofie en waar nodig nieuwe werkprocessen. In 2016 is daartoe top-down de contourenschets (sturingsfilosofie en beoogde teams) opgesteld die in 2017 is uitgewerkt in een zogenaamde grondplaat. Vervolgens is bottom-up door groepjes van medewerkers invulling gegeven aan de teams (taken, aantal fte, aantal functies). Dit heeft in 2017 geleid tot functieboeken (en harmonisatie van HRM regels) en in de tweede helft van dat jaar zijn alle medewerkers met behoud van rechten geplaatst. Op 1 januari 2018 is de BVO van start gegaan die vervolgens in 2019 is opgegaan in de nieuwe gemeente Vijfheerenlanden. • Er is veel goed gegaan en vanzelfsprekend ook het nodige niet goed. De drie gemeenten kwamen uit de fusie met bijna 100 vacatures (er was al sinds 2015 een vacaturestop). De invulling daarvan heeft ruim twee jaar gekost. En toen teams eenmaal stonden kwam corona en stakte de teamontwikkeling bij een aantal teams. Vanzelfsprekend zijn we in 2018 en 2019 geconfronteerd met de nodige integratievraagstukken (harmonisatie van beleid, implementatie van nieuwe systemen) en afwikkelingsproblemen van oude gemeenten. Ook moesten we in 2019 nog taken van GR-en uit Zuid-Holland overnemen. We waren immers een Utrechtse gemeente 	<p>college in samenspel met de organisatie kost tijd en is een ingewikkeld proces. Ook het opleggen van een taakstelling aan het begin van de samenwerking was niet zeer succesvol. Bestuurlijk begrip voor de tijd die het kost om te veranderen is cruciaal.</p>

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
				<p>geworden. Wat goed ging is dat we (terugkijkend) bij de meeste teams uiteindelijk toch vrij snel tot een goede teamvorming kwamen, waarbij oude 'bloedgroepen' verdwenen. Over het algemeen is het bestuur tevreden met de door de organisatie geleverde kwaliteit (waarbij er natuurlijk altijd nog het nodige beter kan).</p> <ul style="list-style-type: none"> In de voorbereiding ruimschoots ander gemeenten bezocht die verschillende keuzes hadden gemaakt. Door de vertraging hebben we één jaar gewerkt met een samengevoegde ambtelijke organisatie voor de drie gemeenten. De drie gemeenteraden hebben in dat jaar veel samen vergaderd over alle onderwerpen waar dit bij kon. Bewust een nieuwe gemeentesecretaris met herindelingservaring gezocht en aangegeven dat geen van de burgemeesters in de nieuwe gemeente een plek zou krijgen. Geprobeerd van onderop te bouwen aan de nieuwe organisatie door uitgebreid kennis te maken met elkaar en de nieuw te vormen gemeente (kampvuren, busreizen, samen trainingen doen, enz.). Tijdelijk extra capaciteit aan leiding (directie en afdelingsmanagers) ingezet om veranderingen te begeleiden. 	
	e. Welke verschillende actoren zijn er betrokken bij de implementatie van de samenwerking en hoe zijn zij betrokken?	<ul style="list-style-type: none"> Bestuur, raden, directie, afdelingsmanagers en teamleiders alle afdelingen, OR, Vakbonden, externe begeleiders. 	<ul style="list-style-type: none"> Naast de drie gemeenten waren de provincies betrokken maar ook de partners uit de regio. Door de vorming van Meerinzicht hebben de drie gemeenten zich teruggetrokken 	<ul style="list-style-type: none"> Rijk: Als wetgever betrokken, maar ook als arbiter in het conflict tussen de provincies Utrecht en Zuid-Holland. Daarnaast heeft het Rijk een financiële bijdrage geleverd in het kader van de dekking van de 	<ul style="list-style-type: none"> Beide raden en besturen zijn betrokken in het proces, net als de OR. Ook met andere gemeenten in de regio zijn in het begin gesprekken gevoerd maar dit heeft niet

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
			<p>uit andere samenwerkingen waardoor deze samenwerkingen geen bestaansrecht meer hadden. Dit is niet door alle andere gemeenten in de regio in dank afgenomen.</p>	<p>ontvlechtingkosten uit wettelijke GR-en in Zuid-Holland Zuid.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Provincies Utrecht en Zuid-Holland: Als verantwoordelijke voor een goede bestuurlijke organisatie, als belanghebbende in de keuze in welke provincie de nieuwe gemeente zou worden ondergebracht en als financieel toezichthouder (preventief toezicht). Ook hebben zij een financiële bijdrage geleverd aan de dekking van de ontvlechtingkosten. • Regionale gemeenten: in 2014 als 'eigenaars' van de bestuurlijke schaalvergroting in de regio (dus als uitvoerders van het rapport Schutte) en in de jaren daarna als belanghebbende bij een goede bestuurlijke samenwerking in de regio ('grensoverschrijdend' samenwerken). • Raden: Als eigenaar van de herindeling. En als besluitvormend orgaan voor veel bestuurlijke, beleidsmatige én organisatie-technische vraagstukken met betrekking tot de herindeling. Hierbij heeft de oprichting van het zogenaamde 'Vijfheerenlandenberaad' zeer geholpen. De inhoudelijke gesprekken werden in dit beraad gevoerd, waardoor besluitvorming in de drie raden erg vergemakkelijkt werd. • Colleges: Bestuurlijk opdrachtgever van de ambtelijke fusie en de bestuurlijke herindeling. Om dit proces in goede banen te leiden is een bestuurlijke stuurgroep opgericht (maandelijks overleg) en diverse bestuurlijke overleggen (bijvoorbeeld over financiën). 	<p>mogen leiden tot een samenwerking.</p>

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
				<ul style="list-style-type: none"> • Ambtelijk management: Als ambtelijk opdrachtgever (wekelijks een regieoverleg) en als richtinggevend strategisch orgaan wat betreft de inrichting van de ambtelijke organisatie (tot en met de fase van de zogenaamde bodemplaat (zie hiervoor). • Medewerkers: Na vaststelling van de grondplaat hebben de medewerkers deze in detail per team uitgewerkt. Daardoor werden medewerkers ook inhoudelijk betrokken bij de uitwerking (en werden daardoor ook ambassadeurs van deze uitwerking bij hun collega's) waardoor er bottom-up een stevig draagvlak voor de ambtelijke fusie en herindeling werd gelegd. Sowieso is vanaf het begin stevig geïnvesteerd in draagvlak bij medewerkers en dit draagvlak is tot aan het eind van dit proces behouden. • Inwoners en bedrijven: als maatschappelijk draagvlak voor de herindeling. Als snel hebben de ondernemersverenigingen hun steun uitgesproken voor de herindeling en voor de keuze om de bestuurlijke oriëntatie te richten op de provincie Utrecht. Inwoners zijn betrokken door inwonerpeilingen, inloopavonden en dergelijke. Uiteindelijk was ook het draagvlak bij de inwoners voor de herindeling zeer groot, alhoewel niet iedereen achter de keuze voor de provincie Utrecht stond. 	
	f. Wat zijn tips en tops voor het implementatietraject?	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuur op fysieke afstand creëert daadwerkelijke afstand in werkrelatie. • Direct en regelmatig contact tussen management en opdrachtgevend bestuur in de aanloop naar de overgang is 	<ul style="list-style-type: none"> • Heb aandacht voor de veranderingen die het oplevert voor je medewerkers. Laat de gemeenteraden veel in gesprek zijn met elkaar en spreek ongenoegen direct naar 	<ul style="list-style-type: none"> • Investeer zeer stevig in draagvlak bij alle betrokkenen (zie hierboven) en blijf daar ook in investeren. Benader de samenwerking vanuit inhoudelijke argumenten en creëer een gemeenschappelijk belang dat veel van de 	<ul style="list-style-type: none"> • Zorg voor stabiliteit in je ambtenarenbestand. Leg jezelf vooral geen taakstelling op, in ieder geval niet in één keer. 'Je bent er pas klaar voor als je er klaar voor bent.' Heb

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
		<p>noodzakelijk: bestuurlijke verwachtingen versus ambtelijke capaciteit voorbespreken</p> <ul style="list-style-type: none"> • Investering in goede aansluiting van de OR-en en het GO helpt om tot goede resultaten te komen; zorg wel voor heldere afbakening 'werkingsgebieden' GO en OR • De werkgarantie voor medewerkers heeft onderhandelingen versoepeld • Zet goede projectleiders op HRM, ICT en Financiën: deze zijn cruciaal • Leg bij overdracht budgetten en taken duidelijk vast wat daarvoor gedaan wordt en tegen welk kwaliteitsniveau. Achteraf is veel discussie geweest wie waarvoor moest betalen. • Wees duidelijk wie de leidinggevendens blijven. • Bepaal welke processen van welke gemeente leiding zijn 	<p>elkaar uit. Houd hierbij wel het gezamenlijke doel in het oog.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Daarnaast is samenwerken echt iets anders dan uitbesteden. Niet leunen en meeliften maar actief samenwerken. 	<p>betrokken partijen kunnen delen. Werk eventueel ook het alternatief uit. Zo heeft de gemeente Vianen bijvoorbeeld ook onderzocht of ze als gemeente nog zelfstandig zouden kunnen blijven. Dat kon inderdaad, maar wel tegen hoge kosten, met een desondanks onzeker bestuurlijk toekomstperspectief.</p> <ul style="list-style-type: none"> • De strakke (en eensgezinde) regie vanuit het ambtelijk management (regiegroep). Dat betreft niet alleen een regie op de uitvoering van de ambtelijke werkzaamheden, maar ook op de bestuurlijke besluitvorming en zelfs op de provinciale afstemming en besluitvorming. Voorts de totstandkoming van een Vijfheerenlandenberaad. Hierdoor is er stevig geïnvesteerd in bestuurlijk draagvlak en maakten de raden in een vroegtijdig stadium al kennis met elkaar en kregen zij daardoor ook een gezamenlijk belang. • Neem de tijd, plan bewust en investeer in goed afscheid nemen en start. 	<p>afstemming met raad, college en organisatie voorafgaand aan het vaststellen van coalitieprogramma's zodat de ambities aansluiten bij de capaciteit.</p>
	<p>g. Wat zijn de financiële consequenties geweest van de samenwerking?</p> <p><i>Denk aan kosten/ baten om de veranderingen door te voeren, maar ook de huidige effecten van de veranderingen.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • Amstelveen kende destijds een structureel budget van 60 miljoen euro voor organisatiekosten, Aalsmeer 11,5 miljoen euro. Gezamenlijk dus zo'n 71,5 miljoen euro. Door de samenwerking is structureel een besparing van 2,8 miljoen euro ingeboekt (en gerealiseerd). De structurele besparingen zijn gelijkelijk verdeeld tussen beide gemeenten; Amstelveen 1,4 miljoen euro en Aalsmeer 1,4 miljoen euro. De transitiekosten voor samenvoeging bedroegen 5,6 miljoen euro eenmalig. Het volume van de besparingen die in de eerste twee jaar (te weten 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij de start van de samenwerking is een kostenreductie van 10% opgelegd. Uiteindelijk is er een kostenreductie gerealiseerd van maar 5%. Sturen op kosten alleen heeft een negatief effect op de kwaliteit van je dienstverlening. Wanneer je stuurt op kwaliteit kan kostenreductie een bijvangst zijn. • Daarnaast nemen gemeenten uit de regio diensten af bij Meerinzicht wat een verdienmodel oplevert. 	<ul style="list-style-type: none"> • De kosten van de herindeling en organisatievorming (frictiekosten) hebben ca. €8 miljoen bedragen. Daarnaast was er sprake van ongeveer €12 miljoen aan uittredingskosten in verband met de uittreding uit een aantal Zuid-Hollandse gemeenschappelijke regelingen. Van deze €12 miljoen is een derde gedekt door het Rijk (aanvullend op de herindelingsuitkering), een derde door de twee provincies en een derde door de gemeente Vijfheerenlanden. Voor de gemeente Vijfheerenlanden was er dus sprake van in totaal €12 miljoen aan kosten (€8 miljoen plus €4 	<ul style="list-style-type: none"> • Het opleggen van een taakstelling van ongeveer 3 miljoen euro is niet als prettig ervaren. De kosten voor elke individuele gemeenten zijn niet persé lager dan als de gemeente haar individuele organisatie had behouden. De gemeenten zijn wel minder kwetsbaar en leveren een hogere kwaliteit.

Categorie	Vraag	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
		<p>2013 en 2014) zijn gerealiseerd, zijn gebruikt om de transitiekosten te dekken. Nu uit elkaar gaan kost 30 à 40 miljoen euro en duurt minimaal twee jaar met niet in te schatten risico's voor de inmiddels totaal vervlochten ICT-producten.</p>		<p>miljoen). Dit bedrag is volledig gedekt uit de herindelingsbijdrage van €12 miljoen die van het Rijk is ontvangen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Tijdens de fusie is er niet bezuinigd op de organisatie. Dus de bestaande organisatiebudgetten en aantallen fte waren kaderstellend voor de nieuwe organisatie. Wel is er per 2021 een bezuiniging van €2,5 miljoen doorgevoerd op de organisatie als een soort fusiedividend. Er was geen besparingsopdracht bij deze herindeling. Wel zijn we gestart met iets minder formatie (efficiënter werken) maar die is na drie jaar weer iets uitgebreid. 	

Overzicht antwoorden bezoeken eigen oriëntatie per beoordelingscriterium

Categorie	Criteria	Bezochte organisaties			
		Amstelveen-Aalsmeer <i>Combinatie van regie-organisatie met centrumgemeente</i>	Meerinzicht <i>Strategische samenwerking</i>	Vijfheerenlanden <i>Herindeling</i>	MijnGemeenteDichtbij <i>Ambtelijke fusie</i>
Organisatie	Samenwerken, integraal werken en ruimte voor eigen initiatief	<ul style="list-style-type: none"> Integratie van het ambtelijk apparaat is begeleid om te voorkomen dat er te lang sprake zou zijn van twee bloedgroepen. Redelijk goed en snel verlopen. Gaandeweg verschillende visies op bedrijfsvoering. Behoeft van Aalsmeer om bestuurlijke eigenheid beter te borgen. Aalsmeerse bestuur voelt zich niet optimaal ondersteund door ambtelijk apparaat. Aalsmeer wil grotere betrokkenheid bij het 'Aalsmeerse' en nabijheid. Medewerkers merken dat beleidsharmonisatie steeds minder mogelijk is, waardoor in sommige gevallen het gevoel bestaat juist minder efficiënt te kunnen werken. Weinig bestuurlijk samenspel. Raden spreken nauwelijks met elkaar. Niet altijd een gezamenlijke opstelling van Kernorganisatie en AA-medewerkers naar bestuur. Nadruk ligt vaak op wat er niet goed gaat. 	<ul style="list-style-type: none"> Bij het aangaan van de samenwerking Meerinzicht is er oog geweest voor beleidsharmonisatie en werkprocessen zijn gestandaardiseerd. 	<ul style="list-style-type: none"> Het wordt steeds professioneler. Ambtelijk-bestuurlijke verhoudingen zijn goed. Er is bestuurlijk waardering voor het functioneren van de organisatie. Oog en begrip is er bestuurlijk ook voor de knelpunten die ontstaan als gevolg van de zeer krappe arbeidsmarkt. Het management functioneert daarbij regelmatig echter wel als troubleshooter/ knopendoorhakker/ vliegende keep. Dat is organisatie-technisch eigenlijk niet de bedoeling maar soms wel nodig. Samenwerking binnen teams verloopt goed. Samenwerking binnen ketens van teams (en daarbuiten, bijvoorbeeld GR-en) kan echter beter. Daarop wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in het kader van de doorontwikkeling sociaal domein en de implementatie Omgevingswet. Het oplossend vermogen binnen teams wordt steeds beter. Maar het verschilt wel tussen teams. Er is sprake van voorlopers en achterblijvers. Er is ruimte voor eigen initiatief, maar als gevolg van hoge werkdruk door onder meer corona, nieuwe taken én grote aantal vacatures liggen de prioriteiten op uitvoering reguliere taken. Er is ruimte voor maatwerk, zeker bij die teams die dicht bij de klant staan. Bijvoorbeeld sociale teams en RO/ Vergunningen. Cultuurverschillen zijn er maar dit betreft cultuurverschillen tussen teams. Dit is mede afhankelijk van de taken en mate van zelforganiserend werken van de teams. Cultuurverschillen als gevolg van 'bloedgroepen' van oude gemeenten zijn heel snel verdwenen en dus ook niet meer waarneembaar. De klantwaardering wordt gemeten en is over het algemeen vrij hoog tot hoog. Het aantal ingediende 	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke organisaties zijn samengevoegd. Dit heeft als gevolg dat alle medewerkers nu samen werken voor de twee gemeenten. De twee gemeenten zijn dus klant bij MijnGemeenteDichtbij. De ambtelijke medewerkers zijn in teams verdeeld over de twee gemeentehuizen van de twee gemeenten en voeren vanuit daar hun werk uit.

				<p>klachten is relatief gering. Dat zegt wat over de menselijke maat in het klantcontact.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op resultaten wordt drie keer per jaar gestuurd via de resultaatmonitor. Dus de resultaatgerichtheid wordt dus gestimuleerd maar ook min of meer afgedwongen en is integraal onderdeel van de sturingsfilosofie. 	
Ambtelijke beleids- en realisatiekracht	<ul style="list-style-type: none"> • De samenvoeging beoogt dat beide gemeenten beter in staat zijn maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA medewerkers m.b.t. beleidsontwikkeling en -advisering. Aalsmeer heeft als kleinere gemeente veel baat bij WOO, decentralisaties, Omgevingswet, ICT etc. Amstelveen heeft baat bij een aantrekkelijker werkgever, meer armslag 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de samenwerking zijn de drie gemeenten wendbaarder gebleken. Het specialisme is omhooggegaan net als de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks veel uniformiteit is er ook ruimte en aandacht voor maatwerk. Iedere gemeente kan haar eigen stempel drukken op het gemaakte beleid. Wanneer de ene gemeente iets wil en de ander twee niet of andersom dan kan het zijn dat de ene wel betaalt voor diensten en de andere twee niet. De vraag die hier wel aan kleeft is in hoeverre het dan nog wel efficiënt is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Omdat Vijfheerenlanden een grotere organisatie is, zijn ze nu beter in staat om hun rol op te pakken. In plaats van drie kleine gemeenten is ze nu plotseling de grootste gemeente in haar regio geworden en een van de grotere gemeenten in de provincie Utrecht. Dat heeft voor- en nadelen. Waar ze vroeger als kleine gemeenten (en als 'freerider') mee konden fietsen op de inzet van grotere gemeenten (maar zelf niets inhoudelijks in konden brengen), is ze nu zelf een van die grote gemeenten en wordt er van hen ook het nodige verwacht. Dat vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar het vergroot de invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk. Vijfheerenlanden geeft aan nog wel te moeten leren om in dat gemeenschappelijk resultaat waaraan zij hebben bijgedragen, nog veel krachtiger onze eigen doelstellingen en inzet te verzilveren. Net als iedere gemeente wordt ze op dit moment echter wel geconfronteerd met een toenemend beroep van Rijk en provincie op haar gemeente. Zonder dat het benodigde budget wordt meegeleverd. Dat veroorzaakt knelpunten. Die hopen ze in de Kadernota 2024 op te lossen door een extra investering in haar ambtelijke organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er strakkere afspraken gemaakt worden in wat wel en niet uitvoerbaar is. 	
Nabijheid van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met ondernemers/ inwoners en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een inwoner belt altijd nog naar de gemeente met vragen. Een medewerker van de gemeente schakelt de inwoner vervolgens door naar een medewerker. Dit kan een eigen medewerker zijn maar ook een medewerker van Meerinzicht. Hierin merkt de inwoner vrijwel geen verschil. Ook 	<ul style="list-style-type: none"> • Vijfheerenlanden investeert actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Ze meten de klanttevredenheid. Ze meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling. Een aantal social media wordt actief gevolgd en actief gereageerd via social media op berichten over de dienstverlening en dergelijke van de gemeente Vijfheerenlanden 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. 	

		<ul style="list-style-type: none"> • Heeft voor Amstelveen geen nadelige gevolgen. Contacten medewerkers/ Amstelveens bestuur niet gewijzigd. 	<p>in schriftelijk contact zijn de logo's van de drie gemeenten het duidelijkst weergegeven en is onderaan het logo van Meerinzicht pas te vinden. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur.</p>	<p>(webcare). Ook zijn ze als organisatie, maar bijvoorbeeld ook via onze burgemeester (11.300 volgers), zeer actief op twitter.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een jaar na de fusie kreeg Vijfheerenlanden ook te maken met corona, waardoor de mogelijkheid tot persoonlijk contact aanzienlijk werd verminderd en het daardoor ook lastiger was op te snuiven wat er in de samenleving speelde. 	
Positie in de regionale samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> • Amstelveen en Aalsmeer zitten en zaten veelal in dezelfde regioverbanden. De ambtelijke samenwerking verandert hier niets aan voor de positie van Amstelveen. Met het ontstaan van de kernorganisatie is op sommige onderwerpen een separate advisering ontstaan. 	<ul style="list-style-type: none"> • In de regio hebben de drie gemeenten een andere rol gekregen. Waar ze in het verleden deel uitmaakten van een regio vormen ze nu samen een eigen regio. Hierbij speelt wel mee dat vanuit de provincie er veelal oog is voor kleinere regionale verbanden. Ook buiten de eigen regio hebben de drie gemeenten een versterkte band met de buurgemeenten. EMZ en Meerinzicht treden op als 'centrumgemeente' voor verschillende diensten en ook bijvoorbeeld de brede zorginkoop voor de wijde regio verloopt via Meerinzicht. Ook nemen buurgemeenten diensten af bij Meerinzicht. Dit levert een verdienmodel op en heeft de positie van de drie gemeenten in de wijde regio versterkt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Sterk vergroten van de lokale en regionale bestuurskracht. • Ambtelijke samenwerking werd al toegepast (ICT, HRM, WMO; JZ; afvalinzameling (GR); Participatiewet (GR)) en werkte op zich effectief en efficiënt. Maar er was sprake van te veel gemeenten, met te veel bestuurders met onvoldoende bestuurskracht. Dus dan is herindeling de enige overblijvende optie. • Vijfheerenlanden is historisch en geografisch één gebied en komt voort uit een oud waterschap. Gelet op deze historische en geografische samenhang (bijvoorbeeld een economische oriëntatie op Utrecht en niet op Dordrecht) was het logisch dat de gemeenten Zederik, Vianen en Leerdam samengingen. Voor de ratio achter deze fusie is het draagvlak bij de bestuurders en bij de bevolking ook steeds heel hoog geweest. • Omdat Vijfheerenlanden een grotere organisatie is, zijn ze nu beter in staat om hun rol op te pakken. In plaats van drie kleine gemeenten is ze nu plotseling de grootste gemeente in haar regio geworden en een van de grotere gemeenten in de provincie Utrecht. Dat heeft voor- en nadelen. Waar ze vroeger als kleine gemeenten (en als 'freerider') mee konden fietsen op de inzet van grotere gemeenten (maar zelf niets inhoudelijks in konden brengen), is ze nu zelf een van die grote gemeenten en wordt er van hen ook het nodige verwacht. Dat vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar het vergroot de invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk. Vijfheerenlanden 	<ul style="list-style-type: none"> • In regionale samenwerkingsverbanden is enerzijds het positieve verschil dat je met twee gemeenten vaak samen optrekt in inhoudelijke zaken. Anderzijds is er weinig tot geen verschil aangezien beide gemeenten niet in schaal vergroot zijn. In de regio hebben beide gemeenten dus nog steeds eenzelfde status als alle andere relatief kleine gemeenten. 	

				<p>geeft aan nog wel te moeten leren om in dat gemeenschappelijk resultaat waaraan zij hebben bijgedragen, nog veel krachtiger onze eigen doelstellingen en inzet te verzilveren. Net als iedere gemeente wordt ze op dit moment echter wel geconfronteerd met een toenemend beroep van Rijk en provincie op haar gemeente. Zonder dat het benodigde budget wordt meegeleverd. Dat veroorzaakt knelpunten. Die hopen ze in de Kadernota 2024 op te lossen door een extra investering in haar ambtelijke organisatie.</p>	
Wendbaarheid van de organisatie	<ul style="list-style-type: none"> De samenvoeging beoogt dat beide gemeenten beter in staat zijn maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. In de regel beïnvloedt de (nieuwe) manier van samenwerking Amstelveen niet in de relatie met haar partners en beïnvloedt het niet de inwonersparticipatie in Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA medewerkers m.b.t. beleidsontwikkeling en -advisering. Aalsmeer heeft als kleinere gemeente veel baat bij WOO, decentralisaties, Omgevingswet, ICT etc. Amstelveen heeft baat bij een aantrekkelijker werkgever, meer armsglag 	<ul style="list-style-type: none"> Door de samenwerking zijn de drie gemeenten wendbaarder gebleken. Het specialisme is omhooggegaan net als de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks veel uniformiteit is er ook ruimte en aandacht voor maatwerk. Iedere gemeente kan haar eigen stempel drukken op het gemaakte beleid. Wanneer de ene gemeente iets wil en de ander twee niet of andersom dan kan het zijn dat de ene wel betaalt voor diensten en de andere twee niet. De vraag die hier wel aan kleeft is in hoeverre het dan nog wel efficiënt is. 	<ul style="list-style-type: none"> Ambtelijk-bestuurlijke verhoudingen zijn goed. Er is bestuurlijk waardering voor het functioneren van de organisatie. Oog en begrip is er bestuurlijk ook voor de knelpunten die ontstaan als gevolg van de zeer krappe arbeidsmarkt. Het management functioneert daarbij regelmatig echter wel als troubleshooter/knopendoorhakker/vliegende keep. Dat is organisatie-technisch eigenlijk niet de bedoeling maar soms wel nodig. Samenwerking binnen teams verloopt goed. Samenwerking binnen ketens van teams (en daarbuiten, bijvoorbeeld GR-en) kan echter beter. Daarop wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in het kader van de doorontwikkeling sociaal domein en de implementatie Omgevingswet. Het oplossend vermogen binnen teams wordt steeds beter. Maar het verschilt wel tussen teams. Er is sprake van voorlopers en achterblijvers. 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er strakkere afspraken gemaakt worden in wat wel en niet uitvoerbaar is. 	
Aantrekkelijkheid als werkgever	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers zijn in dienst van de AA-organisatie. Medewerkers van de Kern-organisatie zijn in dienst van Aalsmeer. 	<ul style="list-style-type: none"> Medewerkers hebben door de samenwerking in Meerinzicht meer kansen binnen de eigen organisaties. Medewerkers kunnen beter door-groeien maar blijven ook beter behouden. Dit doordat de drie gemeenten en ook Meerinzicht hun medewerkers uit kunnen wisselen wanneer hier behoefte aan is. Ook is er een traineeprogramma opgesteld. 	<ul style="list-style-type: none"> Dit is voor Vijfheerenlanden bijzonder belangrijk. Ze zijn een sterk groeiende gemeente (+14% inwoners sinds 2014) met nieuwe taken in combinatie met een zeer krappe arbeidsmarkt (ook wat betreft inhuurmedewerkers). Het HRM beleid is er dan ook op gericht om de organisatie stevig te profileren (grote werkgever in de regio), te investeren in arbeidsvoorwaarden en onboarding, en de kansen en mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie van Vijfheerenlanden te benadrukken. Daarbij zijn de eigen 	<ul style="list-style-type: none"> De OR is continu betrokken geweest. De personele ontwikkelingen zijn met beide OR-en besproken en al vroegtijdig in het proces van de samenwerking. Het werken vanuit zelfsturende teams is na enkele maanden teruggedraaid omdat gebleken is dat dit in de praktijk niet op iedereen een positief effect had en is dit teruggedraaid. De salarisschalen zijn geharmoniseerd 	

			<p>Trainees zijn bij Meerinzicht in dienst en rouleren door de organisaties heen. Dit heeft het imago verbeterd, helpt mensen te behouden en biedt kansen.</p>	<p>medewerkers haar beste ambassadeurs. Vijfheerenlanden ziet de laatste tijd haar aantrekkingskracht in de regio toenemen. Een toenemend aantal nieuwe medewerkers is woonachtig in de eigen gemeente of in één van de aangrenzende gemeenten.</p>	<p>maar heeft niet als gevolg gehad dat er veel veranderingen in de salarissen hebben plaatsgevonden. Wel zijn er meer complexe en gespecialiseerde functies benodigd wat wel een vergroting van je ambtelijke organisatie heeft opgeleverd. Specifieke aandacht op het aantrekkelijk zijn als werkgever is niet benoemd.</p>
	Bestuurlijke beleids- en realisatiekracht	<ul style="list-style-type: none"> De samenvoeging beoogt dat beide gemeenten beter in staat zijn maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. In de regel beïnvloedt de (nieuwe) manier van samenwerking Amstelveen niet in de relatie met haar partners en beïnvloedt het niet de inwonersparticipatie in Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA medewerkers m.b.t. beleidsontwikkeling en -advisering. Aalsmeer heeft als kleinere gemeente veel baat bij WOO, decentralisaties, Omgevingswet, ICT etc. Amstelveen heeft baat bij een aantrekkelijker werkgever, meer armslag 	<ul style="list-style-type: none"> Door de samenwerking zijn de drie gemeenten wendbaarder gebleken. Het specialisme is omhooggegaan net als de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks veel uniformiteit is er ook ruimte en aandacht voor maatwerk. Iedere gemeente kan haar eigen stempel drukken op het gemaakte beleid. Wanneer de ene gemeente iets wil en de ander twee niet of andersom dan kan het zijn dat de ene wel betaalt voor diensten en de andere twee niet. De vraag die hier wel aan kleef is in hoeverre het dan nog wel efficiënt is. 	<ul style="list-style-type: none"> Omdat Vijfheerenlanden een grotere organisatie is, zijn ze nu beter in staat om hun rol op te pakken. In plaats van drie kleine gemeenten is ze nu plotseling de grootste gemeente in haar regio geworden en een van de grotere gemeenten in de provincie Utrecht. Dat heeft voor- en nadelen. Waar ze vroeger als kleine gemeenten (en als 'freerider') mee konden fietsen op de inzet van grotere gemeenten (maar zelf niets inhoudelijks in konden brengen), is ze nu zelf een van die grote gemeenten en wordt er van hen ook het nodige verwacht. Dat vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar het vergroot de invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk. Vijfheerenlanden geeft aan nog wel te moeten leren om in dat gemeenschappelijk resultaat waaraan zij hebben bijgedragen, nog veel krachtiger onze eigen doelstellingen en inzet te verzilveren. Net als iedere gemeente wordt ze op dit moment echter wel geconfronteerd met een toenemend beroep van Rijk en provincie op haar gemeente. Zonder dat het benodigde budget wordt meegeleverd. Dat veroorzaakt knelpunten. Die hopen ze in de Kadernota 2024 op te lossen door een extra investering in haar ambtelijke organisatie. 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er strakkere afspraken gemaakt worden in wat wel en niet uitvoerbaar is.
Identiteit	Eigenheid: herkenbaarheid van de gemeente en de dorpen	<ul style="list-style-type: none"> De AA-organisatie bedient twee besturen in gelijke mate en houdt rekening met de eigenheid van zowel Aalsmeer en Amstelveen. Het gevoel van Aalsmeer dat medewerkers niet altijd toegewijd zouden zijn aan Aalsmeer of 	<ul style="list-style-type: none"> Ondanks harmonisatie van werkprocessen om de werkprocessen meer efficiënt te maken is er geen volledige beleidsharmonisatie. Voor de 90% van de zaken waar de gemeenten uniform in zijn gebeurt dit vaak 	<ul style="list-style-type: none"> Veel van de beleidsontwikkeling op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling in combinatie met het waarborgen van voorzieningen voor inwoners (scholen, winkels, sport en cultuur) wordt lokaal getoetst. Vijfheerenlanden maakt per dorp of stad lokale dorpswoonvisies waarin de ruimtelijke behoefte van 	<ul style="list-style-type: none"> De organisaties zijn dusdanig ingericht dat er ruimte blijft voor gemeenteraden om hun eigen kleur te geven aan beleid. Dit is zelfs een van de kernwaarden van de samenwerking. Wel is ook deze vrijheid relatief beperkt

		<p>onvoldoende inspeelden op de couleur locale was mede aanleiding voor het inrichten van een eigen kernorganisatie in Aalsmeer. De clubkleuren zijn bestuurlijk verschillenden zouden ambtelijk gelijk moeten zijn. Dat was en is niet altijd het geval. Voorkeur zou hebben 100% ambtelijke samenvoeging. Couleur locale leidt tot eerder tot ambtelijke verwijdering. Dit is niet aan de mensen te wijten maar ligt aan het construct.</p>	<p>wel maar voor de overige 10% is er ruimte voor de lokale omstandigheden. De verschillen worden aan de voorkant duidelijk uitgesproken en ook bekeken welke verschillen dit oplevert in de uitvoeringskosten. Binnen de samenwerking is het een kwestie van geven en nemen en elkaar iets gunnen. De verschillen die kunnen ontstaan in beleid maken het werken wel complexer voor de organisatie omdat zij op sommige gebieden rekening moet houden met verschillende beleidsvisies voor elke gemeente. Harmonisatie geeft desondanks vaak het gevoel bij politiek bestuurders de autonomie aan te tasten. Wel worden vaak zaken bestuurlijke afgestemd. Zo wordt er gezamenlijk gesproken over verordeningen en over nota's om onderling afstemming te vinden.</p>	<p>de betreffende kern wordt onderzocht, de mogelijkheden om deze behoefte te voorzien worden geïnventariseerd en ruimtelijk (en eventueel sociaal-maatschappelijk) worden afgewogen. Voor alle zestien kernen maken zij deze visies. De eerste vier worden dit jaar opgeleverd. Vanzelfsprekend maakt Vijfheerenlanden deze visies niet alleen, maar in nauwe samenwerking met betrokken maatschappelijke partners (bijvoorbeeld corporaties en scholen) en met intensieve participatie van inwoners.</p>	<p>aangezien er veel afstemming benodigd is tussen de beide gemeentebesturen.</p>
<p>Nabijheid van de gemeente</p>	<ul style="list-style-type: none"> • De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met ondernemers/ inwoners en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren. • Heeft voor Amstelveen geen nadelige gevolgen. Contacten medewerkers/ Amstelveens bestuur niet gewijzigd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners nog steeds lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vijfheerenlanden investeert actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Ze meten de klanttevredenheid. Wij meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling. Een aantal social media worden actief gevolgd en er wordt ook actief gereageerd via social media op berichten over de dienstverlening en dergelijke van de gemeente Vijfheerenlanden (webcare). Ook is de organisatie, maar bijvoorbeeld ook via onze burgemeester (11.300 volgers), zeer actief op twitter. • Een jaar na de fusie kregen zij ook te maken met corona, waardoor de mogelijkheid tot persoonlijk contact aanzienlijk werd verminderd en het daardoor ook lastiger was op te snuiven wat er in de samenleving speelde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. 	

Onderlinge verbondenheid van de gemeente	<ul style="list-style-type: none"> In principe ongewijzigd voor Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid AA uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor medewerkers. 	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke vraagstukken kunnen beter opgepakt worden in de samenwerking dan individueel. Er is een kwaliteitsslag gemaakt in de ambtelijke capaciteit. Waar er eerst bijvoorbeeld verschillende bezwaarprocedures waren is er nu één team die dit soort zaken actief op kan pakken. Daarnaast is er slagkracht gegeven en wordt er aan elkaar vastgehouden. Verder is er geen verschil benoemd met de voorgaande en huidige situatie anders dan dat er door de inwoners ervaren wordt dat zaken iets meer op afstand zijn komen te staan. 	<ul style="list-style-type: none"> Door de nieuwe schaalgrootte kan de nieuwe gemeente deze mogelijkheden explicieter verankeren in haar organisatie en in haar beleid. Zo is er een team wijkambassadeurs, zijn er wijkwethouders, is er een budget van €1 miljoen structureel ter ondersteuning van inwonerinitiatieven. In dit kader werkt ook de raad veel meer inwonergericht met Vijfheerenlanden pleinen die ook op locatie worden georganiseerd. Vijfheerenlanden is op dit moment een inwonersbeeraad aan het uitvoeren waarin 80 inwoners (met ondersteuning) het bestuur adviseren over de toekomst van ons wijk- en dorpsuizenbeleid. 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Verder is er geen verschil benoemd met de voorgaande en huidige situatie anders dan dat er door de inwoners ervaren wordt dat zaken iets meer op afstand zijn komen te staan.
Verbondenheid met de regio	<ul style="list-style-type: none"> Amstelveen en Aalsmeer zitten en zaten veelal in dezelfde regioverbanden. De ambtelijke samenwerking verandert hier niets aan voorde positie van Amstelveen. Met het ontstaan van de kernorganisatie is op sommige onderwerpen een separate advisering ontstaan. 	<ul style="list-style-type: none"> In de regio hebben de drie gemeenten een andere rol gekregen. Waar ze in het verleden deel uitmaakten van een regio vormen ze nu samen een eigen regio. Hierbij speelt wel mee dat vanuit de provincie er veelal oog is voor kleinere regionale verbanden. Ook buiten de eigen regio hebben de drie gemeenten een versterkte band met de buurgemeenten. EMZ en Meerinzicht treden op als 'centrumgemeente' voor verschillende diensten en ook bijvoorbeeld de brede zorginkoop voor de wijde regio verloopt via Meerinzicht. Ook nemen buurgemeenten diensten af bij Meerinzicht. Dit levert een verdienmodel op en heeft de positie van de drie gemeenten in de wijde regio versterkt. 	<ul style="list-style-type: none"> Sterk vergroten van de lokale en regionale bestuurskracht. Ambtelijke samenwerking werd al toegepast (ICT, HRM, WMO; JZ; afvalinzameling (GR); Participatiewet (GR)) en werkte op zich effectief en efficiënt. Maar er was sprake van te veel gemeenten, met te veel bestuurders met onvoldoende bestuurskracht. Dus dan is herindeling de enige overblijvende optie. Vijfheerenlanden is historisch en geografisch één gebied en komt voort uit een oud waterschap. Gelet op deze historische en geografische samenhang (bijvoorbeeld een economische oriëntatie op Utrecht en niet op Dordrecht) was het logisch dat de gemeenten Zederik, Vianen en Leerdam samengingen. Voor de ratio achter deze fusie is het draagvlak bij de bestuurders en bij de bevolking ook steeds heel hoog geweest. 	<ul style="list-style-type: none"> In regionale samenwerkingsverbanden is enerzijds het positieve verschil dat je met twee gemeenten vaak samen optrekt in inhoudelijke zaken. Anderzijds is er weinig tot geen verschil aangezien beide gemeenten niet in schaal vergroot zijn. In de regio hebben beide gemeenten dus nog steeds eenzelfde status als alle andere relatief kleine gemeenten.
Betrokkenheid van de samenleving	<ul style="list-style-type: none"> In principe ongewijzigd voor Amstelveen. Naar mate bestuurlijke wensen 	<ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke vraagstukken kunnen beter opgepakt worden in de 	<ul style="list-style-type: none"> Door de nieuwe schaalgrootte kan de nieuwe gemeente deze mogelijkheden explicieter verankeren in 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische

		<p>en beleid AA uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor medewerkers.</p>	<p>samenwerking dan individueel. Er is een kwaliteitsslag gemaakt in de ambtelijke capaciteit. Waar er eerst bijvoorbeeld verschillende bezwaarprocedures waren is er nu één team die dit soort zaken actief op kan pakken. Daarnaast is er slagkracht gegeven en wordt er aan elkaar vastgehouden.</p>	<p>haar organisatie en in haar beleid. Zo is er een team wijkambassadeurs, zijn er wijkwethouders, is er een budget van €1 miljoen structureel ter ondersteuning van inwonerinitiatieven. In dit kader werkt ook de raad veel meer inwonergericht met Vijfheerenlanden pleinen die ook op locatie worden georganiseerd. Vijfheerenlanden is op dit moment een inwonersbeeraad aan het uitvoeren waarin 80 inwoners (met ondersteuning) het bestuur adviseren over de toekomst van ons wijk- en dorpshuizenbeleid.</p>	<p>functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen.</p>
Dienstverlening	<p>Relatie met inwoners, flexibiliteit en voorkomen van bureaucratie</p>	<ul style="list-style-type: none"> Bij de samenwerking waren de processen die in Amstelveen gehanteerd werden leidend. Ten aanzien van de eerdere situatie is hier dus geen duidelijk verschil in kenbaar voor de inwoners van Amstelveen. Voor de inwoners van Aalsmeer betekent het dat het contact verloopt op de wijze zoals dit in Amstelveen gehanteerd was wat een verandering op heeft kunnen leveren. 	<ul style="list-style-type: none"> Ook in de samenwerking van de drie gemeenten in Meerinzicht blijven de gemeenten de mogelijkheid houden recht te doen aan hun couleur locale. De werkprocessen zijn welk sterk geharmoniseerd waardoor deze voor elk van de deelnemende gemeente veelal gelijk zijn. Een inwoner belt nog steeds naar de gemeente waarna de gemeente nog steeds de inwoner doorverbindt aan een medewerker. Of deze medewerker in dienst is bij een van de gemeenten of bij Meerinzicht is niet iets wat expliciet merkbaar zou mogen zijn voor de inwoner. 	<ul style="list-style-type: none"> De klantwaardering wordt gemeten en is over het algemeen vrij hoog tot hoog. Het aantal ingediende klachten is relatief gering. Dat zegt wat over de menselijke maat in het klantcontact. Op resultaten wordt drie keer per jaar gestuurd via de resultaatmonitor. Dus de resultaatgerichtheid wordt dus gestimuleerd maar ook min of meer afgedwongen en is integraal onderdeel van onze sturingsfilosofie. 	<ul style="list-style-type: none"> Ook in de samenwerking van de twee gemeenten in MijnGemeenteDichtbij blijven de gemeenten de mogelijkheid houden recht te doen aan hun couleur locale. De werkprocessen zijn welk sterk geharmoniseerd waardoor deze voor elk van de deelnemende gemeente veelal gelijk zijn. De inwoner beoordeelt het contact met de gemeente negatiever.
	<p>Kwaliteit van de dienstverlening</p>	<ul style="list-style-type: none"> Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert. 	<ul style="list-style-type: none"> Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee 	<ul style="list-style-type: none"> De kwaliteit van de dienstverlening is gelijk gebleven.

				<p>servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. 	
Inhoud van de dienstverlening		<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert en de kennis binnen de organisatie vergroot. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken. • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. Daarnaast is door de raad in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in 	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlening is gelijk gebleven.

				<p>de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. 	
	Nabijheid in de dienstverlening	<ul style="list-style-type: none"> • De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met ondernemers/ inwoners en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren. • Heeft voor Amstelveen geen nadelige gevolgen. Contacten medewerkers/Amstelveens bestuur niet gewijzigd. 	<ul style="list-style-type: none"> • Een inwoner belt altijd nog naar de gemeente met vragen. Een medewerker van de gemeente schakelt de inwoner vervolgens door naar een medewerker. Dit kan een eigen medewerker zijn maar ook een medewerker van Meerinzicht. Hierin merkt de inwoner vrijwel geen verschil. Ook in schriftelijk contact zijn de logo's van de drie gemeenten het duidelijkst weergegeven en is onderaan het logo van Meerinzicht pas te vinden. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vijfheerenlanden investeert actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Ze meten de klanttevredenheid. Wij meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling. Een aantal social media worden actief gevolgd en er wordt ook actief gereageerd via social media op berichten over de dienstverlening en dergelijke van de gemeente Vijfheerenlanden (webcare). Ook is de organisatie, maar bijvoorbeeld ook via onze burgemeester (11.300 volgers), zeer actief op twitter. • Een jaar na de fusie kregen zij ook te maken met corona, waardoor de mogelijkheid tot persoonlijk contact aanzienlijk werd verminderd en het daardoor ook lastiger was op te snuiven wat er in de samenleving speelde. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. Wel werken medewerkers op beide gemeentehuizen van beide gemeenten.
Voorzieningen	Eigenheid van voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> • De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee 	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlening is gelijk gebleven. Wel wordt er aangegeven dat er gespecialiseerde zaken opgepakt kunnen worden met de eigen organisatie waarvoor anders kennis buiten de organisatie gezocht zou moeten worden.

				<p>servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. Daarnaast is door de raad in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken. • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. 	
Nabijheid van voorzieningen	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> • De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert. 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in 	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlening is gelijk gebleven. Wel wordt er aangegeven dat er gespecialiseerde zaken opgepakt kunnen worden met de eigen organisatie waarvoor anders kennis buiten de organisatie gezocht zou moeten worden. 	

				<p>de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. Daarnaast is door de raad in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken. • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. 	
Voorzieningenniveau	<ul style="list-style-type: none"> • Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). 	<ul style="list-style-type: none"> • De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting 	<ul style="list-style-type: none"> • Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft 	<ul style="list-style-type: none"> • De dienstverlening is gelijk gebleven. Wel wordt er aangegeven dat er gespecialiseerde zaken opgepakt kunnen worden met de eigen organisatie waarvoor anders kennis buiten de organisatie gezocht zou moeten worden. 	

en de positie als werkgever in de regio verbeterd.

dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.

- Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. Daarnaast is door de raad in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast. Het stads-kantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een Gemeentehuis en twee servicepunten. In 2023 wordt ook de website volledig vernieuwd. Op basis van een inventarisatie van klantwensen zal Vijfheerenlanden daarbij het aspect informatieverstrekking gaan benadrukken.
- Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk.

Bijlage 6

Overzicht van de feiten over verschillende toekomstscenario's
(*feitenrapport*)



FEITENRAPPORT VOOR DE GEMEENTE RENKUM

Overzicht van de feiten over verschillende toekomstscenario's

23 juni 2023

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1	3
Gevolgeschets van toekomstscenario's	3
1.1 Inleiding	3
1.2 Kwetsbare uitgangsituatie en vier toekomstscenario's	3
1.3 Vier soorten bronnen in de onderzoeks aanpak	4
1.4 4 scenario's en 4 hoofdcriteria	4
1.5 Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners	7
1.6 Combinatie regie-organisatie met een centrum-gemeenteconstructie	11
1.7 Vorming van ambtelijke fusie met één of meerdere gemeenten	14
1.8 Herindeling	17
Hoofdstuk 2	21
Financiën	21
2.1 Financiële situatie Renkum	21
2.2 Financiële situatie partnergemeenten	24
2.3 Incidentele kosten / Fric tie kosten	27
2.4 Meerjarig financieel perspectief	32
Hoofdstuk 3	35
Bijlagen	35
3.1 Bronnenlijst	35
3.2 Samenvattingen zes belangrijkste bronnen	37
Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? (Berenschot)	37
Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie (Universiteit Twente)	44
Invloed van intergemeentelijke samenwerking op gemeentelijke uitgaven (COELO)	46
Efficiency bij gemeentelijke herindelingen (Necker van Naem)	48
Handboek gemeentelijke herindeling (ministerie van BZK)	50

HOOFDSTUK 1

Gevolgeschets van toekomstscenario's

1.1 Inleiding

De gemeente Renkum heeft, in samenspraak met de provincie Gelderland, in 2021 Berenschot verzocht om de bestuurskracht van de gemeente te onderzoeken, en om aan de hand daarvan mogelijke toekomstscenario's in kaart te brengen. De belangrijkste bevindingen van dit onderzoek zijn terug te vinden in het in januari 2022 opgeleverde onderzoeksrapport 'Bestuurskracht van de Gemeente Renkum'. Als vervolg op het hierboven genoemde onderzoeksrapport en als volgende stap in het traject 'Bestuurlijke Toekomst' heeft de gemeente Berenschot gevraagd een feitenrapport op te stellen gericht op de consequenties van de geschetste toekomstscenario's voor inwoners, de ambtelijke organisatie en de financiële situatie. Dit dient ter ondersteuning voor de toekomstige besluitvorming hierover.

1.2 Kwetsbare uitgangssituatie en vier toekomstscenario's

De afgelopen twee jaar heeft de gemeente slagen gemaakt door vaker digitaal en op een meer resultaatgerichte wijze te werken. Een gemeente als Renkum heeft echter ook een organisatie met een beperkte omvang. Dit leidt tot een organisatie die zich kenmerkt door improvisatietalent en ook kwetsbaarheid. Veel functies zijn niet dubbel uitgevoerd. Dit gecombineerd met een hoog ziekteverzuim en moeite met het binden van talent op deze krappe arbeidsmarkt leidt tot capaciteits- en continuïteitsvraagstukken. Over het algemeen zijn posities onvoldoende bezet. Deze situatie resulteert in een terughoudende werking, wanneer het gaat om het in de brede zin succesvol maken van Renkum als gemeentelijke organisatie. Door te investeren in het worden van een aantrekkelijke werkgever (een goede strategische personeelsplanning, pro - actieve inzet op werving van talent, aandacht voor oorzaken achter verzuim etc.) en eventuele aanvullende inhuur kan een deel van dit arbeidstekort worden weggenomen. Deze investeringen vragen om extra middelen. Tegelijkertijd is het onduidelijk waar deze dikker gespekte portemonnee vandaan dient te komen, wat de haalbaarheid van dit scenario onzekerder maakt.

Daarnaast ligt de focus van de gemeente Renkum volgens buurgemeenten op dit moment zowel op oost (Groene Metropoolregio) als west (Wageningen/ Regio Foodvalley), wat samenwerking complexer maakt en bemoeilijkt omdat je elkaar in wisselende samenstellingen tegenkomt. De vraag die leeft, is: "op welke partners focust Renkum zich nu echt?". Het scenario van de huidige organisatie, stuurt de gemeente niet tot het doorhakken van knopen over dit vraagstuk.

De maatschappelijke vraagstukken, de dynamiek in de gemeente en de ambities van gemeenteraad en college vragen qua complexiteit (ten minste) om het huidige niveau van de organisatie en de bestuurskracht. Bestuurlijke vraagstukken worden in de komende jaren niet simpeler of minder omvangrijk. Sterker, de benodigde bestuurskracht moet de komende jaren toenemen om de vraagstukken van de toekomst te kunnen blijven beantwoorden.

In dit hoofdstuk bespreken we de vier mogelijke scenario's en de verwachte gevolgen van deze scenario's voor de organisatie, identiteit, de voorzieningen en dienstverlening van de gemeente, aan de hand van de door de gemeenteraad meegegeven aandachtspunten.

1.3 Vier soorten bronnen in de onderzoeksrapport

De gemeenteraad moet zodanig in positie zijn dat zij voor de ontwikkelrichting van de gemeente een goede afweging kan maken. Daartoe is overeengekomen vier bronnen te hanteren. Deze bronnen zijn:

- Feiten en ervaringsbeelden
- Opinies vanuit de gemeenschap van Renkum
- Opinies van bestuurlijke partners in de regio
- Opbrengsten uit een eigen oriëntatie

Voor het feitenonderzoek – dat centraal staat in dit rapport – is gebruik gemaakt van 40 onderzoeksrapporten of bronnen. Hierbij dient opgemerkt te worden dat er veel onderzoeksrapporten betrekking hebben op Herindelingen. Ook zijn er enkele die specifiek gericht zijn op ambtelijke fusies. Over Regie-organisatie met een centrumgemeente-constructie of intensieve ambtelijke en bestuurlijke ervaring is wel ervaring beschikbaar, maar nauwelijks onderzoeksmatige rapporten.

Alle bronnen komen voort uit onderzoeken die in de laatste 15 tot 20 jaar zijn gedaan. De belangrijkste 6 zijn in samengevatte vorm toegevoegd aan het einde van dit rapport. Deze 6 bronnen zijn:

- A. Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief van Berenschot e.a.¹
- B. Lichte evaluatie gemeentelijke herindeling in Gelderland, Limburg en Overijssel van NSOB²
- C. Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie van Boogers en Reusing³
- D. Invloed van intergemeentelijke samenwerking op gemeentelijke uitgaven van COELO⁴
- E. Efficiency bij gemeentelijke herindelingen van Necker van Naem⁵
- F. Handboek gemeentelijke herindeling van BZK⁶

1.4 4 scenario's en 4 hoofdcriteria

De gemeenteraad van Renkum heeft aan de voorkant van dit onderzoek heldere kaders meegegeven. Deze kaders hadden betrekking op de te onderzoeken varianten of scenario's. En gingen over de criteria op basis waarvan de scenario's beoordeeld moesten worden. In deze beoordeling gaan feiten en opinies hand in hand. De voorliggende feitelijke onderligger biedt een stevige basis om als gemeenteraad een afweging te maken in welke richting de gemeente Renkum zich wil ontwikkelen. Daarnaast doen opinies er ook toe. Wat vindt de gemeenschap belangrijk en hoe kijken buurgemeenten naar vraagstukken en toekomstscenario's voor Renkum?

Er zijn vier mogelijke scenario's die een wijziging zouden betekenen ten opzichte van de huidige situatie. Het scenario blijven investeren in de huidige organisatie wordt niet onderzocht, omdat dit scenario de uitgangssituatie betreft en ongeacht de keuze voor een ander scenario het noodzakelijk wordt geacht door de gemeente te investeren in de eigen organisatie. Hoewel het scenario niet

¹ Berenschot – Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? (2018)

² Nederlandse School Openbaar Bestuur – Lichte evaluatie gemeentelijke herindeling (2013)

³ Boogers en Reusing – Decentralisatie, schaalvergroting en de lokale democratie (2018)

⁴ COELO – Invloed van intergemeentelijke samenwerking op gemeentelijke uitgaven (2016)

⁵ Necker van Naem – Efficiency bij gemeentelijke herindelingen

⁶ Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties – Handboek gemeentelijke herindeling (2016)

expliciet wordt onderzocht, bestaat wel de wens om in kaart te brengen wat het voorzetten van de huidige situatie voor de toekomst betekent.

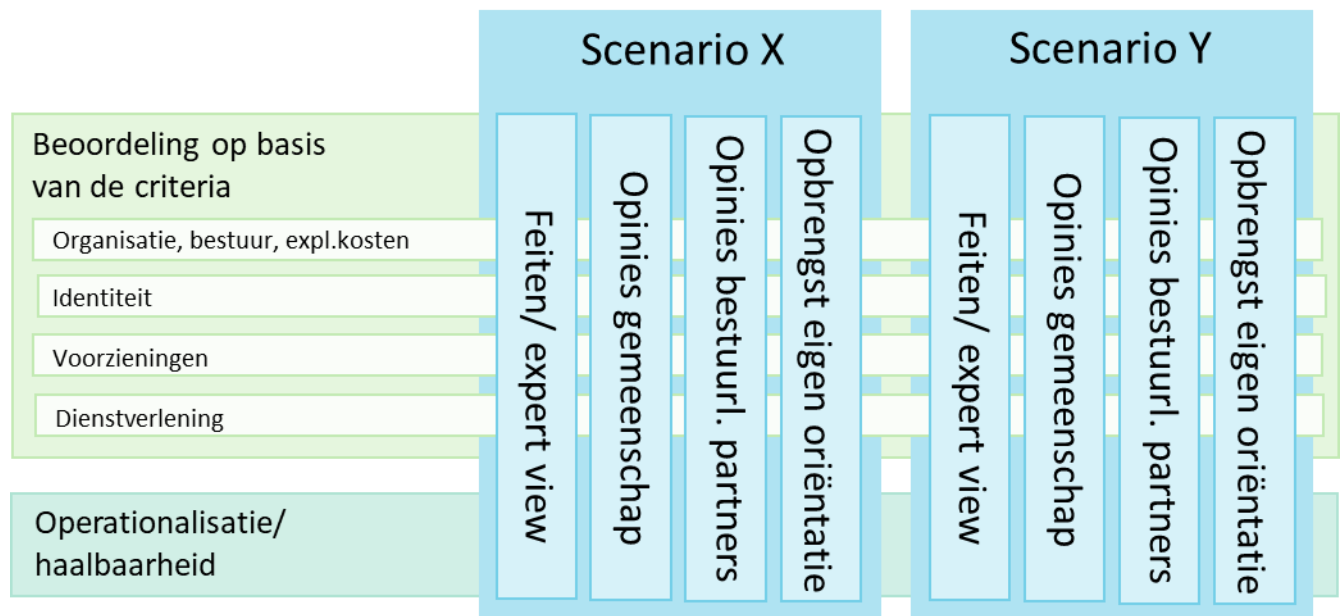
Vier scenario's

De vier scenario's, die de gemeenteraad het college heeft meegegeven zijn:

1. Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners
2. Combinatie regie-organisatie met centrumgemeente-constructie
3. Vorming van ambtelijke fusie met één of meerdere gemeenten
4. Door middel van herindeling een nieuwe gemeente vormen

Figuur 1: vier mogelijke toekomstscenario's voor de gemeente Renkum

Deze scenario's zijn aangehouden tegen een viertal hoofdcriteria. Ook deze criteria zijn door de gemeenteraad meegegeven. In onderstaand schema zijn criteria, scenario's en onderzoeksmethodes samengebracht.



Figuur 2: Schema als basis voor onderzoeksmethode

Investeren in de eigen organisatie

Vanuit de gemeenteraad van Renkum is gevraagd de mogelijke gevolgen van vier toekomstscenario's middels een feiten- en opinie-onderzoek nader te beschrijven. Daarbij is aangegeven dat het niet de wens is de huidige situatie als een van de scenario's te onderzoeken, maar wel om bondig weer te geven hoe de mogelijke gevolgen er uit kunnen zien indien er niet wordt gekozen voor een van de vier onderzochte scenario's. In dit tekstkader schetsen we dit kort.

Bij deze variant blijven de organisatiestructuur en de samenwerkingsvormen vergelijkbaar met de huidige situatie. Een organisatie die kwetsbaar is, een sterk operationeel karakter heeft en een hyperventilerend profiel heeft. Bij het investeren in de eigen organisatie kunnen pleisters worden geplakt. Eventuele knelpunten die het verwezenlijken van ambities of het aanpakken van maatschappelijke vraagstukken belemmeren, worden door de gemeente zo goed mogelijk opgelost. Dit gebeurt door steeds specifieke oplossingen te creëren en de formatie of kwalitatieve invulling van de organisatie aan te passen. Deze variant zal ook leiden tot een lichte toename van de bestuurlijke beleids- en realisatiekracht, omdat het strategisch vermogen van de organisatie kan toenemen. Deze variant vraagt van de gemeente enige financiële bewegingsruimte en armslag.

Bestuurlijk treden er bij deze variant geen wijzigingen op. Voor de organisatie zijn er enkele voordelen, zoals dat er geen ingewikkeld verandertraject plaatsvindt, maar er zijn vooral nadelen. Zo zijn de grenzen van verbetermogelijkheden beperkt, verhoogt je het kostenniveau van de apparaatskosten en blijven deze kosten volledig voor rekening van Renkum. De laatste jaren is er voor gemeenten iets meer financiële armslag geweest. De verwachting is dat - kijkend naar de toekomst- deze armslag weer zal versralen.

De belangrijkste reden om te kijken naar scenario's, die een meer fundamentele verbetering laten zien, is dat de toename van de bestuurskracht van Renkum heel beperkt is. Dit terwijl de maatschappelijke vraagstukken om steeds meer bestuurskracht vragen.

Op langere termijn neemt Renkum met deze keuze de grootste risico's, namelijk een beperkt innovatie- en verbeterpotentieel bij verder stijgende inwonerslasten.

Hoewel het blijven investeren in de eigen organisatie tot op een zekere hoogte altijd de basis voor een gemeente blijft, lijkt op dit moment de optie van investeren in de eigen organisatie niet het juiste scenario voor Renkum. Dit scenario biedt op lange termijn de meest beperkte sprong in bestuurskracht en het vraagt om een goed gevulde beurs. Het is daarmee een af te raden ontwikkelingslijn.

1.5 Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners

In deze variant wordt de organisatorische context versimpeld. De gemeente Renkum kiest een beperkt aantal (bij voorkeur maximaal twee) partners waarmee verregaande samenwerkingsafspraken worden gemaakt. Zowel bestuurlijke samenwerkingen voor regionale en interbestuurlijke vraagstukken als ambtelijke samenwerkingen om schaalgrootte te organiseren. Zo'n beperkt aantal vaste samenwerkingspartners versimpelt de regie (minder afstemming benodigd), vergemakkelijkt intensieve samenwerking en ontlast daarmee de organisatie (en het bestuur). Bovendien kan door de samenwerking meer (lobby-) kracht worden georganiseerd. Mogelijke samenwerkingspartners in de regio zijn: Wageningen, Arnhem en Rheden.

Bij het kiezen voor deze optie van strategisch samenwerken wil Renkum, anders dan bij investeren in de huidige organisatie, profiteren van de bestuurlijke samenwerking. In de bedrijfsvoering door harmonisatie en standaardisatie. Maar ook op een meer strategisch beleidsmatig en lange termijn niveau. Regionale congruentie is daarbij heel behulpzaam. Indien de samenwerkende gemeenten onderdeel uitmaken van één regio, tref je elkaar niet alleen veelvoudig, maar is ook spreken namens de samenwerkende gemeenten logisch en eenvoudig. Gegeven een samenhang tussen gemeentelijk en regionaal beleid is samenwerking van gemeenten binnen één regio effectiever.

In het geval van Renkum geldt dat mogelijk complicerende factoren zijn dat Rheden geen buurgemeente is, Wageningen onderdeel uitmaakt van een andere regio en Arnhem een veel grotere schaal heeft.

1.5.1 Bestuur, organisatie en exploitatiekosten

Bestuur

De gemeente gaat met deze partnergemeente(n) zowel ambtelijk als bestuurlijk samenwerken op een zo breed mogelijk spectrum van specifieke thema's. Van beleidsthema's tot bedrijfsvoering. De bestuurlijke zelfstandigheid van Renkum blijft daarbij gewaarborgd.

Bestuurskracht neemt gering toe door meer lobbykracht en ontlasting van de bestuurders, omdat wethouders en burgemeesters namens de samenwerkende gemeenten in interbestuurlijke samenwerkingen kunnen optreden. Uit onderzoek blijkt dat samenwerkende gemeenten dit verwachten en goed mogelijk achten. Dat dit eisen stelt aan goede afspraken en het scherp inregelen blijkt uit de ervaring van veel gemeenten die dit effect in de praktijk als gering of afwezig ervaren, net als de toename van innovativiteit en strategisch vermogen¹.

De samenwerkende gemeenten treden bestuurlijk op tal van thema's gezamenlijk naar buiten en spreken met één mond. Dit maakt hen sterker in interbestuurlijke overleggen. Dit vraagt om inhoudelijke keuzes voor thema's waarop bestuurlijk intensief wordt samengewerkt. Het betekent ook dat de samenwerkende gemeenten samen inhoudelijk investeren op deze thema's. Zoals dat bijvoorbeeld al vele jaren gebeurt in het Stedelijk Gebied Eindhoven. We zien dat in Renkum dit thematisch nu soms al geschiedt in samenwerking met andere gemeenten zoals op het gebied van veiligheid en openbare orde met de gemeente Wageningen. Onze ervaring laat zien dat -indien dit op meer thema's en intensiever gebeurt en met vaste partnergemeenten- dit resulteert in een prominentere belangenbehartiging van de bestuurlijke samenwerkingsagenda binnen de regio.

Organisatie

De samenwerkende gemeenten maken een keuze op welke thema's bestuurlijk en ambtelijk wordt samengewerkt. Op deze thema's worden de taken samen opgepakt en georganiseerd. Dat kan via een groeimodel, startend met bijvoorbeeld een drietal thema's, waaraan in de tijd meer thema's worden toegevoegd of natuurlijk in grotere stappen. Als het gaat om het maken van deze keuze speelt het behalen van synergie de meest dominante rol. Deze synergiekansen zijn het sterkst aanwezig bij het organiseren van schaalgrootte (tegengaan van kwetsbaarheid/ organiseren van een kwaliteitssprong), bij complexe taken (kustbewaking Waddeneilanden, overstromingsgevaar Zuid-Limburg, grote infrastructurele werken, zoals Schiphol, Noordzeekanaal), bij innovaties bij nieuwe wetgeving (bijvoorbeeld decentralisaties sociaal domein, omgevingswet) of bij congruente beleidsmatige taken (bijvoorbeeld natuurbeheer, toerisme, werklocaties, voorzieningen).

Organisatorisch wordt bij drie samenwerkende gemeenten het ene taakgebied belegd door ambtenaren in gemeente A, een ander taakveld bij gemeente B en een derde taakveld bij gemeente C. Waar ambtenaren op de loonlijst staan kan op verschillende manieren worden vormgegeven. De meest vergaande en ook meest duidelijke is dat ambtenaren die werkzaam zijn op het eerste taakveld in dienst komen bij gemeente A. Maar ook de vorming van meer virtuele teams, waar ambtenaren op de loonlijst blijven staan van hun gemeente is mogelijk. In de samenwerking tussen de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte zijn dit soort elementen onderdeel van de samenwerking.

Deze bundeling van de krachten zorgt voor meer schaalgrootte op de taakvelden waarop wordt samengewerkt. Deze schaalvoordelen bieden meer ruimte en tijd voor de samenwerkende gemeenten om na te kunnen denken over belangrijke beleidsvorming en strategische vraagstukken.

Randvoorwaarde voor het verwezenlijken van deze voordelen is een strakke coördinatie en afstemming tussen de samenwerkende gemeenten. Een samenwerking vraagt om meer communicatie en het maken van afspraken dan wanneer men zelfstandig uitvoering geeft aan een taak. Hierdoor is extra inzet op dit vlak nodig om succesvol te zijn. Hiermee worden de efficiencyvoordelen van deze vorm (gedeeltelijk) tenietgedaan. De motivatie is daarmee vooral te vinden in het verminderen van kwetsbaarheid en het creëren van een kwaliteitssprong.

Exploitatiekosten

Indien de gemeente ervoor kiest om binnen dit scenario een groot deel van de personeelsleden van de ambtelijke organisatie te laten wisselen dan zullen de transitie- en frictiekosten meestijgen en komen de kosten dichterbij de kosten van een ambtelijke fusie of herindeling te liggen. Immers, medewerkers vinden in dat geval voor een groot deel onderdak bij een andere gemeente. Dit zal ook zo zijn voor de gemeenten waarmee wordt samengewerkt, die medewerkers o.a. laten overgaan naar Renkum. Bij het toepassen van een meer virtuele samenwerkingsvorm nemen de transitiekosten af, maar stijgen de coördinatiekosten. Des te minder taken over worden geheveld, des te lager de frictiekosten van dit scenario zullen zijn ten opzichte van de ambtelijke fusie- / herindeling.

Onze ervaring is dat de exploitatiekosten fractioneel hoger zullen liggen dan bij een ambtelijke fusie of regie-organisatie, omdat er meer afstemming en coördinatie moet plaats vinden tussen de samenwerkende gemeenten. Het model is charmant, maar ook iets complexer dan de andere drie opties.

1.5.2 Identiteit

In directe zin is er geen relatie tussen dit scenario en de identiteit van de kernen en het gebied. Slechts indirect zijn er twee effecten waarneembaar. Allereerst gedijt een samenwerking bij standaardisatie en harmonisatie. Hoewel dit betrekking heeft op hoe keuzes van de gemeenteraad uitgevoerd worden en de gemeenteraad altijd het laatste oordeel heeft, kan dit ervaren worden als een lichte afname van identiteit. Dit zal binnen het politiek-bestuurlijke domein sterker worden ondervonden dan door de samenleving.

Een tegengestelde kracht kan worden verwacht door de toename van beleidskracht door de samenwerking. Met meer kwaliteit en in een hoger tempo kan gewerkt worden aan beleids- en beeldbepalende initiatieven. Dit geeft een kwaliteitsimpuls aan het behouden en versterken van de identiteit van de kernen en het gebied. De bundeling van krachten kan tevens leiden tot een meer zakelijke en professionele verstandhouding tussen ambtenaren en bestuurders.

Omdat in dit scenario ambtelijke en bestuurlijke samenwerking hand in hand gaan, zal de verbondenheid met de regio een impuls krijgen. Voorwaarde is hierbij natuurlijk wel dat de gemeenten onderdeel uitmaken van dezelfde regio en dat regionale congruentie (= gemeenten zitten in dezelfde samenwerkingsverbanden) van de samenwerkende gemeenten zo volledig mogelijk wordt nagestreefd.

Omdat de taken verdeeld zijn over de partnergemeenten is er aandacht nodig voor de herkenbaarheid van de gemeente voor de inwoners en maatschappelijke partners. Het gaat om ogenschijnlijk minder belangrijke zaken als aanhef, telefoonbeantwoording, websites en briefpapier. Elementen die echter bij ondoordacht gebruik bij de inwoners tot vervreemding en vermindering van het gevoel van nabijheid kunnen leiden.

Tot slot zal de samenwerking in dit scenario geen invloed hebben op de politieke betrokkenheid van de inwoners bij de gemeente, omdat politiek-bestuurlijk de situatie ongewijzigd blijft. Aa

1.5.3 Voorzieningen

Dit scenario zal geen effect hebben op de mate van voorzieningen in de gemeente. Er is geen aantoonbaar verband tussen de scenario's waarin bestuurlijke zelfstandigheid beschikbaar blijft en de omvang en kwaliteit van voorzieningen.

1.5.4 Dienstverlening

In de praktijk zien we dat schaalvergroting - en daarmee meer professionaliteit- in de regel bijdraagt aan een beter ervaren kwaliteit van dienstverlening door inwoners en maatschappelijke partners. Zeker als de ambtelijke samenwerking hand in hand gaat met bestuurlijke samenwerking. Verbeteringen treden niet direct, maar met enige vertraging op. In de eerste periode kan zelfs sprake zijn van (tijdelijke) vermindering van de kwaliteit van dienstverlening. Toename van bureaucratie kan een gevolg zijn van meer schaalgrootte. Het noodzakelijke flexibele en improvisatiegerichte werkwijze van ambtenaren in een kleine (kwetsbare) organisatie wordt dan ingewisseld voor een strakkere, professionelere en zakelijkere houding. Het is echter geen wetmatigheid. Schaalgrootte stelt organisaties ook in staat beter zaakgericht, gebiedsgericht en opgavegericht te werken met als resultaat een meer persoonlijke en professionele service.

De nabijheid van dienstverlening ondervindt geen positieve of negatieve effecten.

1.5.5 Deelconclusie

Het scenario "Strategisch samenwerken met een beperkt aantal partners" heeft een beperkt direct effect op de samenleving. Noch op het vlak van identiteit en voorzieningen, noch op het gebied van dienstverlening zijn grote verschuivingen te verwachten. Op voorhand geen zorgen dus, maar de vlag hoeft ook niet uit. De grootste effecten zijn merkbaar op het gebied van organisatie en bestuur. Het bestuur kan op meer kwaliteit rekenen in beleidsvoorbereiding. De organisatie is minder kwetsbaar en krijgt een kwaliteitsimpuls. Onder de voorwaarde dat het aantal partners beperkt is, dat de samenwerking betrekking heeft op alle (of zoveel mogelijk) clusters van taken en dat de gemeenten logische regionale partners zijn.

Natuurlijk stelt dit ook eisen aan de deelnemende gemeenten. De aandachtspunten zitten niet op de te bereiken effecten, maar op de governance en de veranderaanpak. In de governance vraagt dit scenario een bereidheid van colleges en gemeenteraden om op te kiezen thema's de handen ineen te slaan. En daarmee macht (wij gaan er over) in te wisselen voor invloed. Ook organisatorisch en daarmee veranderkundig stelt het eisen. Immers, ambtenaren kunnen overgaan naar een andere gemeente. In aansturing of zelfs in dienstverband. Lichtere varianten (virtuele teams) vragen minder in de overgang van personeel, maar stellen hogere eisen in de aansturing en afstemming.

1.6 Combinatie regie-organisatie met een centrum-gemeenteconstructie

Bij een regieorganisatie vult de ambtelijke organisatie taken in die wettelijk verplicht zijn (griffier en gemeentesecretaris) en/of die politiek-bestuurlijk essentieel gevonden worden om in dienst van de gemeente te organiseren. Het kan daarbij gaan om taken als (strategische) beleidsadvisering, ondersteuning bij en organisatie van bestuurlijk gevoelige processen (zoals het begrotingsproces), regie- en contractmanagement en mogelijk het onderhouden van contacten met belangrijke stakeholders in de gemeenschap. De gemeente versterkt zich op deze taken. De eigen regievoerende organisatie wordt daarmee klein én hoogwaardig. Bedrijfsvoering, beleidsvoorbereiding, toezichts- en handhavende taken en uitvoerende taken worden belegd bij een vaste partnergemeente. Deze partner beschikt over een grote organisatie waar kwetsbaarheid geen rol speelt en vervult in de regio de rol van centrumgemeente (wettelijke term uit de Wet gemeenschappelijke regelingen). Renkum heeft als regiegemeente ambtelijk nog maar één partner, waarmee een sterke versimpeling plaats vindt van het organisatiemodel. De focus van de organisatie ligt op het bedienen van het bestuur, de samenleving en het managen van het contract met de centrumgemeente. In de regio is Arnhem vanwege zijn grootte en regionale oriëntatie de enige gemeente die mogelijk als partner (en centrumgemeente) kan optreden.

1.6.1 Bestuur, organisatie en exploitatiekosten

Bestuur

De gemeente Renkum gaat met Arnhem samenwerken. Primair ambtelijk, maar zeker ook bestuurlijk. Vertrekpunt is echter dat de gemeente Renkum volledig zelfstandig opereert. Met een eigen gemeenteraad, college, griffie en gemeentesecretaris.

Het college van Renkum zal als gevolg van meer mogelijkheden tot specialisatie kwalitatief hoogwaardiger worden ondersteund door een combinatie van eigen mensen (bijvoorbeeld bestuursadviseurs), ondersteund door deskundigen uit de centrumgemeente Arnhem. Bestuurlijk is de kwaliteitssprong in beleidsadvisering en uitvoering relevant, alsmede het ontzorgen op het vlak van organisatorische aandacht. Tegelijkertijd -zo leert de praktijk- is er aandacht nodig op twee vlakken. Allereerst dient het bestuur zich collegiaal én zakelijk op te stellen t.o.v. Arnhem. Aandacht voor contractvorming en benchmarking is zeer zeker op zijn plaats. Renkum blijft gaan over het "wat". De centrumgemeente gaat echter over het "hoe". Echter, sommige keuzes in het "hoe" zijn cruciaal in het organiseren van nabijheid voor bestuur en samenleving. Het gaat onder andere over de inrichting van portefeuillehoudersoverleggen, de loketten en contactpersonen en over cruciale keuzes rond gebieds- en opgavegericht werken.

Organisatie

Een keuze voor dit scenario zorgt ervoor dat het organisatiemodel sterk wordt versimpeld, dat kwetsbaarheid wordt opgelost en dat er een kwaliteitsimpuls wordt gegeven. Immers, je maakt gebruik van "zwaardere" beleidsambtenaren en meer robuuste afdelingen van de partner, de centrumgemeente. Op de beleidsterreinen gaat de focus weg van de operationele werkzaamheden naar de strategisch/beleidsmatige werkzaamheden. Dit omdat een groot deel van de uitvoeringstaken bij de centrumgemeente wordt belegd. Ook de sterke aandacht die nu nodig is voor het draaiend houden van de eigen organisatie betreft in dit geval niet in volledigheid meer de zorg van Renkum, deze verschuift naar regievoering op de uitvoering van het werk van de centrumgemeente. Organisatorisch heeft dit model veel voordelen voor Renkum.

Toch zijn er in praktijk ook drie belangrijke aandachtspunten.

Allereerst heeft de aanpassing grote invloed voor de werknemers van Renkum. Die vinden een nieuwe betrekking in de centrumgemeente. Met natuurlijk meer carrièrekansen, maar ook het

werken in een fors groetere organisatie en voor een deel op een andere standplaats. Ook het bedienen van twee gemeenten is aantrekkelijk en complicerend tegelijkertijd. Als tweede punt is het goed om te benoemen dat de relatie tussen bestuur en ambtelijke organisatie verzakelijkt. Een effect met twee gezichten. Allereerst een gezicht van professionalisering. Bestuur en ambtelijke organisatie zullen betere en duidelijkere afspraken maken over verwachtingen en resultaten. Ook is de bestuurlijke zorg over beschikbaarheid van (aanwezigheid) van kennis weggenomen. Het tweede gezicht van professionalisering is dat snel en flexibel schakelen of improviseren in een formelere setting belandt. Het tweede aandachtspunt -naast verzakelijking- is dat de keuze voor een regie-organisatie eisen stelt aan de centrumgemeente op het gebied van gebiedsgericht en opgavegericht werken. Immers, deze twee elementen verzekeren Renkum van gerichte en specifieke aandacht voor de kernen.

Exploitatiekosten

De transitie- en frictiekosten zullen bij het overgaan van ambtenaren naar een andere gemeente sterk overeenkomen met die van het scenario strategisch samenwerken met een beperkt aantal partners. Dit is wel afhankelijk van hoe 'zwaar' beide scenario's doorgevoerd worden. Bij een herindeling of ambtelijke fusie is als vanzelfsprekend sprake van een 'zware' variant waardoor de kosten in de regel iets hoger zullen liggen. Immers, medewerkers vinden voor een groot deel onderdak bij een andere gemeente/organisatie.

De exploitatiekosten zullen fractioneel hoger liggen dan bij een ambtelijke fusie, omdat er meer afstemming en coördinatie moet plaats vinden tussen Renkum en de centrumgemeente. Maar minder dan bij het scenario van strategisch samenwerken. Het model van een regiegemeente is simpel omdat het werkt met maar één partner in een heldere structuur.

1.6.2 Identiteit

Kijkend naar de identiteit van de kernen is de wijkgerichte en opgavegerichte aanpak een belangrijke randvoorwaarde om specifieke en gerichte aandacht voor de kernen veilig te stellen. Is de aanpak goed ingevoerd, dan profiteren de kernen in de vorm van dienstverlening en specifieke en professionelere aandacht.

Naast dit cruciale aandachtspunt zullen er weinig of geen effecten zijn op het vlak van herkenbaarheid of nabijheid van de gemeente. De effecten zullen gering zijn met aan de positieve kant meer professionaliteit en betere continuïteit. De relatie wordt ook meer zakelijk, wat zeker positieve kanten kent, maar ook daarmee als meer afstandelijk en formeel kan worden ervaren. Grote stakeholders zullen meer aandacht en professionaliteit ervaren.

Tot slot is het bestuur beter in staat meer strategisch te opereren, omdat de focus van de organisatie daar primair op gericht is.

1.6.3 Voorzieningen

Op voorwaarde dat de centrumgemeente gebiedsgericht en opgavegericht werkt zijn geen effecten te verwachten op het gebied van voorzieningen. Indien er effecten zijn, dan zullen deze licht positief en indirect zijn omdat in strategie- en beleidsvorming er meer ambtelijke aandacht zal zijn en met een hogere kwaliteit.

1.6.4 Dienstverlening

Er zal zeker een positieve impuls uitgaan naar de dienstverlening. Meer professionaliteit, meer continuïteit. De relatie zal ook professioneler en zakelijker worden. In basis is dit ook positief te duiden. Dit is ook de ervaring van gemeenten als Zandvoort en Ten Boer. Het stelt echter wel eisen aan een zakelijke sturing vanuit Renkum. Plus het goed inregelen hoe in samenspraak met Arnhem met cruciale keuzes in het "hoe" wordt omgegaan. Deze relatie zal tegelijkertijd soms ook als formeler en afstandelijker worden ervaren.

1.6.5 Deelconclusie

De regie-organisatie met centrumgemeenteconstructie is een simpele constructie en heeft daarin ook zijn kracht. Het model biedt ten opzichte van de huidige situatie tal van voordelen. Meer beleidskracht en strategisch vermogen, meer professionaliteit, continuïteit en zakelijkheid in de dienstverlening. Er is één grote kritieke succesvoorwaarde. De centrumgemeente (Arnhem) moet aantoonbaar gebieds- en opgavegericht werken om zo deze voordelen ten goede te laten komen aan het bestuur en de gemeenschappen van Renkum. Daarenboven vraagt het een sterke zakelijke relatie tussen Renkum en Arnhem. En het gezamenlijk vermogen om voor negen van de tien van de "hoe"-vragen het over te laten aan Arnhem. Slechts voor een beperkt aantal van dergelijke vraagstukken, die de dienstverlening aan bestuur en samenwerking raken, moet differentiatie aan worden gepast in de uitvoering van werkzaamheden door de centrumgemeente. Zo wordt de maatwerkdienstverlening beperkt en kunnen efficiency voordelen worden bereikt.

Veranderkundig gaat het overgrote deel van de medewerkers over naar Arnhem. Dit vraagt een zorgvuldig proces.

1.7 Vorming van ambtelijke fusie met één of meerdere gemeenten

Bij een ambtelijke fusie worden de ambtelijke organisatie van Renkum en de ambtelijke organisatie van één of meerdere partnergemeenten samengevoegd. Dit geschiedt in een aparte juridische entiteit. Er ontstaat op deze manier een nieuwe -grotere en minder kwetsbare - ambtelijke organisatie. De gemeente Renkum is afnemer van diensten van de fusieorganisatie, die daarmee diensten verleent aan college en gemeenschap van Renkum en de andere partnergemeenten. De gemeente is (mede-)eigenaar van de nieuwe organisatie (met nog één of meerdere andere eigenaar-gemeenten). Politiek-bestuurlijk blijven de deelnemende gemeenten bestuurlijk zelfstandig, voorzien van een eigen gemeenteraad, college van B&W, griffier en gemeentesecretaris.

1.7.1 Bestuur, organisatie en exploitatiekosten

Bestuur

De bevoegdheden en de rol van de gemeenteraad veranderen formeel gezien niet. Er is sprake van ambtelijke krachtenbundeling door opschaling, zonder dat deze met gemeentelijke herindeling gepaard gaat. Bij een ambtelijke fusie treden de gemeentebesturen van de individuele gemeenten op als mede-eigenaar én als opdrachtgever van de zelfstandige organisatie. De deelnemende gemeenten blijven individueel verantwoordelijk voor de uitvoering van wettelijke taken en het realiseren van bestuurlijke opgaven en (lokale) politieke ambities. De daadwerkelijke uitvoering van deze taken is belegd bij de ambtelijke fusieorganisatie, waarbij de deelnemende gemeenten diensten afnemen. Daarmee bedient de ambtelijke organisatie meerdere colleges van B&W. Meer professionaliteit wordt in praktijk vaak ervaren¹. Nabijheid van adviseurs is veelal een aandachtspunt.

Een ambtelijke fusie is politiek-bestuurlijk interessant. Je werkt immers samen, maar je blijft eigenaar van de (gezamenlijke) organisatie. En daar zit tegelijkertijd de complexiteit. Immers de combinatie van het zijn van eigenaar en afnemer is complex. Ook blijkt voor wethouders de combinatie van vraagarticulatie en mede-eigenaarschap bestuurlijk complex. Een combinatie die bij de scenario's van regie-organisatie en herindeling niet voor komt. Dit heeft ook geleid tot een kritische houding van veel van de gemeenten over het eerder genomen besluit om ambtelijk te fuseren.

De ervaring leert dat een fusie-organisatie het sterkst rendeert indien er een sterke mate van standaardisatie (werkmethodes en systemen) en harmonisatie plaats vindt¹. Dus alleen "couleur locale" indien een opgave of vraagstuk daar om vraagt. En natuurlijk; die ruimte bestaat bij ambtelijke fusies ook. De politiek blijft vaak ten onrechte veelal op afstand bij ambtelijke fusies¹, die vaak worden beschouwd als een bedrijfsvoeringskwestie. Juist harmonisatie en het gevoel van eigenaarschap vraagt om actieve samenwerking van de besturen van de deelnemende gemeenten.

Veelal wordt de ambtelijke fusie politiek-bestuurlijk geframed als "opmaat voor herindeling". Logisch ook, omdat het samenvoegen een belangrijke en grote stap is, die weliswaar niet onomkeerbaar is, maar zeker ook niet vrijblijvend. Kijkend naar de ambtelijke fusies van de afgelopen 15 jaar is deze opmaat niet zichtbaar geworden. Integendeel. Veel ambtelijke fusies zijn teloor gegaan en hebben juist door politieke spanningen geleid tot een grotere afstand tussen gemeenten. De uitzondering wordt gevormd door gemeenten die hebben gekozen voor een herindelingsperspectief en als

overbrugging in de tijd gestart zijn met een ambtelijke fusie (zoals bij de gemeente Vijfheerenlanden).

Door een groei in de kwaliteit van de strategische beleidsadvisering en beleidsharmonisatie kan de invloed van de samenwerkende gemeenten toenemen. Uit onderzoek blijkt dat dit effect in praktijk als gering of afwezig wordt ervaren, net als de toename van innovativiteit en strategisch vermogen¹. De kleine partner profiteert het meeste van de fusie.

Organisatie

De organisatie wordt minder kwetsbaar, omdat het aantal éénpitters en generalistische functies zal afnemen in de nieuwe ambtelijke organisatie. Ook wordt de samenwerkingsorganisatie aantrekkelijker op de arbeidsmarkt door omvang⁷, verloning en specialisatie.

Een ambtelijke fusie is in de kern een samenwerking waarbij twee of meer gemeenten hun ambtelijke organisatie onderbrengen in één gemeenschappelijke entiteit met een eigen directie, die vervolgens de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en ondersteuning verzorgt voor de deelnemende gemeenten. De ambtelijke organisatie kan efficiency en minder kwetsbaarheid organiseren door te standaardiseren en -waar mogelijk- (beleids-) harmonisatie door de besturen van de samenwerkende gemeenten te laten toepassen. De bedrijfsvoering middelen en het personeel van de deelnemende gemeenten worden ondergebracht in deze aparte entiteit. Mede hierdoor zijn de samenwerkende gemeenten een aantrekkelijke werkgever en zijn doorgroeimogelijkheden en specialisaties van personeel beter mogelijk¹. Anderzijds is de organisatorische uitdaging voor medewerkers om voor twee verschillende besturen te werken.

Net als bij het scenario van de "Regiegemeente" stelt het opgaan in een groter geheel eisen aan het herkenbaar houden van dorpen en kernen met hun specifieke problematiek. Het is daarom sterk aan te bevelen dat de organisatie een gebieds- en opgavegerichte werkwijze hanteert om recht te doen aan de bestuurlijke wensen om eigenheid te creëren in de dienstverlening naar wijken, dorpen en kernen. Met name "Herindelingen" waar gemeenten niet alleen ambtelijk, maar ook bestuurlijk opgaan in een groter geheel laten die behoefte nadrukkelijk zien. Daar gaat het echter niet alleen om een gebiedsgerichte aanpak, maar ook om de bestuurlijke kant ervan, die zichtbaar wordt in kernenbeleid, participatie en soms ook kernendemocratie^{8/9}.

Exploitatiekosten

De exploitatiekosten van een ambtelijke fusie blijken in de praktijk na twee of drie jaar vergelijkbaar of lager te zijn met de periode voor de samenwerking. Er is potentie om efficiency te bereiken, maar dit vraagt om gerichte sturing. Ook gaat een deel van de potentie verloren in het bedienen van twee of meer zelfstandige gemeenten met ieder hun specifieke wensen. De eerste twee jaar is er sprake van een verhoogd kostenniveau in verband met de integratie van twee of meer organisaties en het inregelen van de dienstverlening. Hierdoor blijven, in ieder geval bij de start, de kosten de baten voor. In het begin zijn de frictiekosten nog erg hoog, maar na verloop van tijd kan, door het optreden van schaalvoordelen en toegenomen efficiëntie, een kostenvoordeel

⁷ A&O Fonds – Personeelsmonitor gemeenten 2021

⁸ Democratie in actie – Reisgids kernendemocratie 2022

⁹ Twynstra Gudde – Gemeentelijke herindeling Súdwest-Fryslân, vertrouwen in eigen kracht, 2014

worden behaald ten opzichte van de huidige situatie¹. Dit is wel zeer afhankelijk van een goede uitvoering.

1.7.2 Identiteit

Kijkend naar de identiteit van de kernen is de wijkgerichte en opgavegerichte aanpak een belangrijke randvoorwaarde om specifieke en gerichte aandacht voor de kernen veilig te stellen. Een dergelijke benadering kan leiden tot een (licht) voordeel voor dorpen en kernen in de vorm van kwalitatief betere dienstverlening en specifieke en professionelere aandacht.

In het onderzoek naar het effect van ambtelijke fusies zijn weinig of geen effecten op het vlak van herkenbaarheid of nabijheid van de gemeente geconstateerd¹. De effecten -zo leert de praktijk- zullen gering zijn met aan de positieve kant meer professionaliteit en betere continuïteit. De relatie wordt ook meer zakelijk, wat zeker positieve kanten kent, maar ook daarmee als meer afstandelijk en formeel kan worden ervaren. Grote stakeholders zullen meer aandacht en professionaliteit ervaren.

Tot slot is er potentie om als bestuur beter in staat te zijn meer strategisch te opereren, maar dit vraagt om beleidsharmonisatie (waar mogelijk) en een krachtig gezamenlijk eigenaarschap van de fusie-organisatie door de deelnemende gemeenten.

1.7.3 Voorzieningen

Uitgaande van een gebiedsgerichte en opgavegerichte werkwijze van de fusie-organisatie zijn geen effecten te verwachten op het gebied van voorzieningen. Indien er effecten zijn, dan zullen deze licht positief en indirect zijn omdat in strategie- en beleidsvorming er meer ambtelijke capaciteit beschikbaar zal zijn en met een hogere kwaliteit. Dit positieve effect is sterker merkbaar bij de kleinere samenwerkingspartners, dan bij de grotere.

1.7.4 Dienstverlening

Er zal zeker een positieve impuls uitgaan naar de dienstverlening. Meer professionaliteit, meer continuïteit. De relatie zal ook professioneler en zakelijker worden. In basis is dit ook positief te duiden. Deze relatie zal tegelijkertijd soms ook als formeler en afstandelijker worden ervaren.

1.7.5 Deelconclusie

Een ambtelijke fusie is politiek-bestuurlijk aantrekkelijk bij de start, maar blijkt door de combinatie van afnemer – eigenaar in de praktijk ook complex. Een ambtelijke fusie is daarmee in de aanloop bestuurlijk een relatief licht proces. Maar indien de beslissing is genomen, vraagt het blijvend investeren in de onderlinge relatie. Veel van de gemeenten zijn kritisch over het eerder genomen besluit om ambtelijk te fuseren. Dit heeft bij een (te) groot deel van de samenwerkende gemeenten ook geleid tot spanningen en zelfs defusies. Alleen al de laatste jaren zijn er defusies geweest van Hardenberg en Ommen, IJsselstein en Montfoort, Pekela en Veendam en heel recent de gedeeltelijke ontvlechting van de BAR-samenwerking.

Onmiskenbaar zijn er grote voordelen te behalen. Een kwaliteitsimpuls en minder kwetsbaarheid. En -onder strikte voorwaarden van standaardisatie en harmonisatie- ook efficiency (en kostenbesparing). De kwaliteitsslag wordt vooral gemaakt door de kleinere gemeenten die aan een fusie deelnemen.

1.8 Herindeling

Bij een herindeling vormt de gemeente Renkum samen met één of meerdere buurgemeenten een nieuwe gemeente door bestuurlijk (en daarmee ook ambtelijk) te fuseren met één of meer gemeenten¹. De bestuurlijke gemeente Renkum houdt op te bestaan en gaat op in een nieuwe gemeente. De twee voornaamste kandidaten waarmee Renkum samen een gemeente kan vormen zijn Wageningen (buiten de regio) en Arnhem (binnen de regio). Ede wordt in deze uiteenzetting onbenoemd gelaten, aangezien de bestuurlijke banden tussen deze gemeente en Renkum een stuk minder vergevorderd zijn dan met de eerdergenoemde opties.

1.8.1 Bestuur, organisatie en exploitatiekosten

Bestuur

Met een herindeling of bestuurlijke fusie houdt de Renkumse gemeenteraad en het college van B&W op te bestaan. Burgemeester en gemeentesecretaris krijgen hun ontslag. Vlak voor het ontstaan van de nieuwe gemeente vinden er herindelingsverkiezingen plaats en wordt een nieuwe raad gekozen en een nieuw college gevormd⁶.

De Renkumse thematiek wordt onderdeel van een grotere bestuurlijke schaal. De Renkumse belangen kunnen regionaal sterker vertegenwoordigd zijn, nu een grotere gemeente meer invloed uit kan oefenen in de regio².

De gevolgen voor de inwoners van de gemeente zullen in potentie sterk zichtbaar zijn in dit scenario. De grenzen van hun gemeente veranderen, en zij krijgen wellicht te maken met andere vormen van gemeentelijke dienstverlening en regelgeving. Belangrijk aspecten voor de fuserende gemeenten is dat de nieuwe gemeente gebiedsgericht en opgavegericht werkt om focus op het lokale te behouden.

Naarmate schaalvergroting optreedt, neemt ook de bestuurskracht toe: minder kwetsbaarheid, de mogelijkheid om meer kwaliteit te organiseren en een sterke positie in samenwerkingsverbanden. Ook zijn de voorwaarden (zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) waarop bestuurders in volksvertegenwoordiging en college aan de (nieuwe) gemeente verbonden kunnen worden gunstiger³.

Bestuurlijk kunnen we constateren dat de (ervaren) afstand tussen inwoner en bestuur in de regel groter wordt^{2/3}. Dit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid tussen burger en overheid. Met veelal lagere opkomsten bij verkiezingen als gevolg.¹⁰ Tegelijkertijd investeren juist heringedeelde gemeenten na een herindeling veel (meer) in participatie en kernenbeleid³.

Een keuze voor een van beide mogelijke partners betekent ook een keuze voor de regio waarop Renkum zich oriënteert en onderdeel van uit maakt. Een keuze voor Arnhem leidt tot continuering van samenwerking in de Groene Metropoolregio. Een keuze voor Wageningen leidt tot een keuze van de nieuwe gemeente voor aansluiting bij de Groene Metropool of de Regio Foodvalley. In het geval van de keuze voor Wageningen kan er ook sprake zijn van een eventuele hybrideconstructie.

Organisatie

Voor de organisatie betekent herindeling meer schaalgrootte (en daarmee minder kwetsbaarheid), meer ruimte voor specialisatie, betere beloningsvoorwaarden. Bovendien is het een eenvoudig besturingsmodel. Eén gemeenteraad, één college, één griffie, één ambtelijke organisatie. Veel

¹⁰ NOS – Herindelingen leiden in gemeenten tot lagere opkomst bij verkiezingen, 2021 - <https://nos.nl/artikel/2402110-herindelingen-leiden-in-gemeenten-tot-lagere-opkomst-bij-verkiezingen>

voordelen die niet alleen lonken, maar ook in praktijk (en onderzoeken) naar voren komen²³. Ook veel uitdagingen, zoals het transitieproces om tot een nieuwe organisatie te komen⁵. Te vaak is de maat der dingen de kwaliteit van de oude organisaties. In plaats van direct de lat hoger te leggen. Zo ontstaan bij aanvang grotere organisaties met het kwaliteitsniveau van de "oude" organisaties. Pas jaren later wordt de potentie uit het samengaan geogst. Een tweede belangrijke uitdaging is de flexibiliteit te behouden en de toename van proceskwaliteit niet te vervallen in een teveel aan bureaucratie.

Exploitatiekosten

Natuurlijk biedt een herindelingsgemeente in potentie efficiencyvoordeel. De praktijk is dat -kijkend naar benchmarking en onderzoeken - grosso modo er noch een stijging noch een daling van exploitatiekosten plaatsvindt. Veelal wordt als argumentatie gebruikt dat het efficiencyvoordeel wegvalt ten opzichte van ruimte voor hogere functies en een kwaliteitssprong. Bij aanvang zijn de frictiekosten die komen kijken bij het oprichten van een nieuwe gemeente hoog. Het grote verschil met andere scenario's is dat de frictiekosten worden gedekt door een uitkering van de Rijksoverheid. Een uitkering die enkele miljoenen euro's zal bedragen. In praktijk blijkt deze uitkering veelal dekkend te zijn^{11' 12' 13' 14}.

1.8.2 Identiteit

Door het samengaan van twee gemeenten verdwijnt voor inwoners de (bestuurlijke) gemeente Renkum en daarvoor komt een nieuwe gemeente in de plaats, met nieuwe grenzen, diensten en regels. Een reële zorg hierbij is dat het gemeentelijk bestuur verder van haar burgers af komt te staan, waardoor de band tussen burgers en gemeente achteruit gaat en de nabijheid van de organisatie afneemt⁶. Hoe sterker twee fuserende gemeenten uiteenlopen in omvang, hoe vaker een fusie tot weerstand onder inwoners lijkt te leiden. Naast burgers vertonen vaak ook raadsleden een terughoudende houding ten aanzien van een fusie, soms meer dan binnen de ambtelijke top en het college het geval is². Verder is het zo dat grotere gemeenten een lager opkomstpercentage kennen bij regionale verkiezingen dan kleine gemeenten. Uit onderzoek blijkt dat de opkomst bij Tweede Kamer en gemeenteraadsverkiezingen bij heringedeelde gemeenten lager ligt dan voor de herindeling.

Inhoudelijk heeft de nieuwe gemeente kwalitatief en interbestuurlijk (in de regio) wel meer te bieden. Dat geldt ook voor de vorm waarin de relatie met de inwoners wordt vormgegeven. Veelal is er meer gerichte aandacht bij een herindelingsgemeente voor participatie en kernenbeleid.

Overall vraagt een herindeling meer mitigerende maatregelen op het vlak van de relatie tussen burger en overheid, dan op het vlak van bestendigen of versterken van de identiteit van de kernen.

1.8.3 Dienstverlening

Door twee voormalig zelfstandig opererende gemeenten tot een nieuwe te versmelten, liggen er mogelijkheden om de gemeentelijke dienstverlening te optimaliseren en gebruik te maken van de

¹¹ Necker van Naem – Efficiency bij gemeentelijke herindelingen

¹² Een nieuw perspectief; resultaten verdiepingsonderzoek regieorganisatie Meerssen met Maastricht, 2019. Berenschot

¹³ BUCH gemeenten samen in zee; evaluatie BUCH samenwerking, 2020. Berenschot

¹⁴ Programmabegroting 2018 – 2022, 2017. 1Stroom

sterke punten van de individuele gemeenten. Door de toename in schaalgrootte en de mogelijkheid voor ambtenaren om minder generalistisch, en meer specialistisch te werk te gaan, neemt de professionaliteit van de gemeentelijke dienstverlening toe. Zo ervaren inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties dat, blijkt uit onderzoek².

De beschreven effecten bij dienstverlening zien we ook bij de andere samenwerkingsscenario's als potentiële winstpunten terug. Nu ervaart Renkum dit ook al op deelterreinen in de samenwerking met Rheden en Arnhem. Echter, de besturing door zelfstandige gemeenten, die afnemer en eigenaar zijn werkt op dit punt ook complicerend. Dit geldt het sterkst bij de ambtelijke fusie en het minst sterk bij de regie-organisatie.

1.8.4 Voorzieningen

Bij een herindeling is het eenvoudiger middels een gebiedsgerichte en opgavegerichte werkwijze per voorziening te bezien of een voorziening en de mate waarin de aanwezigheid van een specifieke voorziening in een bepaald gebied noodzakelijk wordt geacht. Het idee is dat in het geval van een herindeling waar mogelijk een dubbeling van voorzieningen wordt voorkomen zodat er budget kan worden vrijgemaakt voor andere zaken. Het is hierbij belangrijk om in ogenschouw te nemen dat het opheffen van een bepaalde voorziening soms gepaard gaat met spanning en weerstand onder inwoners en dat daarom een duidelijke communicatie richting inwoners over waarom een bepaalde voorziening wordt aangepast of opgeheven noodzakelijk is.

Indien er verschillen optreden dan zullen dat licht positieve verschillen zijn. Voorzieningen kunnen over een groter gebied geoptimaliseerd worden, zodat voor iedere inwoner binnen redelijke afstand meer voorzieningen beschikbaar zijn⁵. Ook is de beleidskracht van een herindelingsgemeente groter.

1.8.5 Deelconclusie

Een herindeling is een grote stap voor de fuserende gemeenten. Het ligt politiek en maatschappelijk gevoelig. De herindeling als zodanig is tegelijkertijd interessant. Het besturingsmodel is simpel met één gemeenteraad, één college en één ambtelijke organisatie. Een herindeling is daarmee in de aanloop een zwaar proces. Maar indien de beslissing is genomen, wordt mild teruggekeken op de beslissing. Een ruime meerderheid van heringedeelde gemeenten zou opnieuw deze keus maken².

De herindeling leidt niet tot een gunstige en ook niet tot een ongunstige exploitatie. De frictiekosten worden betaald door een specifieke uitkering¹⁵. De effecten op voorzieningen en identiteit zijn niet aanwezig of licht gunstig. De organisatie wordt robuust en minder kwetsbaar. Ook de kwaliteit van dienstverlening neemt toe. Belangrijk aandachtspunt is de betrokkenheid van de inwoners bij de gemeente. In het geval van een herindeling heeft de burgerparticipatie en de betrokkenheid van inwoners bij de gemeente de neiging af te nemen zoals naar voren komt in het door het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) gepubliceerde onderzoek 'Burgermacht op eigen kracht?' waarbij onder andere onderzoek is gedaan naar het effect van een herindeling op de burgerparticipatie en waarbij in sommige casussen geïnterviewden aangaven na een gemeentelijke herindeling een grotere fysieke maar vooral ook mentale afstand tot het gemeentehuis te voelen.¹⁶ Het organiseren van een gebiedsgerichte en opgavegerichte aanpak, alsmede participatie en het vormen van een kernenbeleid kunnen bijdragen aan het verminderen van de afname van de

¹⁵ Toelichting op de berekening van de uitkeringen uit het gemeentefonds, 2023. Ministerie van Financiën.

¹⁶ Sociaal en Cultureel Planbureau - Burgermacht op eigen kracht? (2014)

betrokkenheid van de inwoners na een herindeling. Overigens zien we in de praktijk dat herindelingsgemeenten daar goed in slagen.

HOOFDSTUK 2

Financiën

In dit hoofdstuk wordt de huidige financiële positie van Renkum en mogelijke partnergemeenten in kaart gebracht. Dit helpt als vertrekpunt om het huidige financiële uitgangspunt van Renkum te zien in verhouding tot die van partnergemeenten ter ondersteuning om tot besluitvorming te komen. Dit vullen we aan met enerzijds een indicatie van de te verwachten eenmalige kostenposten en de geschatte bandbreedte van de omvang van deze posten voor de verschillende toekomstscenario's. Anderzijds bieden we inzicht in de verwachte structurele ontwikkeling van de financiële situatie van de gemeente Renkum bij de keuze voor verschillende toekomstscenario's.

2.1 Financiële situatie Renkum

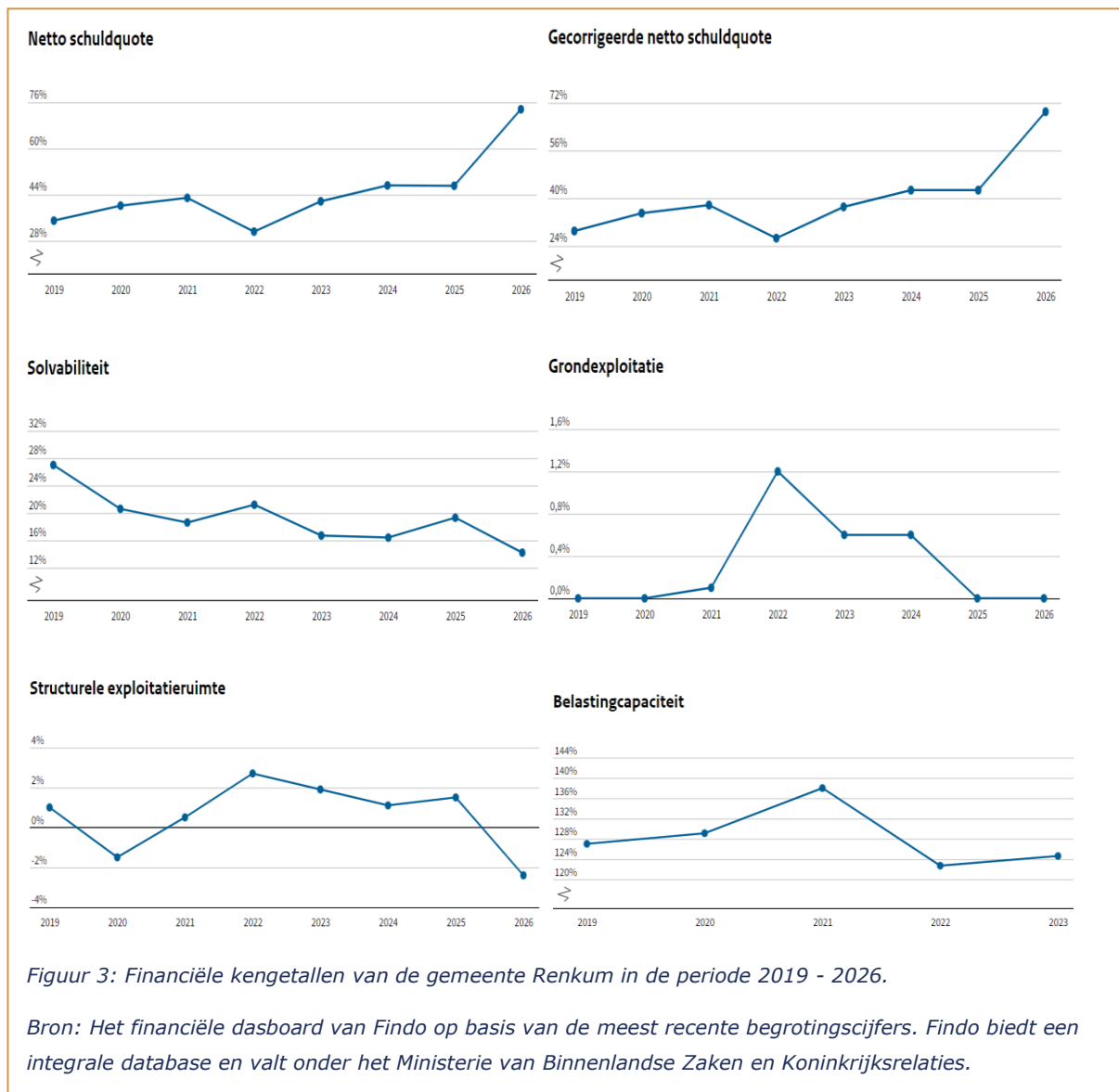
Vanuit de gemeentewet zijn gemeenten in Nederland gehouden aan de verplichting om jaarlijks hun begrotings- en verantwoordingsstukken op te stellen. In deze financiële jaarstukken zijn gemeenten gehouden aan een aantal verplichtingen waaronder ook het presenteren van uniform vastgestelde financiële kengetallen zoals deze door het Rijk zijn geformuleerd. Gemeenten zijn verplicht om deze kengetallen op te nemen in de paragraaf weerstandsvermogen en risicobeheersing. We delen de waarde van de indicatoren hierbij in volgens de risicocategorisering zoals weergegeven in onderstaande tabel waarbij een kengetal met een waarde vallend in categorie A als minst risicovol wordt beoordeeld en een kengetal in de categorie C als meest risicovol.

Kengetallen	Minst risicovol (categorie A)	Neutraal (Categorie B)	Meest risicovol (Categorie C)
Netto schuldquote	<90%	90% - 130%	>130%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	<90%	90% - 130%	>130%
Solvabiliteitsratio	>50%	20% - 50%	<20%
Grondexploitatie	<20%	20% - 35%	>35%
Structurele exploitatieruimte	>0%	0%	<0%
Belastingcapaciteit	<95%	95% - 105%	>105%

Tabel 1: Indeling in risico-categorie

In deze paragraaf gaan we nader in op de financiële kengetallen van de gemeente Renkum. Belangrijk om te benoemen alvorens we op de verschillende indicatoren in gaan, is dat deze in samenhang moeten worden beoordeeld. Enkel de combinatie van de verschillende indicatoren geeft een beeld van de financiële situatie van de gemeente.

In onderstaande tabel staan de financiële kengetallen van de gemeente Renkum weergegeven.



(Gecorrigeerde) netto schuldquote

De (gecorrigeerde) netto schuldquote van een gemeente geeft een beeld van de netto schuld in verhouding tot de jaarmzet. In de gecorrigeerde netto schuldquote wordt het risico van non betaling van verstrekte leningen meegenomen. Voor de gemeente Renkum laten zowel de gecorrigeerde als niet gecorrigeerde netto schuldquote een gelijksoortig beeld zien. De waarde van deze indicatoren in 2023 met een netto schuldquote van 41,7% en een gecorrigeerde netto schuldquote van 37,1% vallen in de categorie minst risicovol. Tot 2026 stijgen de waarden van beide kengetallen naar verwachting tot rond de 70%, ook in dit geval valt dit nog in de categorie minst risicovol.

Solvabiliteit

De solvabiliteitsratio is het eigen vermogen in een percentage van het totale vermogen van een gemeente. Daarmee geeft het een indicatie voor het deel van de bezittingen van de gemeente Renkum dat met eigen geld is gefinancierd. De waarde van deze indicator in 2023 valt met 16,7% in de categorie meest risicovol. Voor de solvabiliteit zien we over de afgelopen jaren en tot en met

2026 een dalende trend wat duidt op een steeds meer risicovolle verhouding tussen het vreemd vermogen (dus uitstaande leningen) en het totale vermogen.

Grondexploitatie

De grondexploitatie geeft aan wat de financiële waarde van de grond in bezit van de gemeente is ten opzichte van de totale baten. Hoe hoger de waarde van de grondexploitatie des te gevoeliger een gemeente is voor schommelingen in de waarde van grondposities. De waarde van deze indicator in 2023 valt met 0,6% in de categorie minst risicovol. Ook in de toekomst blijft de waarde naar verwachting in de categorie minst risicovol.

Structurele exploitatieruimte

De structurele exploitatieruimte geeft het structurele saldo weer als een percentage van de omzet. Idealiter is dit percentage ruim boven de 0%. De waarde van deze indicator in 2023 valt met 1,9% in de categorie minst risicovol. Echter, we zien dat de verwachting is dat deze indicator richting 2026 naar verwachting onder de 0% komt wat betekent dat er structureel minder binnenkomt dan er uit gaat. De waarde zou in dit geval in de categorie meest risicovol terecht komen.

Belastingcapaciteit

Het kengetal belastingcapaciteit van een gemeente zegt iets over de belastingdruk die er is binnen een gemeente. Het percentage moet voornamelijk worden gezien als een ijkpunt ten opzichte van landelijk gemiddelde tarieven waarbij 100% het gemiddelde betreft. Een hoger percentage dan 100% betekent dat een gemeente meer inkomsten vergaart middels de rioolheffing, afvalstoffenheffing en de OZB dan gemiddeld. De waarde van deze indicator in 2023 valt met 124,6% in de categorie meest risicovol. Hoe deze indicator zich door de tijd heen gaat ontwikkelen, is nog niet onbekend.

Algehele beeld

Het totale beeld van de gemeente Renkum blijft dat de gemeente financieel nog kwetsbaar is en beperkte middelen heeft om de financiële situatie op korte termijn om te draaien. De kwetsbaarheid is wel aanzienlijk verminderd ten opzichte van eerder doordat er meer zekerheid is over de uitkeringen/het gemeentefonds vanuit het Rijk. Zo zijn de verwachtingen dat de gecorrigeerde netto schuldquote toeneemt (nog wel binnen categorie minste risico), dat de solvabiliteit laag blijft, dat de structurele exploitatieruimte onder 0% terecht komt. Op het gebied van de grondexploitatie loopt Renkum niet veel risico's. Omdat de belastingcapaciteit van de gemeente al aan de bovenkant zit, is het lastig om relatief veel te compenseren door verhoging van de lokale belastingen. Positief is dat het dynamische weerstandsvermogen met een waarde van 97% aanzienlijk verbeterd is ten opzichte van de begroting in 2021 (destijds 43%)¹⁷. Idealiter heeft een gemeente een weerstandsvermogen van meer dan 100% (dit is ook de norm zoals door de gemeenteraad vastgesteld), dan is zij in staat om alle risico's op te vangen. Het dynamische weerstandsvermogen geeft namelijk inzicht in de mate waarin de gemeente in staat is om risico's op te vangen in het huidige jaar en de komende jaren. Op dit moment zit de gemeente Renkum nog niet op dit niveau, maar er wel dicht tegenaan.

¹⁷ Gemeente Renkum – Begroting 2023 (2022)

2.2 Financiële situatie partnergemeenten

In deze paragraaf wordt ingegaan op de financiële situatie van mogelijke partnergemeenten ter ondersteuning van de duiding van de verschillende scenario's. Ede wordt in deze uiteenzetting onbenoemd gelaten, aangezien de bestuurlijke banden tussen deze gemeente en Renkum een stuk minder vergeschied zijn dan met Wageningen, Arnhem en Rheden.

In onderstaande tabel zijn de kengetallen op de financiële indicatoren van partnergemeenten opgenomen. We delen de waarde van de indicatoren hierbij wederom in volgens de risico categorisering zoals weergegeven zoals ook gehanteerd voor de gemeente Renkum in de vorige paragraaf waarbij een kengetal met een waarde vallend in categorie A als minst risicovol wordt beoordeeld (groen in onderstaande tabel), categorie B als neutraal (oranje in onderstaande tabel) en een kengetal in de categorie C (rood in onderstaande tabel) als meest risicovol.

Omdat gemeenten gehouden zijn om deze cijfers uniform volgens de definities van het Rijk op te stellen maakt dit dat de cijfers vergelijkbaar zijn met elkaar.

Kengetallen	Renkum	Wageningen	Arnhem	Rheden	Gemiddelde Nederlandse gemeenten
Netto schuldquote	41,7%	38,0%	86,0%	97,0%	71,4%
Netto schuldquote gecorrigeerd voor alle leningen	37,1%	33,9%	80,0%	93,0%	65,4%
Solvabiliteitsratio	16,7%	42,4%	18,0%	15,0%	30,8%
Grondexploitatie	0,6%	-0,7%	2,0%	0,0%	5,8%
Structurele exploitatieruimte	1,9%	0,2%	3,0%	1,6%	0,6%
Belastingcapaciteit	124,6%	96,1%	108,0%	92,0%	105,1%

Tabel 2: Kengetallen mogelijke samenwerkingspartners.

Bron kengetallen per gemeente: Dashboard Gelderse financiën - begrotingscijfers 2023¹⁸

Bron gemiddelde van Nederlandse gemeenten: Financiële dashboard van Findo¹⁹ op basis van de cijfers uit de begroting 2023. Findo biedt een integrale database en valt onder het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Algehele beeld Wageningen

Bij de gemeente Wageningen zien we dat de waarde van de netto schuldquote op dit moment in de categorie minst risicovol valt, in de nabije toekomst is verder de verwachting dat dit nog verder af zal nemen, een gunstige ontwikkeling. De waarde van de solvabiliteit valt in de categorie neutraal, en zal richting de toekomst naar verwachting nog verder stijgen tot bijna 50%. Daarmee blijft het nog net binnen de bandbreedte van de neutrale risicoclassificatie. Vanuit de grondexploitatie loopt de gemeente weinig risico. De structurele exploitatieruimte is op dit moment 0,2% en naar verwachting stijgt dit de komende periode nog verder. Wageningen geeft in haar begroting aan hierbij rekening te hebben gehouden met 'het ravijnjaar' van 2026 waar onzekerheid bestaat over de hoogte van de uitkering vanuit het gemeentefonds. Op het gebied van de belastingruimte zit de gemeente nog iets onder het gemiddelde (100%) en daarmee is er eventueel nog ruimte voor meer inkomsten middels de rioolheffing, afvalstoffenheffing en de OZB.

¹⁸ Dashboard Gelderse financiën - begrotingscijfers 2023

¹⁹ Financiële dashboard van Findo - begrotingscijfers 2023

De onbenutte belastingcapaciteit van de gemeente is nog vrij groot met een percentage van 96,1%.²⁰ De gemeente beschikt daarmee nog over onbenutte belastingcapaciteit die zij in kan zetten in het geval zij dit wenst. Dit komt met name vanuit de mogelijkheden voor een hogere OZB belasting. De belastingtarieven van Renkum liggen hoger, daar zal bij een eventuele fusie rekening mee moeten worden gehouden. Er is een relatief groot verschil te overbruggen onderling om te bepalen wat de gewenste hoogte van de lokale belastingen zou moeten zijn.

De weerstandscapaciteit* van de gemeente Wageningen bedraagt 4,7 voor het begrotingsjaar 2023. Daarmee is de gemeente meer dan in staat om haar te verwachten financiële risico's te dragen voor in ieder geval de korte termijn wat gunstig is voor eventuele samenwerkingsvormen met Renkum.

** Voor weerstandscapaciteit bestaat er niet één definitie die iedere gemeente hanteert en daarmee wijkt het af van de kengetallen die vanuit het Rijk gedefinieerd zijn. Er kunnen dus verschillen zitten in de wijze waarop de weerstandscapaciteit voor de verschillende gemeenten tot stand is gekomen. Wanneer in het vervolg gesproken wordt over de weerstandscapaciteit kan dit invloed hebben op de exacte waarde, dat maakt de cijfers onderling lastiger vergelijkbaar.*

Algehele beeld Arnhem

De (gecorrigeerde) netto schuldquote van de gemeente Arnhem valt binnen de minst risicovolle categorie. Op dit moment is het solvabiliteitsratio en daarmee het vermogen van de gemeente om aan haar financiële verplichtingen te voldoen aan de lage kant met een percentage van 18%. De gemeente werkt er aan om dit de komende jaren iets op te krikken. Vanuit de grondexploitaties worden er geen grote risico's gezien.

De structurele exploitatieruimte is positief en daarmee komt er hoog over gezegd meer binnen dan er uit gaat. Wel wordt in de begroting aangegeven dat dit richting 2026 onder druk komt te staan. Deze ontwikkeling zien we echter bij meerdere gemeenten, gezien de onzekerheid die er richting dit jaartal is over de hoogte van de inkomsten vanuit het Rijk.

Ondanks dat de gemeente Arnhem al wat hoger zit dan gemiddeld als het gaat om de hoogte van haar lokale belastingen, is de gemeente gezien het coalitieakkoord voornemens om de OZB opbrengsten met 5% per jaar te verhogen en de kostendekkendheid van de afvalstoffenheffing de komende vier jaar te verhogen van 85% naar 95%.²¹ De gemeente Renkum zit op dit moment al redelijk hoog met haar belastingtarief waardoor de gemeenten op termijn naar verwachting meer naar elkaars tarievenniveau toegroeien. Des te dichter de gemeenten bij elkaar komen te liggen op dit vlak, des te kleiner eventuele overbruggingsverschillen zijn. Dit vergemakkelijkt eventuele gesprekken hierover.

Het weerstandvermogen is met 1,4 boven de waarde van 1 waarmee de gemeente voldoende in staat is om eventuele risico's die zich voordoen op te vangen zonder hiervoor gemeentelijk beleid sterk aan te hoeven passen.

Algehele beeld Rheden

Voor de gemeente Rheden vallen met name de (gecorrigeerde) netto schuldquote (categorie neutraal) en de solvabiliteitsratio (categorie meest risicovol) op. Met name omdat de verwachting is dat deze in de komende jaren zullen verslechteren. In de begroting 2023²² valt te lezen dat dit

²⁰ Gemeente Wageningen – Begroting 2023 (2022)

²¹ Gemeente Arnhem – Begroting 2023 (2022)

²² Gemeente Rheden – Begroting 2023 (2022)

veroorzaakt wordt door een aantal grote geplande investeringen in de jaren 2023 t/m 2026 te hoogte van €118 miljoen. Daarom geeft de gemeente aan de komende periode actief haar vreemd vermogen te verminderen en de algemene reserve op te hogen. Daarom moet de gemeente de komende jaren meer begrotingsruimte creëren om kapitaallasten te kunnen dekken vanuit de reguliere exploitatie. Dit maakt dat de gemeente zich ten doel stelt de komende jaren aanzienlijk minder investeringen op basis van aanvullende leningen te doen. Uit de begroting is nog niet volledig op te maken op welke wijze de gemeente dit wenst te realiseren. Dit maakt het totaalbeeld voor de komende jaren nog wat onzekerder.

De onbenutte belastingcapaciteit van de gemeente is nog vrij groot zoals ook blijkt in het bovenstaand figuur en de bijbehorende risico classificatie. De gemeente beschikt naar inschatting nog over €3.000.000 aan onbenutte belastingcapaciteit. Dit komt met name vanuit de mogelijkheden voor een hogere OZB belasting. Het is vooral een politieke afweging in welke mate deze vrije belastingcapaciteit benut kan worden. Deze benutting is relevant voor de drie scenario's waarbij Renkum als gemeente bestuurlijk zelfstandig blijft. Bij een herindeling geldt -net als voor alle financiële parameters- dat de gemeentelijke belastingen moeten worden geharmoniseerd en de onbenutte belastingcapaciteit moet worden vastgesteld.

Positief is dat het weerstandsratio in de begroting met een score van 2,2 als hoog kan worden gezien. Dit betekent dat de gemeente in staat is om eventuele risico's die op haar afkomen goed op te kunnen vangen.

Impact financiële situatie op eventuele samenwerkingen

Bij herindelingen nemen gemeenten elkaars begroting en jaarrekening over, er vindt een financiële samensmelting plaats. Belangrijk dus als gemeente om je bewust te zijn van de sterktes, zwaktes, risico's en kansen van de financiële situatie van mogelijke partnergemeenten. De praktijk leert dat voor herindelingen meer animo is op het moment dat de financiële gezondheid van de fuserende gemeenten onderling niet te sterk verschillen. Des te groter de verschillen, des te meer risico's de financieel meest gezonde gemeente ziet in de samenwerkingspartner, dit kan een afschrikwekkende werking hebben. Ook op het gebied van de lokale belastingen geldt dat des te kleiner de onderlinge verschillen zijn in tarifiering, des te gemakkelijker in de regel het gesprek hierover is. Onoverkomelijk zijn verschillen op deze vlakken echter zeker niet. De financiële achtergrond is immers meestal niet de enige redenen om over te gaan tot een herindeling of andere samenwerkingsvorm. Denk bijvoorbeeld ook aan zaken zoals kwaliteit en kwetsbaarheid, die van groot belang zijn bij deze afweging.

Voor de scenario's naast herindeling geldt dat een gemeente de eigen begroting en jaarrekening behoudt. Dat maakt de exacte financiële situatie van partnergemeenten van een minder groot belang bij deze scenario's dan bij een herindeling. De basis voor deze scenario's is met name vertrouwen. Vertrouwen in de financiële situatie en het financieel beleid van partnergemeenten zodat dit geen negatieve impact heeft op de dienstverlening van de eigen gemeente.

2.3 Incidentele kosten / Fricctie kosten

Om een globaal beeld te geven van de incidentele kosten / frictiekosten die de gemeente Renkum tegemoet zou kunnen zien bij de verschillende scenario's is een ruwe schatting gemaakt op basis van kosten die we ook bij eerdere trajecten hebben gezien^{23,24,25,26}, de inkomsten vanuit het Rijk voor herindelingen als ijkpunt²⁷, en een uiteenzetting van kostenposten op basis van eerdere ervaringen. Het geeft een globale inschatting van de te verwachten kosten binnen een zekere minimale - maximale bandbreedte. Dit betekent niet dat het niet mogelijk is dat de kosten hoger / lager uitvallen dan deze bandbreedte. Het betekent slechts dat we verwachten dat de kosten binnen deze marges zullen blijven.

Deze aanpak geeft een eerste houvast maar vraagt bij een volgende fase om nadere precisering en onderbouwing, een business case. Immers, in de huidige oriënterende fase zijn er nog te veel onduidelijkheden over te maken keuzes en afspraken met partners om een nauwkeurige inschatting te maken. Een inschatting van de te maken kosten is daarmee als vanzelf door een grote mate van onzekerheid omgeven.

Welke incidentele kosten spelen een rol

Wij hebben de incidentele kosten ingedeeld in een viertal categorieën te weten kosten voor de algemene projectorganisatie, frictiekosten gemeentelijk beleid, integratiekosten voor de ambtelijke organisatie en frictiekosten die specifiek betrekking hebben op de ICT.

De kostenraming die is weergegeven in tabel 3 betreft een totaalsom van de incidentele kosten die voornamelijk het jaar voorafgaand- en de drie jaar na verandering op de begroting zullen drukken. De kostensoorten hebben wisselend (en in meer of mindere mate) betrekking op de diverse scenario's.

Kosten algemene projectorganisatie

De kosten voor de algemene projectorganisatie hangen samen met de intensiteit van de verandering voor de organisatie en het bestuur. Vanuit deze middelen dienen in ieder geval projectleiders en eventuele ondersteuning betaald te worden. Verder zien we bij gemeenten dat er vaak kosten optreden op het vlak van externe inhuur, met name voor specialistische werkzaamheden waarvoor binnen de eigen organisatie niet de juiste expertise in huis is. Daarnaast bestaan er ook veel werkzaamheden die wél door de eigen ambtelijke organisatie uitgevoerd kunnen worden, hiervoor dient de gemeente (tijdelijk) geld vrij te maken omdat de reguliere taken door ander personeel of inhuur opgevangen dienen te worden.

In het geval van een herindeling dient er daarnaast voldoende capaciteit vrijgemaakt te worden om het proces volgens de 'Algemene Wet algemene regels herindeling' te volgen. Zo dient er onder

²³ Necker van Naem – Efficiency bij gemeentelijke herindelingen

²⁴ Een nieuw perspectief; resultaten verdiepingsonderzoek regieorganisatie Meerssen met Maastricht, 2019. Berenschot

²⁵ BUCH gemeenten samen in zee; evaluatie BUCH samenwerking, 2020. Berenschot

²⁶ Programmabegroting 2018 – 2022, 2017. 1Stroom

²⁷ Toelichting op de berekening van de uitkeringen uit het gemeentefonds, 2023. Ministerie van Financiën.

meer een duidelijk herindelingsadvies opgesteld te worden. Deze kosten hebben alleen betrekking op het scenario 'herindeling' en drukken niet op de incidentele kosten van de andere scenario's.

Frictiekosten gemeentelijk beleid

De verschillende scenario's zullen in verschillende gradaties impact hebben op het gemeentelijk beleid. Incidenteel zal hierop aanvullende inzet benodigd zijn voor een aantal scenario's. Voor een gemeentelijke herindeling geldt dat de gemeenten die samengaan tot hernieuwde afspraken over geldende algemene verordeningen dienen te komen. We zien dat hiervoor vaak een werkgroep met aanvullende verantwoordelijkheden wordt opgesteld. Daarnaast geldt voor alle scenario's- dat er in de regel een werkgroep financiën en een werkgroep externe communicatie in wordt gesteld om financiële afspraken tussen de samenwerkende partijen te maken en om de nieuwe situatie voor externe stakeholders en inwoners toe te lichten.

Verder geldt in ieder geval voor het scenario herindeling dat kosten worden gemaakt voor het invoegen in nieuwe bestuurlijke samenwerkingen en uitvoegen van oude bestuurlijke samenwerkingen. Deze meerkosten kunnen ook gelden bij strategisch samenwerken. Bij alle andere scenario's is samenwerken vanuit een gelijke regionale oriëntatie niet strikt nodig, maar zeker wel aan te bevelen. Aansluitend op de werkgroep externe communicatie zien we verder, met name voor het scenario herindelen, dat er aanvullende investeringen worden gedaan, met name aan de vooravond van verandering, om inwoners te betrekken bij de te maken keuze.

Integratiekosten ambtelijke organisatie

Voor alle scenario's geldt dat er veel integratiekosten komen kijken bij het samenvoegen van (personeel van) verschillende organisaties. Voor de herindeling en ambtelijke fusie geldt dat het personeel van twee organisaties in volledigheid samengevoegd wordt in een organisatie, de integratiekosten voor deze scenario's zijn dan ook het hoogst. Voor de regie-organisatie en de strategische samenwerking met een beperkt aantal partners geldt dat een groot deel van de medewerkers van de huidige ambtelijke organisatie op een nieuwe plek zal gaan werken, ofwel dat er mogelijk medewerkers van een andere gemeente bij Renkum komen werken (maar vaak in minder grote getalen dan bij de herindeling / ambtelijke fusie). Kosten die bij deze veranderingen onder meer komen kijken zijn kosten voor de plaatsingsprocedure van medewerkers, (her)opleidingskosten, aanvullend mobiliteitsbudget (compensatie voor extra reistijd), productieverlies in de startfase, de verrekening van verlofsaldi (uitbetalen van bovenwettelijke verlofdagen bij overgang van personeel, deze kunnen lager uitvallen indien de gemeente Renkum voor aanpassing naar een nieuwe situatie stuurt op het wegwerken van gespaard (bovenwettelijk) verlof van medewerkers), langdurig verzuim (kosten voor overnemen personeel met langdurig verzuim zoals voor een re-integratietraject of WIA-traject) en de kosten voor een sociaal plan (uitgaande van beperkte verschillen in arbeidsvoorwaarden omdat gemeenten in lijn met CAO in zijn geschaald) voor medewerkers die mogelijk niet mee gaan in de verandering.

Frictiekosten ICT

In de regel zullen ook op ICT gebied eenmalige kosten van een zekere omvang gaan ontstaan. Hoe hoog de kosten worden, is sterk afhankelijk van de mate waarin er één systeem is dat al staat en met minimale aanpassingen voor de nieuwe organisatie / nieuwe medewerkers binnen een organisatie toe wordt gepast. Dit betreft de meest goedkope variant. Op het moment dat gekozen wordt voor een nieuw systeem ofwel voor forse aanpassingen aan een huidig systeem zal dit voor hogere kosten zorgen. Het feit dat Renkum en een aantal mogelijke samenwerkingspartners (De gemeentebesturen van Arnhem, Renkum en Rheden zijn eigenaar van De Connectie) ook, aangesloten zijn bij De Connectie kan hierin voordelig zijn. Op het moment dat samenwerkingspartners reeds gelijke systemen gebruiken, worden meerkosten namelijk zoveel als

mogelijk voorkomen.

De ICT kosten die we veelal zien, splitsen we uit in vier verschillende categorieën te weten de kosten voor een projectleider ICT, de eenmalige kosten voor nieuwe (digitale) werkplekken, eventuele contractuele frictiekosten en/of licentiekosten vanuit het moeten opzeggen/aanpassen van huidige contracten en de kosten voor migratie/conversie van systemen. Zeker voor de ICT kosten geldt dat de ramingen zoals weergegeven in tabel 3 een inschatting zijn van de bandbreedte waarin we de kosten verwachten. Deze kosten kunnen in de praktijk, door specifieke afspraken gemaakt met externe partijen, of nog te maken afspraken met nieuwe samenwerkingspartners sterk afwijken. Echter, zoals weergegeven in tabel 3 worden vooral de minimum frictiekosten ICT hoger ingeschat bij de scenario's herindeling en ambtelijke fusie dan bij de scenario's regie-organisatie en strategisch samenwerken met een beperkt aantal partners. Dit verschil in de schatting van de minimale frictiekosten ICT is logischerwijs een gevolg van de verschillende mate van integratie (volledige of gedeeltelijke) van de ICT systemen die samenhangt met de aard van de uit een bepaald toekomstscenario voortvloeiende organisatie.

Huisvesting

Bovenop de eerder genoemde frictiekosten betreft de huisvesting ook nog een mogelijk grote incidentele kostenpost. De kosten die hiervoor naar voren zullen komen zijn echter lastig om op voorhand al in te schatten omdat zij zeer afhankelijk zijn van de te maken keuzes. Daarom kan hiervan in dit stadium nog lastig een indicatie worden gegeven die richting geeft voor de te verwachten kosten. Echter, er moet wel rekening mee worden gehouden dat er mogelijk nog, afhankelijk van de keuzes, aanzienlijke incidentele kosten opgeteld moeten worden bij dit scenario indien ingrijpende veranderingen plaatsvinden voor de huisvesting van de medewerkers van de gemeente Renkum. Dit kan in theorie voor alle scenario's gelden, wel is te verwachten dat des te groter de wijziging is, des te eerder impact op de huisvestingskosten verwacht kan worden.

Algemene beeld frictiekosten per scenario

De hoogste incidentele kosten zien we terug bij de variant herindeling. Dit komt doordat het de meest vergaande variant is, maar ook doordat het aanvullende kosten met zich meebrengt om de gemeenschap op een goede manier mee te nemen in de veranderingen voor hen en kosten gemaakt worden voor het wetgevingsproces om de gemeentegrenzen aan te passen. Voor de herindelingsvariant geldt echter ook dat gemeenten een eenmalige tegemoetkoming ontvangen die bij de overige vier scenario's niet geldt. De hoogte van deze tegemoetkoming is afhankelijk van een aantal variabelen en wordt verspreid over vijf jaar aan gemeenten uitgereikt die gaan herindelen. Er bestaat een aparte bijdrage voor het samenvoegen van gemeenten (zonder gemeenten te splitsen) en een herindeling waarbij er wel sprake is van het opsplitsen van gemeenten gezien de kosten voor een gemeente in deze variant hoger liggen. In de onderstaande twee blokken zie je ook hoe de tegemoetkoming voor beiden varianten is opgebouwd zoals toegelicht in de toelichting op de berekening van de uitkering uit het gemeentefonds ²⁸.

²⁸ Toelichting op de berekening van de uitkeringen uit het gemeentefonds, 2023. Ministerie van Financiën.

Formule tegemoetkoming herindeling (zonder splitsing gemeente)

$$[2.806.800 * n1 + 66,61 * (i1 - i2)] * d1$$

Waarin:

n1 = het aantal gemeenten waarmee het totaal aantal gemeenten ten gevolge van de voorgenomen herindeling verminderd wordt;
i1 = het totaal aantal inwoners van de bij de herindeling betrokken gemeenten per 1 januari van het jaar voorafgaand aan de herindeling;
i2 = het aantal inwoners per 1 januari van het jaar voorafgaand aan de herindeling van de bij de herindeling betrokken gemeente met het grootste aantal inwoners;
d1 = de uitkeringsfactor die is vastgesteld voor het jaar voorafgaand aan de herindeling.

Formule tegemoetkoming herindeling (bij opsplitsing gemeente)

$$[(2.806.800 * n1 * (1 + n2 * 0,1)) + 66,61 * i3] * d1$$

Waarin:

n1 = het aantal gemeenten waarmee het totaal aantal gemeenten ten gevolge van de voorgenomen herindeling verminderd wordt;
n2 = het aantal bij de splitsing betrokken gemeenten, inclusief de opgesplitste gemeente;
i3 = het aantal inwoners van de opgesplitste gemeente per 1 januari van het jaar voorafgaand aan de splitsing;
d1 = de uitkeringsfactor die is vastgesteld voor het jaar voorafgaand aan de herindeling.

In de regel zien we dat gemeenten er vanuit gaan in de begroting dat deze eenmalige vergoeding voldoende is om de eenmalige kosten te dekken ofwel dat met een beperkte taakstelling de kosten te dekken zijn. De ervaring leert ook dat gemeenten met de vergoeding vanuit het Rijk meestal uitkomen. Dit betekent dus dat de herindeling qua frictiekosten naar verwachting goedkoper is dan de scenario's voor een ambtelijke fusie, de regie-organisatie of de strategische samenwerking met een beperkt aantal partners.

Na de optie voor een gemeentelijke herindeling (los van de tegemoetkoming) kent de ambtelijke fusie de hoogste kosten omdat deze na de herindeling het meest vergaand is. De organisatie ondergaat een aantal grote veranderingen die de gemeente te organiseren heeft en waarvoor eenmalige kosten gemaakt dienen te worden. Met name de minimale kosten in het scenario van een ambtelijke fusie liggen hoger dan bij de varianten regie-organisatie en strategische samenwerking met partners. De minimale en maximale kosten van de varianten regie-organisatie en strategische samenwerking liggen in lijn met elkaar. Als het gaat om de maximale te verwachten kosten voor deze twee scenario's zijn deze ook iets lager dan de kosten voor de ambtelijke fusie, zij het dat het verschil minder groot is dan bij de minimum kosten. Dit komt doordat er binnen deze twee scenario's meer speelruimte is om te kiezen voor een 'lichte' variant. De eenmalige kosten voor het blijvend investeren in de ambtelijke organisatie zijn het laagste.

Tegemoetkoming frictiekosten Herindeling

Gemeentelijke herindelingen gaan gepaard met eenmalige (hoge) kosten voor de betrokken gemeenten, de zogenaamde frictiekosten. De 'verdeelmastaf herindeling' in het gemeentefonds voorziet in een tegemoetkoming in deze kosten. Deze vergoeding wordt ook wel 'herindelingsbijdrage' of 'frictiekosten-vergoeding' genoemd. De herindelingsbijdrage wordt uitgekeerd over een periode van vijf jaar: de extra uitkering van 25% in het jaar voorafgaand aan de herindeling wordt evenredig aan de betrokken gemeenten uitgekeerd en het restantbedrag in de vier jaren daaropvolgend aan de nieuwe gemeente.

Bron: handleiding herindelingen BZK

Herindeling	Ambtelijke fusie		Regie-organisatie en centrum gemeente		Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners		Blijvend investeren in ambtelijke organisatie			
	min	max	min	max	min	max	min	max		
A. Algemene projectorganisatie										
Programma management (PL plus ondersteuning)	€ 250.000	€ 325.000	€ 200.000	€ 300.000	€ 150.000	€ 300.000	€ 150.000	€ 300.000	€ 20.000	€ 60.000
Experts externe inhuur	€ 100.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 100.000	€ 150.000	€ 100.000	€ 150.000	-	€ 50.000
Ambtelijke projectcapaciteit	€ 500.000	€ 800.000	€ 400.000	€ 700.000	€ 300.000	€ 700.000	€ 300.000	€ 700.000	€ 50.000	€ 200.000
Arhi stappen wetgevingsproces	€ 100.000	€ 80.000	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Subtotaal	€ 950.000	€ 1.405.000	€ 700.000	€ 1.150.000	€ 550.000	€ 1.150.000	€ 550.000	€ 1.150.000	€ 70.000	€ 310.000
B. Friciekosten gemeentelijk beleid										
Werkgroep Aanpassing algemene verordeningen en beleidsstukken	€ 250.000	€ 350.000	€ 150.000	€ 250.000	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 150.000	nvt	nvt
Werkgroep financiën	€ 150.000	€ 250.000	€ 100.000	€ 200.000	€ 50.000	€ 200.000	€ 50.000	€ 200.000	nvt	nvt
Werkgroep externe communicatie	€ 100.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 100.000	nvt	nvt
Kosten in-/uitvoegen bestuurlijke samenwerkingen	€ 50.000	€ 100.000	nvt	€ 100.000	nvt	€ 100.000	nvt	€ 100.000	nvt	nvt
Aanvullende investeringen in meenemen van gemeenschap / participatie	€ 50.000	€ 100.000	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt	nvt
Subtotaal	€ 550.000	€ 850.000	€ 300.000	€ 650.000	€ 150.000	€ 550.000	€ 150.000	€ 550.000	-	€ -
C. Integratiekosten ambtelijke organisatie										
Plaatsingsprocedure medewerkers	€ 50.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 100.000	€ 20.000	€ 100.000	€ 20.000	€ 100.000	nvt	nvt
Opleidingskosten personeel	€ 50.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 100.000	€ 20.000	€ 100.000	€ 20.000	€ 100.000	-	€ 80.000
Organisatie inrichtingstraject / afstemmen werkprocessen	€ 75.000	€ 150.000	€ 75.000	€ 150.000					nvt	nvt
Mobiliteitsbudget medewerkers (extra reistijd)	€ 150.000	€ 350.000	€ 150.000	€ 350.000	€ 100.000	€ 300.000	€ 100.000	€ 300.000	nvt	nvt
Productieverlies eerste fase	€ 200.000	€ 300.000	€ 200.000	€ 300.000	€ 100.000	€ 300.000	€ 100.000	€ 300.000	nvt	nvt
Verrekening verlofsaldo medewerkers	€ 100.000	€ 200.000	€ 100.000	€ 200.000	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 150.000	nvt	nvt
Verzuim langdurig	€ 175.000	€ 250.000	€ 175.000	€ 250.000	€ 50.000	€ 250.000	€ 50.000	€ 250.000	nvt	nvt
Kosten sociaal plan	€ 50.000	€ 150.000	€ 50.000	€ 150.000	€ 10.000	€ 50.000	€ 10.000	€ 50.000	nvt	nvt
Contractuele frictiekosten (los van ICT)	€ -	€ 100.000	€ -	€ 100.000	€ -	€ 100.000	€ -	€ 100.000	nvt	nvt
Subtotaal	€ 850.000	€ 1.700.000	€ 850.000	€ 1.700.000	€ 350.000	€ 1.350.000	€ 350.000	€ 1.350.000	-	€ 80.000
D. Friciekosten ICT										
Projectleider ICT	€ 120.000	€ 250.000	€ 120.000	€ 250.000	€ -	€ 120.000	€ -	€ 120.000	nvt	nvt
Eenmalige kosten nieuwe (digitale) werkplekken	€ 25.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 50.000	€ 25.000	€ 50.000	nvt	nvt
Contractuele frictie licenties / contracten ICT	€ 50.000	€ 100.000	€ 50.000	€ 100.000	€ -	€ 50.000	€ -	€ 50.000	nvt	nvt
Migratie/conversie systemen (digitalisering)	€ 400.000	€ 1.000.000	€ 400.000	€ 1.000.000	€ 200.000	€ 1.000.000	€ 200.000	€ 1.000.000	nvt	nvt
Subtotaal	€ 595.000	€ 1.400.000	€ 595.000	€ 1.400.000	€ 225.000	€ 1.220.000	€ 225.000	€ 1.220.000	-	€ -
Totaal kosten schatting	€ 2.995.000	€ 5.455.000	€ 2.445.000	€ 4.900.000	€ 1.275.000	€ 4.270.000	€ 1.275.000	€ 4.270.000	€ 70.000	€ 390.000

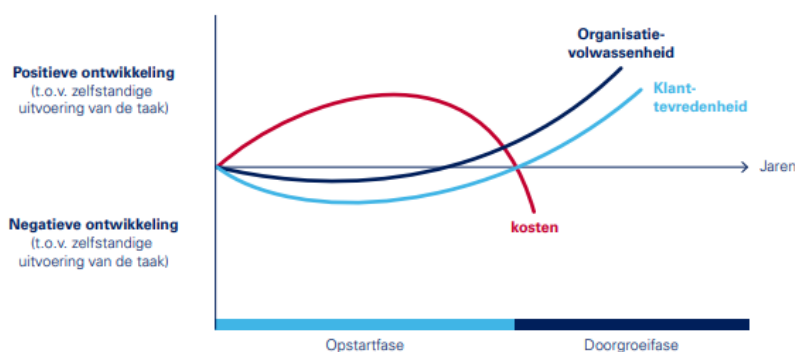
Tabel 3: Inschatting eenmalige / frictiekosten per scenario

2.4 Meerjarig financieel perspectief

In deze paragraaf gaan we in op het structurele financiële perspectief voor de verschillende varianten.

Uit onderzoek dat in 2014 en 2021 is uitgevoerd²⁹ op dit vlak komt naar voren dat geen van de opties zal leiden tot een simpele handeling waarmee zondermeer structurele positieve financiële effecten worden gerealiseerd ten opzichte van de huidige financiële situatie. Er is geen bewijs voor dat zelfs de meest stevige variant van een herindeling tot een vermindering van de kosten per inwoner leidt. De verwachting is anderzijds ook dat wanneer de gemeente de huidige situatie handhaaft dat dit op de langere termijn zal leiden tot een verslechtering van de financiële situatie.

Toch heerst er vaak de wens te komen tot besparingen middels de invoering van een van de onderzochte scenario's. Idealiter ziet het proces van een besparing als gevolg van een nieuw scenario er uit zoals afgebeeld in figuur 4. In de beginfase van een nieuw scenario dient de organisatie nog op stoom te komen en zijn de kosten over het algemeen hoger als gevolg van de frictiekosten en is de kwaliteit van uitvoering lager. Naarmate de organisatie volwassen wordt, nemen als het goed is de kosten af tot het oude niveau en bij zeer goed functioneren en een efficiëntere uitvoering kan het zelfs leiden tot een afname.



Figuur 4 – Wenselijke ontwikkeling kosten en kwaliteit bij keuze voor nieuw scenario

In de praktijk blijkt het erg lastig om dit te realiseren. In eerder onderzoek³⁰ wordt ook een mogelijke verklaring gegeven waar het door kan komen dat ambtelijke fusies over het algemeen geen sterk structureel financieel effect hebben. Zo wordt een viertal redenen hiervoor meegegeven te weten. Een aantal van deze lessen/voorwaarden is ook toepasbaar op verschillende andere scenario's;

- 1) Ook bij niet-gefuseerde organisaties zijn bezuinigingen toegepast. Veel gemeenten hebben de afgelopen 15 jaar te maken gehad met bezuinigingen. Deze bezuinigingen zijn een van de factoren die een rol hebben gespeeld in het feit dat in het merendeel van de

²⁹ Maarten Allers, Bieuwe Geertsema, 2014. Promotieonderzoek naar de effecten van herindeling op de uitgaven en het voorzieningenniveau van gemeenten (Rijksuniversiteit Groningen).

Niaounakis, T.K. 2021. Economies of scale: a multi-level perspective Applications in Dutch local public services. Proefschrift TU Delft.

³⁰ Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? De effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies in kaart gebracht (Berenschot)

onderzochte casussen het kostenniveau van de ambtelijke fusieorganisaties niet of nauwelijks afwijkt van vergelijkbare organisaties waar geen ambtelijke fusies zijn toegepast.

- 2) Potentiële efficiency voordelen zijn niet altijd behaald door het uitblijven van standaardisatie, uniformering en synchronisatie terwijl dit juist de onderdelen zijn waarop kostenvoordelen te behalen zijn.
- 3) Het bedienen van meerdere colleges brengt regeldruk met zich mee.
- 4) Een deel van de financiële besparingsruimte wordt ook ingezet om kwetsbaarheid tegen te gaan en de kwaliteit van de organisatie te verhogen.

Dat het niet vanuit de cijfers naar voren komt dat de kosten per fte dalen betekent daarmee niet dat een besparing doormiddel van een ambtelijke fusie, of een ander scenario, niet mogelijk is. Een deel van de verklaring van het niet realiseren komt immers voort uit keuzes om bespaard geld anders in te zetten. Daarnaast zijn in het verleden vaak potentiële mogelijkheden waarin juist besparingspotentieel zit niet gerealiseerd doordat vitale aanpassingen (standaardisatie, uniformering, synchronisatie) niet zijn doorgevoerd. Als je dit als individuele gemeente goed inricht zijn uiteraard wel besparingsmogelijkheden mogelijk met de doorvoering van het scenario. Dit geldt niet alleen voor de ambtelijke fusie maar uiteraard ook voor de andere ambtelijke scenario's. Schaalvoordelen kunnen dus niet zonder meer ingeboekt worden, maar kunnen bij goed functioneren wél bereikt worden.

Voordelen op het niveau van gemeentelijke taken

Los van de financiële voordelen op totaalniveau die behaald kunnen worden door een zeer goede invoering van een van de scenario's, is er ook onderzoek gedaan naar mogelijke voordelen op het niveau van verschillende gemeentelijke functies.³¹ Voor de taken die onderzocht zijn, blijkt dat er steeds een wisselende optimale schaal bestaat om de taak kostenefficiënt uit te voeren. De onderstaande tabel geeft dit weer. Op overall niveau komt uit de analyse dat zowel hele kleine gemeenten alsook hele grote gemeenten nadelig uitkomen als het gaat om kosten per inwoner voor de onderzochte taken. Het onderzoek geeft weer wat de optimale schaal is (enkel bekeken vanuit een kostenperspectief per inwoner). Gekeken naar de taken valt met name de belastingtaak op waarbij optimale schaalvoordelen worden bereikt bij 460.000 inwoners, mogelijk door standaardisatiemogelijkheden op de uitvoering van de belastingtaak. Dit kan een aanmoediging zijn voor gemeenten om op deze taak de samenwerking op te zoeken. Voor de overige taken zien we dat de optimale schaal niet erg hoog ligt wat voor de gemeente Renkum betekent dat bij een samenwerking men snel weer hoger zit dan de optimale schaal waardoor mogelijke kostenvoordelen teniet worden gedaan. Duidelijk is in ieder geval dat het per taak verschilt wat de optimale schaalgrootte voor een gemeente is. Het leert ons dat een enkele optimale schaal voor gemeenten, in ieder geval als het gaat om kostenvoordelen, dan ook niet bestaat.

Optimale schaal naar gemeentelijke functie

31 Niaounakis, TK., prof. Dr. Blank J.L.T. "Schaal en doelmatigheid van gemeenten; een overzicht van het onderzoek naar de schaal en kosten bij de lokale overheid, 2019.

Functie	Optimale schaal (productie)	Optimale schaal (inwoners)	Bandbreedte 95% schaaldoelmatig
Burgerzaken	40.000 inwoners (2008)	40.000	23.000 – 110.000
Afvalinzameling	30.000 huishoudens (2010)	65.000	14.000 – 510.000
Belastinginning/uitvoering Wet WOZ	230.000 WOZ-objecten (2012)	460.000	30.000 – 880.000
Basisonderwijshuisvesting	1.700 leerlingen (2014)	19.000	5.000 – 39.000
Wegbeheer	150 km weglengte (2014)	20.000	7.000 – 42.000
Algemeen openbaar bestuur ¹	66.000 inwoners (2014)	66.000	NB

Tabel 4 – Optimale schaal naar gemeentelijke functie

Specifiek voor de scenario's herindelen en ambtelijke fusie

Specifiek voor het scenario herindelen is van belang om te benoemen dat de gemeente over gaat naar een nieuwe situatie waarbij ze één begroting krijgen en ook baten en lasten zullen gaan delen. In een eerdere paragraaf gingen we al in op de financiële situatie van de gemeente Renkum zelf en de gemeenten Rheden, Arnhem en Wageningen. Wanneer met een van deze gemeenten stappen worden ondernomen voor een herindeling zullen financiële afspraken gemaakt moeten worden om te komen tot een nieuwe financieel gezonde begroting voor de nieuwe gemeente. Uiteraard zullen ook bij de andere scenario's financiële afspraken gemaakt moeten worden, zij het dat de eigen begroting behouden blijft.

Ook in het scenario van een ambtelijke fusie zullen er tussen de verschillende partijen afspraken gemaakt moeten worden over de begroting van de op te richten ambtelijke fusieorganisatie. Deze begroting zal echter enkel bestaan uit bedrijfsvoeringslasten: de loonkosten van de medewerkers, facilitaire en huisvestingskosten en kosten op het gebied van informatisering en automatisering. Bij een ambtelijke fusie blijven de individuele gemeenten beschikken over hun programmagelden. Alleen over het deel in de gemeentelijke begrotingen dat betrekking heeft op 'bedrijfsvoering' ontstaat een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid tussen de participerende gemeenten.

Conclusie

Afsluitend concluderen we dat vanuit geen van de scenario's financieel gezien gezegd kan worden dat het structureel gouden bergen oplevert. Anderzijds is het ook zeker niet onmogelijk om structurele financiële voordelen te behalen middels een van de scenario's. Dit vergt echter wel een goede uitvoering waarbij voldoende aandacht is voor uniformering, standaardisatie en synchronisatie. Dit geldt voor alle vier de scenario's. Schaalvoordelen kunnen dus niet zonder meer ingeboekt worden, maar kunnen bij goed functioneren wél bereikt worden.

Op taakniveau blijkt dat er steeds een wisselende optimale schaal bestaat om de taak kostenefficiënt uit te voeren. Het verschilt per taak wat de optimale schaalgrootte voor een gemeente is. De optimale schaal voor een gemeente, als het enkel gaat om de kosten, bestaat dan ook niet. De belastingtaak springt er als uitzondering uit zijnde een van de taken waarop wel voordeel behaald kan worden met een schaalsporg.

HOOFDSTUK 3

Bijlagen

3.1 Bronnenlijst

- 1Stroom – Programmabegroting 2018 – 2022 (2017)
- A&O Fonds – Personeelsmonitor gemeenten 2021
- APE – Het vaste bedrag in het gemeentefonds en gemeentelijke herindeling (2014)
- Allers, M.A., Bieuwe Geertsema, J. – The effect of local government amalgamation on public spending and service levels. Evidence from 15 years of municipal boundary reform (2014)
- Allers, M.A., De Greef, J.A. – Intermunicipal cooperation, public spending and service levels
- Aulich, C., Sansom, G., McKinley, P. – A fresh look at municipal consolidation in Australia (2013)
- Berenschot – Beoordeling model Ten Boer – Groningen (2013)
- Berenschot – BUCH gemeenten samen in zee; evaluatie BUCH samenwerking (2020)
- Berenschot – Een nieuw perspectief; resultaten verdiepingsonderzoek regieorganisatie Meerssen met Maastricht (2019)
- Berenschot – Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? (2018)
- Berenschot – De bestuurskracht van de gemeente Renkum (2022)
- Berenschot – Zandvoort en Haarlem samen op weg (2020)
- Blesse, S., Baskaran, T. – Do municipal mergers reduce costs? Evidence from a German federal state (2016)
- Bonaime, A., Gulen, H., Lon, M. – Does policy uncertainty affect mergers and acquisitions? (2018)
- Boogers en Reusing – Decentralisatie, schaalvergroting en de lokale democratie (2018)
- Carnes, N., Lupu, N. – Rethinking the comparative perspective on class and representation: evidence from Latin America (2015)
- Centraal Planbureau – Beantwoording vragen opkomstpercentage en herindelingen (2014)
- COELO – Invloed van intergemeentelijke samenwerking op gemeentelijke uitgaven (2016)
- Decisio – Urban scaling van Nederlandse steden: een pilotstudie (2015)
- Democratie in actie – Reisgids kernendemocratie (2022)
- ESB – Geen grotere doelmatigheid door herindeling gemeenten – (2014)
- Findo - Financiële dashboard - (2023)
- Gemeente Appingedam – Delfzijl – Loppersum – Herindelingsadvies Eemdelta (2019)
- Gemeente Arnhem – Begroting 2023 (2022)
- Gemeente Renkum – Begroting 2023 (2022)
- Gemeente Rheden – Begroting 2023 (2022)
- Gemeente Wageningen – Begroting 2023 (2022)
- Herwijer, M. – Financiële overwegingen bij ambtelijke fusie en bestuurlijke herindeling (2019)
- IPSES studies – Schaal en doelmatigheid van gemeenten (2019)
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties – Efficiency bij gemeentelijke herindelingen

- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties - Handboek gemeentelijke herindeling (2016)
- Ministerie van Binnenlandse zaken en Koninkrijksrelaties – Samen sterker, maar toch apart (2016).
- Ministerie van Financiën - Toelichting op de berekening van de uitkeringen uit het gemeentefonds (2023)
- Moisio, A. – The impact of municipal Mergers on Local Public Expenditures in Finland
- Nederlandse School Openbaar Bestuur – Lichte evaluatie gemeentelijke herindeling (2013)
- Niaounakis, T.K., Blank, J.L.T., Van Beers, C. – Economies of scale: A multi level perspective (2021)
- NOS – Herindelingen leiden in gemeenten tot lagere opkomst bij verkiezingen (2021), <https://nos.nl/artikel/2402110-herindelingen-leiden-in-gemeenten-tot-lagere-opkomst-bij-verkiezingen>
- Provincie Gelderland - Dashboard Gelderse financiën, begrotingscijfers (2023)
- Sociaal en Cultureel Planbureau - Burgermacht op eigen kracht? (2014)
- Twynstra Gudde – Gemeentelijke herindeling Súdwest-Fryslân, vertrouwen in eigen kracht, (2014)

3.2 Samenvattingen zes belangrijkste bronnen

Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? (Berenschot)

De effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies in kaart gebracht.

Wat is het doel van dit rapport?

De provincies Zuid-Holland en Gelderland hebben dit onderzoek geïnitieerd om ambtelijke fusies van een betekenisvol handelingsperspectief te voorzien, en hebben Berenschot twee hoofdvragen meegegeven:

1. In hoeverre levert een ambtelijke fusie een bijdrage aan het versterken van het lokale bestuur?
2. Wat zou een afwegingskader kunnen zijn voor ambtelijke fusies?

Het doel van dit rapport van Berenschot is het in kaart brengen van de effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies. Er wordt gekeken naar in hoeverre een ambtelijke fusie een bijdrage levert aan het versterken van het openbaar bestuur. Hierbij wordt onder andere aandacht besteed aan de regionale effecten van een ambtelijke fusie op korte en middellange termijn, de overwegingen die spelen bij de keuze voor of tegen een ambtelijke fusie ten opzichte van andere samenwerkingsconstructies, en de invloed van een ambtelijke fusie op de autonomie van de raad van een gemeente.



Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief?

De effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies in kaart gebracht

Ministerie van
Rijkszaken
Ministerie van
Binnenlandse
Zaken

Berenschot

Wat is relevante contextinformatie?

Een klassieke ambtelijke fusie is een samenwerking waarbij twee of meer gemeenten hun ambtelijke organisatie onderbrengen in één gemeenschappelijke entiteit met een eigen directie, die vervolgens de beleidsvoorbereiding, -uitvoering en ondersteuning verzorgt voor de deelnemende gemeenten. Door een uitbreiding van het gemeentelijk takenpakket, tezamen met de toenemende financiële eisen en grotere complexiteit aan opgaven wordt het voor veel gemeenten steeds vaker noodzakelijk om met andere gemeenten samen te werken.

Veel gemeenten zijn op zoek naar manieren om goed om te kunnen gaan met de complexe huidige context en trends binnen het openbaar bestuur en de samenleving. Er is een brede zoektocht/ontwikkeling gaande naar het optimaliseren van de productie van publieke waarde, waarbij gemeenten streven naar betere aansluiting op de samenleving waar zij in werken.

In dit rapport wordt gekeken naar negen diverse casussen van ambtelijke fusietrajecten. Er worden op basis van interviews met gemeentebesturen, raadsleden, ambtenaren, documentstudies en benchmarks diverse waarnemingen gedaan ten aanzien van de effecten van ambtelijke fusie.

Wat zijn de bevindingen?

Inzichten van maatschappelijke organisaties

De resultaten van de ambtelijke fusie worden door maatschappelijke organisaties wisselend beoordeeld. Echter zijn respondenten wel tevreden over het bestaan van de organisatie en de

rolinvulling door het college van B&W en de gemeenteraad, ondanks het feit dat de dienstverlening en kwaliteit van beleid niet positiever worden beoordeeld ten opzichte van de periode voor de ambtelijke fusie. Dit gevoel lijkt samen te hangen met de versterkte regionale slagkracht en de mogelijkheid de lokale eigenheid te behouden.

Burgers van verschillende gemeenten geven aan de volgende 5 organisatorische aspecten van een gemeente als organisatie het belangrijkste te vinden:

- Kwaliteit van visie, beleid en strategievorming
- Kwaliteit van het gemeentebestuur
- Een efficiënte ambtelijke organisatie
- Gemeentelijke financiën op orde
- Grote deskundigheid ambtelijke organisatie

Effecten van ambtelijke fusies op de publieke waarde:

- **Lagere uitvoeringskosten:** Ambtelijke fusieorganisaties krijgen veelal een bezuinigingsdoelstelling mee. In de door ons onderzochte casussen is de beoogde kostenbesparing door een deel van de casussen na verloop van een aantal jaar behaald. Waar dat nog niet het geval is, is het de overtuiging van de gesprekspartners dat de kostenbesparing op de langere termijn gerealiseerd gaat worden.
- **Verschuiving van kwetsbaarheid:** Door schaalvergroting kan meer capaciteit beschikbaar komen, waardoor kwetsbaarheid op generalistische functies binnen de ambtelijke organisatie kan afnemen.
- **Verhoging van de externe kwaliteit van dienstverlening:** Het beeld bij de geïnterviewden is dat de kwaliteit van de ambtelijke organisatie richting burgers en maatschappelijke organisaties over het algemeen toe neemt.
- **(Gedeeltelijke) verhoging van de interne kwaliteit van dienstverlening:** Het beeld bij de geïnterviewden is dat de expertise van de ambtelijke organisatie toe neemt omdat er, met name voor kleine gemeenten, meer ruimte is om specialistische kennis binnen de organisatie te borgen
- **Geen duidelijke toename van het strategisch- en innovatievermogen:** Eén van de gedachten achter schaalvergroting middels een ambtelijke fusie is dat deze kan leiden tot meer strategisch- en innovatievermogen. In de praktijk van de door ons onderzochte ambtelijke fusie organisaties blijkt dit effect zich niet noodzakelijkerwijs voor te doen.
- **Geen duidelijke toename van het strategisch- en innovatievermogen:** Eén van de gedachten achter schaalvergroting middels een ambtelijke fusie is dat deze kan leiden tot meer strategisch- en innovatievermogen. In de praktijk van de door ons onderzochte ambtelijke fusie organisaties blijkt dit effect zich niet noodzakelijkerwijs voor te doen.
- **Geen duidelijke versterking van regionale slagkracht en profilering:** Een ambtelijke fusie leidt niet noodzakelijkerwijs tot een versterkte (bestuurlijke) slagkracht binnen de regio. Wisselende regionale oriëntaties, leidend tot andere belangen van gemeenten, en beperkte politiek-bestuurlijke afstemming maken dat ambtelijke fusie organisaties veelal niet weten te profiteren van een versterking van de regionale slagkracht.
- **Beperkte mate van beleidsharmonisatie:** De meeste gemeenten binnen de casestudy geven aan dat er op dit terrein winst te behalen is. Standaardisatie en beleidsharmonisatie vindt tot op zekere hoogte plaats, maar met name beleidsharmonisatie wordt belemmerd door gewenste ruimte voor lokaal maatwerk en beleidsvrijheid.

Effecten van ambtelijke fusies met betrekking tot de legitimiteit:

- **Behoud van bestuurlijke zelfstandigheid, lokale identiteit en autonomie gemeenteraad:** De ambtelijke fusie organisatie geeft gemeenten de mogelijkheid een zelfstandige gemeente te blijven en een lokale invulling te waarborgen.
- **Uiteenlopende 'stippen op de horizon':** Binnen de deelnemende gemeenten aan een ambtelijke fusie bestaat er niet in alle gevallen consensus over de stip op de horizon van de fusieorganisatie.
- **Verschillen in tevredenheid van gemeenten:** Vanuit de casestudy blijkt dat de legitimiteit van de ambtelijke fusieorganisatie over het algemeen bij de kleinste gemeenten binnen het fusieverband groter is dan bij de grotere gemeenten.
- **Meer afstand tot de ambtelijke organisatie:** Een ambtelijke fusieorganisatie leidt er in veel gevallen toe dat de ambtelijke organisatie gevoelsmatig meer op afstand is komen te staan van de gemeenten. De gemeenteraadsleden ervaren meer afstand en minder eigenaarschap tot de ambtelijke organisatie.
- **Weinig zichtbaarheid ambtelijke organisatie:** De gemeenten ervaren weinig zichtbaarheid van de ambtelijke organisatie richting burgers en bedrijven.

Effecten van ambtelijke fusies met betrekking tot besturing en organisatie:

- **Aantrekkelijker werkgeverschap:** De ambtelijke fusieorganisaties versterken de positie en aantrekkelijkheid van de gemeenten op de arbeidsmarkt.
- **Frictiekosten:** Bij het aangaan van de ambtelijke fusie krijgen de gemeenten te maken met frictiekosten, door het uitplaatsen van taken en formatie/medewerkers naar de nieuwe organisatie.
- **Organisatie behaalt effecten veelal pas na verloop van tijd:** Ambtelijke fusieorganisaties functioneren in de eerste fase nog niet naar wens en potentie. Verloop van tijd, gepaard met een gerichte doorontwikkeling is veelal noodzakelijk om de fusieorganisatie beter te laten functioneren.
- **Extra administratieve last voor de ambtelijke organisatie:** Een ambtelijke fusieorganisatie staat ten dienste van meerdere gemeentebesturen, elk met eigen specifieke wensen. Dit leidt ertoe dat er extra administratieve en coördinatielast is binnen een ambtelijke fusieorganisatie. Er wordt meer gevraagd van de ambtelijke organisatie in termen van afstemming, advisering en verantwoording richting de verschillende autonome gemeenten.
- **Complexiteit van diverse rollen:** Ambtelijke fusies maken de rolinvulling van gemeenten complexer.

Waarom komen ambtelijke fusies niet tot stand, of lukken ze niet?

- **Weinig oog voor frictiekosten:** Wanneer gemeenten een ambtelijke fusie aan gaan, is dit vaak met de reden om de kosten en kwetsbaarheid te verminderen, en de kwaliteit van beleid en dienstverlening te vergroten. Men verwacht dat er direct merites van de samenwerking ingeboekt kunnen worden, en houdt geen rekening met frictiekosten.
- **Vroege evaluatie:** een vroegtijdige evaluatie, vóór de overgangstijd waarin frictiekosten gecompenseerd worden, kan een onterecht negatief beeld geven van de ambtelijke fusieorganisatie.
- **Gelijkheid versus gelijkwaardigheid:** Wanneer het onderscheid tussen situaties waarin gemeenten gelijk zijn en situaties waarin gemeenten gelijkwaardig zijn aan elkaar niet helder is voor alle deelnemende gemeenten, kan dit problemen opleveren.

- Ongelijkheid in verwachtingen: ongelijke verwachtingen zet samenwerking onder druk en verkleint de kans van slagen significant.
- Urgentie en druk om samen te werken: wanneer de druk achter de ambtelijk fusietraject te groot wordt, kan dit de zakelijkheid die gepaard dient te gaan met het maken van keuzes rondom samenwerking in het gedrang brengen.
- Politieke realiteit en druk: Wanneer de politieke druk om de voorafgestelde doelen te behalen te groot wordt, kan de organisatie voor een onmogelijke opgave komen te staan. Dit zal leiden tot ontevredenheid in de raad, die op haar beurt de samenwerking in z'n geheel ter discussie kan stellen.

Benchmarkonderzoek

De benchmark laat zien dat de kosten van ambtelijke fusieorganisaties gemiddeld genomen niet hoger of lager zijn dan de kosten van vergelijkbare gemeenten die geen ambtelijke fusie zijn aangegaan. Dit kan eventueel komen door 'weglekeffecten'.

Wat zijn conclusies?

Conclusies met betrekking tot het effect van ambtelijke fusies:

- **Kostenneutraal:** De perceptie van ambtelijke fusies is dat er besparingen zijn gerealiseerd die voor een deel zijn toe te schrijven aan efficiency-voordelen, verbonden aan de ambtelijke fusie. Tegelijkertijd komt uit de onderzoeken naar voren dat het kostenniveau van ambtelijke fusieorganisaties niet of nauwelijks afwijkt van vergelijkbare organisaties waar geen ambtelijke fusie is toegepast. Dit komt door een viertal redenen: (1) ook bij niet-gefuseerde organisaties worden bezuinigingen toegepast, (2) de potentiële efficiency-voordelen zijn niet optimaal benut door het uitblijven van standaardisatie, uniformering en synchronisatie, (3) het bedienen van meerdere colleges brengt extra regeldruk met zich mee, en (4) een deel van de besparingsruimte wordt ingezet om kwetsbaarheid tegen te gaan en kwaliteit te verhogen.
- **Geen kwaliteitssprong:** Veel gemeenten zijn positief over het vermogen van de ambtelijke fusieorganisatie om meer kwaliteit te ontwikkelen als het gaat om strategische kennis en ervaring. De meeste onderzochte gemeenten zien deze ontwikkeling in het verschiep, maar ervaren de toename van de strategische kwaliteit nog niet of nauwelijks. De relatief korte periode waarin de ambtelijke fusies operationeel zijn, wordt hier als reden meegegeven. Onderzoeksmatig kan echter gesteld worden dat een kwaliteitsprong binnen een periode van vier jaar alleen voor de kleinere of kleinste deelnemer realistisch lijkt.
- **Afnemend operationele kwetsbaarheid:** Zowel uit de benchmarkgegevens bij fusies en herindelingen als in de praktijk bij de casussen blijkt dat de operationele kwetsbaarheid afneemt. Het gaat hierbij om over het algemeen uitvoerende taken waar door een grote omvang van de formatie het aantal eenpitters afneemt.
- **Nabijheid blijft op peil:** Daar waar een negatief effect wordt verwacht van een fusie door een grotere afstand tot de samenleving, blijft dit in praktijk veelal uit. De angst voor verlies op het vlak van nabijheid blijft uit. De nabijheid en bereikbaarheid blijven op peil.

Conclusies met betrekking tot de totstandkoming van ambtelijke fusies:

- **Aandacht vooral gericht op deal-making:** De aandacht van politiek en bestuur is sterk gericht op de totstandkoming van de samenwerking. Na besluitvorming verflauwt de aandacht en is het primair aan de gemeentesecretarissen/ algemeen directeur en het

bestuur van de Gemeenschappelijke Regeling om sturing te geven aan de verdere totstandkoming van de fusie en de operationalisatie en de veranderaanpak. In de politiek bestuurlijke setting verschuift het snel naar de achtergrond. Ten onrechte, omdat het kunnen profiteren van een ambtelijke fusie juist in de meegegeven kaders en doelen ligt en in het inregelen van een setting waarin de ambtelijke fusie goed kan gedijen.

- **Stapeling van veranderopgaves:** bij de totstandkoming wordt teveel hooi op de vork genomen. Er is sprake van een stapeling van verander-opgaves. Naast het complexe traject van integratie van twee of meer organisaties en het inregelen van de governance en informatievoorziening worden – zo zien we in de casussen – ook andere verandertrajecten ingezet. Deze stapeling van verandertrajecten kan de focus onscherp maken en de transitie minder effectief.
- **Onvoldoende rekening houden met frictiekosten:** In de gevallen dat er onvoldoende ruimte was om te kunnen investeren in de totstandkoming van de fusie-organisatie, heeft dit geleid tot vermindering van kwaliteit en vertraging in het benutten van de potentiële meerwaarde van een fusie. Het heeft daarmee ook het vertrouwen van de politiek en de eigen ambtenaren in de fusie onder druk gezet. Leidend tot politiek-bestuurlijke onrust en zelfs op termijn tot het uittreden uit de fusie.
- **Veranderopgave te positief van toon:** Te positieve inkleuring van de veranderopgave neemt de ruimte weg om kritisch te kijken naar de vele ingewikkeldheden die aan de verandering vastzitten. Bovendien creëert het een setting waar de tegenvallers, die inherent zijn aan een dergelijk complex verandertraject, tot teleurstelling leiden. Bij de ambtelijke organisatie, maar ook politiek-bestuurlijk.

Conclusies met betrekking tot de werking van ambtelijke fusies:

- **Politiek te veel op afstand:** Het valt op dat de ambtelijke fusies vooral gericht zijn op het behalen van bedrijfsmatige voordelen. De kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid staan voorop, de gemeentesecretarissen hebben het voortouw en de colleges zijn nauw betrokken. Strategische oriëntaties komen zelden of niet voor en de verbinding van de ambtelijke fusie met maatschappelijke vraagstukken of het gemeenschappelijk gebied van de fuserende gemeenten wordt weinig of niet gemaakt. Dit vraagt om het organiseren van een meer strategisch, politiek-bestuurlijk debat over het benutten van de gebundelde ambtelijke kracht.
- **Harmonisatie, standaardisatie en synchronisatie teveel afwezig:** Het optimaal kunnen profiteren van een ambtelijke fusie vraagt om beleidsvrijheid van iedere deelnemende gemeente hand in hand te laten gaan met een sterke gezamenlijke inspanning om - daar waar mogelijk - harmonisatie van beleid, standaardisatie van systemen en processen en synchronisatie in planning toe te passen. Bij een aantal gemeenten gaat dit nu van start. Bij de meeste gemeenten is dit te lang op de achtergrond gebleven.
- **Toekomstperspectief en eigen identiteit onduidelijk:** Binnen de deelnemende gemeenten aan een ambtelijke fusie bestaat er niet in alle gevallen consensus over het toekomstperspectief (de stip op de horizon) van de fusieorganisatie. Daar waar binnen gemeenten van de ambtelijke fusieorganisatie verschillende perspectieven op het gemeenschappelijk eindbeeld zijn, geeft dit onvoldoende houvast en richting aan de ontwikkeling van de samenwerking en kan het de uitvoeringskracht van de fusieorganisatie beperken.
- **Geen aantoonbare voorkeursvariant ambtelijke sturing:** Dit onderzoek wijst uit dat de verschillende invullingen van de ambtelijke topstructuur allemaal kunnen werken, zoals ze allemaal kunnen disfunctioneren. Helderheid in rolvervulling en rolinvulling en rolvastheid

zijn bepalend en niet de topstructuur op zichzelf. Een kritieke succesfactor is bovendien de verbinding tussen ambtelijke top en de colleges van de deelnemende gemeenten; afstand creëert in elke samenstelling ruis en minder goed afgestemde dienstverlening

Lichte evaluatie gemeentelijke herindeling (NSOB)

Inzichten op basis van 39 herindelingen in Gelderland, Limburg en Overijssel.

Wat is het doel van dit rapport?

Doelstelling van dit lichte evaluatieonderzoek naar gemeentelijke herindelingen is om herindeling als proces te begrijpen en te bezien hoe de uitkomsten van dat proces kunnen worden beoordeeld: welke lessen kunnen worden getrokken uit gemeentelijke herindelingen in de provincies Gelderland, Limburg en Overijssel in de periode 1999-2010?

Lichte evaluatie gemeentelijke herindeling

Inzichten op basis van 39 herindelingen in Gelderland, Limburg en Overijssel

Prof. dr. M.A.W. van Doorn
Dr. M. S. Schalk
J. Fokket MA
Drs. J. Scherpenisse
Dr. M. van der Steen

De centrale onderzoeksvraag, die als vertrekpunt van dit onderzoek door de drie provincies is meegegeven, is: Wat zijn de effecten van gemeentelijke herindeling in de Provincies Gelderland, Limburg en Overijssel in de periode 1999-2010 ten aanzien van de gemeentelijke taakuitoefening, financieel-economische positie, kwaliteit bestuur en ambtelijke organisatie, bestuurlijke drukte, positie in de bestuurlijke omgeving en de relatie tot de burger, zijn vooraf gestelde doelstellingen behaald en was herindeling op die aspecten voldoende duurzaam in de zin dat bij het voorbereidingsproces voldoende is geanticipeerd op de ontwikkelingen die na de effectuering van de herindelingen op de gemeenten afkwamen?

Wat is relevante contextinformatie?

In de provincies Gelderland, Limburg en Overijssel hebben in de periode 1999-2010 enkele tientallen gemeentelijke herindelingen plaatsgehad. Deze herindelingen zijn stevast ingezet vanuit de gedachte dat met een grotere schaal gemeenten de uitdagingen van de toekomst beter het hoofd kunnen bieden. De provincies hebben besloten gezamenlijk lessen te trekken over de ontwikkelingen en resultaten op het gebied van gemeentelijke herindelingen. Dat past in de verantwoordelijkheid van de provincie om de kwaliteit van het lokaal bestuur te waarborgen.

Ten behoeve van de lichte evaluatie is een documentanalyse gemaakt. Daarnaast is een online enquête opgesteld die is ingevuld door politici, bestuurders, ambtenaren, vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties en burgers in de 39 heringedeelde gemeenten. Tevens zijn de tussentijdse bevindingen getoetst in een survey-feedback sessie die georganiseerd is voor bestuurders dan wel ambtenaren in elk van de drie aan het onderzoek deelnemende provincies.

Wat zijn de bevindingen?

Het oordeel over zowel het instrument gemeentelijke herindeling als de provincie of het rijk als drijvende kracht is mild, zo blijkt uit het onderzoek. Van de respondenten zou 87% van degenen

die de gemeente zelf als drijvende kracht achter het proces van de herindeling zien, opnieuw voor herindeling kiezen als ze het vandaag nog eens zouden moeten of mogen overdoen. Opvallend is dat ook 67% van degenen die niet de gemeente zelf, maar de provincie zien als drijvende kracht achter de herindeling opnieuw voor die herindeling zou kiezen.

In gevallen waarin het rijk de drijvende kracht is, gaat het nog steeds om iets meer dan de helft. Blijkbaar is er ook waardering voor een midden-bestuur en een centrale overheid die verantwoordelijkheid neemt als het gaat om zoeken naar de juiste gemeentelijke schaal.

Het draagvlak voor herindeling wordt vooral als hoog gepercipieerd bij direct betrokken partijen zoals het college van B&W, de top van de ambtelijke organisatie, de provincie en is lager bij de gemeenteraad. Waar draagvlak ontbreekt begint het verzet. Dit komt vooral tot uiting bij burgers en maatschappelijke organisaties. Het verzet tegen herindeling blijkt groter naarmate de omvang van de te fuseren gemeenten meer verschilt. Ook is er een verband tussen de aanwezigheid van draagvlak en het al dan niet gelijksoortige karakter van de fusiegemeenten in die zin dat een fusie van gelijksoortige gemeenten op meer draagvlak kan rekenen.

Terugkijkend op de herindelingen die in deze lichte evaluatie zijn meegenomen komt het overgrote deel van de respondenten tot een mild oordeel over het procesverloop: ruim twee derde geeft aan dat het proces achteraf gezien is meegevallen. De meeste herindelingen beginnen moeizaam, om na verloop van tijd soepeler en minder beladen te worden. Wel gaan herindelingsprocessen vaak gepaard met frictiekosten. Deze frictiekosten worden in de praktijk vaak verkeerd ingeschat. In die gevallen wordt het overigens altijd duurder en niet goedkoper dan verwacht.

Gemeentelijke herindeling draagt volgens de direct betrokkenen vooral bij aan de realisatie van organisatorische ambities zoals het vergroten van de bestuurskracht, het professionaliseren van de ambtelijke organisatie en het verbeteren van de dienstverlening. Tegelijkertijd vinden de respondenten dat de financiële lastendruk voor burgers, de betrokkenheid en de band met de burgers eerder verslechteren dan verbeteren. Desondanks oordelen respondenten mild over herindeling. Slechts 28% van de respondenten geeft aan dat de ambities niet zijn bereikt of dat hen onduidelijk is wat de herindeling heeft opgeleverd.

De keuze voor samenwerken of samengaan is voor respondenten helder: 69% zou achteraf gezien opnieuw kiezen voor herindeling - al dan niet met een andere combinatie van gemeenten of op een later moment. Alternatieve vormen hebben minder de voorkeur. Een mogelijke verklaring hiervoor is dat herindeling onomkeerbaar is. Het realiseren van een herindeling vraagt in het begin veel tijd, inzet en het verwerven van draagvlak, maar dat gaat voorbij zodra de herindeling een feit is. Samenwerking (als alternatief voor herindeling) kent een meer permanente investering van aandacht, tijd en zorg. Het lijkt lichter en gemakkelijker, maar is op langere termijn meer intensief en veeleisend.

Wat zijn de conclusies?

De belangrijkste conclusie van dit onderzoek is dat mensen die bij de herindeling betrokken waren en mensen die achteraf met de gevolgen van de herindeling worden geconfronteerd mild oordelen over die herindelingen. Ze zijn gematigd positief en zien het nut van de operatie in. Ook wanneer herindeling wordt gezien in relatie tot alternatieven, zoals een ambtelijke fusie of een intergemeentelijke samenwerking, is ruim twee derde van de respondenten van mening dat zij de herindeling het beste alternatief blijven vinden. Daarbij moet vanzelfsprekend worden opgemerkt dat resultaten uit het verleden geen garantie voor de toekomst zijn. We kijken niet naar voorkeuren voor nieuwe herindeling, maar naar beoordeling achteraf van eerder ondernomen herindelingen.

De tweede hoofdconclusie van het onderzoek is dat herindeling in de eerste plaats organisatorische ambities realiseert. Herindeling draagt bij aan het vergroten van de bestuurskracht, het professionaliseren van de organisatie en het verbeteren van de dienstverlening aan de burger. Let wel, dat zijn dus niet perse interne aangelegenheden; bestuurskracht vergroten zegt iets over de interne capaciteit om extern meer en betere resultaten te boeken. Gemeenten versterken zichzelf, om vervolgens in hun gemeente 'buiten' beter te kunnen presteren. Tegelijkertijd geeft het merendeel van de respondenten aan dat herindeling de relatie van de gemeente met de gemeenschap kan verminderen. De band met de burger verslechtert door herindeling eerder dan dat deze verbetert. Ook de herkenbare identiteit van de gemeente gaat er eerder op achteruit dan vooruit. Dat maakt dat herindeling geen instrument is om een democratisch tekort of een te grote afstand tot de burger op te lossen, maar vooral een instrument is om de gemeente als entiteit en organisatie met haar taken in het publieke bestel te verbeteren. Daar kan de burger en de gemeenschap op termijn van profiteren, wat uiteraard gevolgen kan hebben voor de relatie tussen gemeente en burger. Daar gaat dit onderzoek echter niet op in.

Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie (Universiteit Twente)

Samenvattend onderzoek naar gevolgen voor rollen en posities van lokale bestuurders en naar gevolgen voor bestuurskracht en democratie.

Wat is het doel van dit rapport?

Dit samenvattend onderzoek van Boogers en Reussing beoogt antwoord te geven op een aantal dringende vragen die de Tweede Kamer in het kader van decentralisaties, schaalvergroting en regionalisering heeft:

1. Wat zijn de gevolgen geweest van schaalvergroting, (grote) decentralisaties in het sociale domein, regiovorming en gemeenschappelijke regelingen sinds de jaren '70 uit de vorige eeuw voor het gemeentebestuur: de wethouders, de burgemeester, de gemeenteraad en de raadsleden?
2. Welke knelpunten zijn er bij het college van B&W, burgemeester, de raad en raadsleden ten aanzien van de werking van de lokale democratie?
3. Zijn er knelpunten in wet- en regelgeving? Zo ja, welke en wat zou er moeten veranderen in de wet- en regelgeving?

Decentralisatie, schaalvergroting en lokale democratie:

Samenvattend onderzoek naar gevolgen voor rollen en posities van lokale bestuurders en naar gevolgen voor bestuurskracht en democratie

Prof. dr. M.J.G.J.A. (Marcel) Boogers
Dr. G.H. (Rik) Reussing

November 2018

UNIVERSITEIT TWENTE.

Wat is relevante contextinformatie?

Met decentralisaties worden vooral taken en bevoegdheden van de Rijksoverheid (en de provincie) overgedragen aan gemeenten. Omdat deze taakverzwaring hogere eisen stelt aan de bestuurskracht van gemeenten, kiezen gemeenten ervoor om hun taken op een grotere schaal uit te voeren om zo hun slagkracht en efficiency te vergroten. Er zijn twee schaalvergrotingen mogelijk: samenvoegen van gemeenten door gemeentelijke herindelingen, of regionaliseren door het uitvoeren van taken in intergemeentelijke samenwerkingsverbanden.

Decentralisaties en schaalvergrotingen hebben intern verschillende effecten op het functioneren van het gemeentebestuur, en extern op de gemeentelijke bestuurskracht en de lokale democratie.

De begrippen bestuurskracht en democratie zijn theoretisch gezien nauw met elkaar verbonden. In de eerste plaats is voor het bestuurskrachtig functioneren van gemeenten een zekere mate van democratisch draagvlak nodig. Daarbij is de lokale democratie betekenisloos als democratische besluiten niet tot uitvoering kunnen worden gebracht. De lokale democratie kan dus pas goed functioneren als de gemeente over voldoende bestuurskracht beschikt.

Decentralisatie

Gevolgen voor gemeentebestuur

Decentralisaties hebben verschillende gevolgen gehad voor de rollen en posities van gemeenteraad, college van B&W en burgemeester. De rol van de gemeenteraad ten opzichte van het college van B&W is verzwakt. Dit komt onder andere door de decentralisatiewetgeving zelf, bezuinigingsdoelstellingen en voortdurende aanpassingen en verfijningen van het gedecentraliseerd beleid. Al deze factoren dragen ertoe bij dat de ervaren complexiteit van het raadswerk door decentralisaties flink is toegenomen. Daarnaast zijn burgemeesters voor hun functioneren steeds afhankelijker geworden van raadsleden: het burgemeesterschap parlementariseert.

Bestuurskracht en lokale democratie

Onderzoek laat zien dat decentralisaties, anders dan beoogd, niet meteen bijdragen aan een versterking van de lokale democratie. Een opvallend patroon bij alle decentralisaties is dat nieuwe taken de eerste jaren betrekkelijk beleidsarm worden uitgevoerd. Echte lokale keuzes worden dan nauwelijks gemaakt. Dat beeld geldt nog sterker voor inwoners: hun mogelijkheden om rechtstreeks invloed uit te oefenen op gedecentraliseerde taken is doorgaans beperkt, ondanks bepalingen die hierover in decentralisatiewetten.

Schaalvergroting: regionalisering

Gevolgen voor gemeentebestuur

Regionalisering heeft over het algemeen grote invloed gehad op de rollen en posities van raad, college en B&W. Regionalisering zorgt ervoor dat gemeenteambtenaren in dienst komen van het regiobestuur of in ambtelijke regioteams gezamenlijk beleid voorbereiden of uitvoeren, waardoor wethouders hier minder rechtstreeks sturing aan kunnen geven. Ook zorgt regionalisering ervoor dat veel onderwerpen waarover gemeenteraadsleden eerst nog zelf konden beslissen, nu alleen indirect kunnen worden beïnvloed, wat het raadswerk veel complexer maakt. Echter zijn algemene conclusies lastig te trekken: veel hangt af van de omvang en intensiteit van regionale samenwerking.

Bestuurskracht en lokale democratie

Hoewel regionale samenwerking geen meetbare effecten heeft op de kosten en kwaliteit van overheidsbeleid, zijn er wel serieuze aanwijzingen dat het bijdraagt aan het vermogen van gemeenten om hun taken efficiënter uit te voeren en bovenlokale problemen effectiever aan te pakken.

De gevolgen van regionale samenwerking voor het functioneren van de lokale democratie, kunnen wisselend worden beoordeeld. Gemeenteraden hebben wel enige invloed om regionale samenwerkingsverbanden te sturen en controleren. Het gebruik van de WGR heeft hier een positieve invloed op. Toch is een kleine meerderheid van de gemeenteraadsleden ontevreden over hun mogelijkheden om de besluitvorming rondom regionale samenwerking te beïnvloeden.

Als gelet wordt de mate waarin de *samenleving rechtstreeks zeggenschap* heeft in regionale besluitvormingsprocessen, is het beeld veel negatiever. Onderzoek laat zien dat inwoners, organisaties en instellingen niet of nauwelijks bij de regionale besluitvorming worden betrokken

Schaalvergroting: gemeentelijke herindelingen

Gevolgen voor gemeentebestuur

Uit herindelingsonderzoeken blijkt dat er naast de tijdelijke fusie-effecten ook meer duurzame schaafeffecten zijn voor de structuur en het functioneren van een gemeentebestuur.

Er is sprake van een verzakelijking van de onderlinge verhoudingen door de vergroting van het aantal wethouderszetels en een grotere omvang van de aanstelling van wethouders (professionalisering via fulltime wethouders). Er is ook een grotere werkbelasting voor de wethouder en de voltijdse wethouders geven vaker een betaalde nevenfunctie op. De grootste verandering voor de raad is de toename van de werkdruk voor de raadsleden.

Bestuurskracht en lokale democratie

Een groot aantal onderzoeken naar de gevolgen van herindelingen voor de bestuurskracht van gemeenten, laat een wisselend beeld zien. In het algemeen worden meer ambtelijke capaciteit, grotere mogelijkheden om bedrijfseconomische schaalvoordelen te behalen en meer invloed in de interbestuurlijke overleggen als positieve gevolgen van herindeling voor de bestuurskracht genoemd. Negatieve gevolgen zijn een grotere bestuurlijke complexiteit en hogere organisatiekosten.

Een negatief gevolg van herindeling vanuit democratisch perspectief is de grotere afstand tussen kiezer en gekozene, ook door de hogere kiesdeler en door de dalende verkiezingsopkomst. Hier tegenover staat dat heringedeelde gemeenten vaak meer moeite doen om inwoners bij lokale besluitvormingsprocessen te betrekken.

Invloed van intergemeentelijke samenwerking op gemeentelijke uitgaven (COELO)

Wat is het doel van dit rapport?

In dit onderzoek van COELO wordt het effect van intergemeentelijke samenwerking op de uitgaven van gemeenten geanalyseerd. Dit voor zowel de totale mate van samenwerking die een gemeente hanteert bij uitvoering van haar taken, als voor samenwerking op verschillende specifieke beleidsvelden. Hierbij wordt specifiek onderzocht of samenwerking resulteert in lagere uitgaven voor gemeenten. Ook wordt gekeken naar of dit effect wordt beïnvloed door de omvang van de gemeente of het samenwerkingsverband, of door de mate van congruentie met andere samenwerkingsverbanden.

Wat is relevante contextinformatie?

Het takenpakket van gemeenten wordt steeds uitgebreider en complexer door nieuwe wetgeving en decentralisatie. Veel gemeenten voelen zich genoodzaakt om hun dienstverlening op een groter schaalniveau te realiseren. Herindeling en verschillende vormen

Invloed van
intergemeentelijke
samenwerking op
gemeentelijke uitgaven

J.J. de Graaf MSc,
prof. dr. W.A. Alen

 rijksoverheid
gemeenten

COELO
Centrum voor Onderzoek van de Economie van de Lagere Overheden

van intergemeentelijke samenwerking kunnen hieraan tegemoetkomen. Echter ontbreekt er nog onderzoek naar het effect van samenwerking op het gemeentelijke uitgavenniveau.

COELO doet dit door middel van kwantitatieve analyses op basis van gegevens voor alle Nederlandse gemeenten in de periode van 2005 tot en met 2013. De decentralisatie van het sociaal domein in 2015 valt buiten het onderzoek.

Wat zijn de bevindingen?

De analyses tonen dat de totale uitgaven van gemeenten gemiddeld gezien niet veranderen naar mate een gemeente meer of minder gaat samenwerken. Samenwerking over de gehele breedte heeft geen meetbare invloed op de hoogte van de uitgaven. Deze uitkomst geldt zowel voor kleine als grote gemeenten.

Intergemeentelijke samenwerking bij twee grote sociale beleidsvelden, de sociale dienst en de sociale werkvoorziening, resulteert ook niet in lagere gemeentelijke uitgaven. Dit is ongeacht de gemeenteomvang, aantal samenwerkingspartners, omvang van het samenwerkingsverband of de mate van congruentie met andere samenwerkingsverbanden. Ook voor afvalinzameling geldt dat samenwerking geen meetbaar effect heeft op de gemeentelijke uitgaven.

Bij de gemeentelijke belastinginning (inclusief de uitvoering van de Wet woz) is onderzocht of samenwerking leidt tot lagere uitgaven op dat beleidsterrein. Hieruit blijkt dat er inderdaad duidelijke voordelen te realiseren zijn door belastingssamenwerking - gemiddeld gezien een kostenreductie van 18 procent. Zelfs voor de grootste samenwerkingsverbanden blijft de extra schaal resulteren in lagere uitgaven voor de uitvoering van deze taken. Ook voor grote gemeenten blijkt het zinvol om op dit terrein samen te werken om de uitgaven te verlagen. Omdat dit beleidsterrein klein is, leidt samenwerking hier niet tot een verlaging van de totale gemeentelijke uitgaven.

Uit eerder onderzoek bleek dat gemeentelijke herindeling geen merkbaar effect heeft op het niveau van de gemeentelijke uitgaven (Allers & Geertsema, 2016). Deze uitkomst verandert niet wanneer rekening wordt gehouden met de mate waarin gemeenten samenwerken.

Wat zijn de conclusies?

Er zijn geen aanwijzingen gevonden die erop duiden dat gemeentelijke samenwerking in de periode 2005 tot en met 2013 heeft geleid tot lagere gemeentelijke uitgaven.

Gemeenten die over de hele breedte veel samenwerken hebben een uitgavenontwikkeling die niet meetbaar afwijkt van de uitgavenontwikkeling van gemeenten die weinig samenwerken. Of een gemeente veel of weinig inwoners heeft en of een samenwerkingsverband uit veel of weinig gemeenten bestaat maakt geen verschil.

Wanneer er naar specifieke beleidsvelden wordt gekeken vindt men geen effect van samenwerking op de totale gemeentelijke uitgaven. Bij de belastinginning worden door intergemeentelijke samenwerking wel duidelijk besparingen gerealiseerd. Op dit beleidsterrein beschikte COELO over voldoende gegevens om niet alleen het effect op de totale gemeentelijke uitgaven te onderzoeken, maar ook het effect op de uitgaven aan het beleidsterrein zelf. Doordat de uitgaven op dit beleidsterrein beperkt zijn (gemiddeld krap één procent van de totale uitgaven) heeft samenwerking hier geen meetbare invloed op de totale uitgaven van gemeenten.

Herindelingen blijken ook na de toevoeging van samenwerkingsvariabelen geen effect te hebben op de uitgaven van gemeenten, en dus niet tot een reductie van uitgaven te leiden.

Efficiency bij gemeentelijke herindelingen (Necker van Naem)

Een verkennend onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Wat is het doel van dit rapport?

Dit verkennende onderzoek van Necker van Naem in opdracht van het ministerie van BZK heeft een tweeledig doel, namelijk:

1. Het ministerie van BZK faciliteren in een adequate uitoefening van haar stelselverantwoordelijkheid richting de Tweede Kamer. Op grond van inzicht in de literatuur en empirische data-analyse zorgen we voor kennis en inzicht over (sturen op) efficiencyverbetering bij herindeling.
2. Gemeenten handvatten bieden voor het sturen op daadwerkelijke efficiencyverbetering bij een gemeentelijke herindeling.

Efficiency bij gemeentelijke herindelingen

Een verkennend onderzoek in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.

Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Doelstelling
 Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. De onderzoeksvraag is: hoe kunnen recent heringedeelde gemeenten inzetten op een verbetering van de efficiency van de nieuwe gemeente?

Bovenstaande doelstelling is vertaald in de volgende hoofdvraag: Hoe kunnen recent heringedeelde gemeenten inzetten op een verbetering van de efficiency van de nieuwe gemeente?

Wat is relevante contextinformatie?

Recent onderzoek van het COELO, en tevens het rapport dat hiervoor is samengevat, wijst uit dat voor wat betreft de kostenontwikkeling een gemeentelijke herindeling niet leidt tot een verandering van de gemeentelijke uitgaven.¹ Dit onderzoek laat zien dat het slechts enkele gemeenten lukt om de uitgaven te verminderen ten opzichte van de situatie vóór herindeling. De vraag is daarom of het mogelijk is om voor en tijdens een gemeentelijke herindeling expliciet te sturen op kostenreductie en verbetering van gemeentelijke prestaties

Via dit verkennend onderzoek wil het ministerie van BZK hierin meer inzicht verkrijgen. Er is een beperkte hoeveelheid literatuur bestudeerd. Ook is er gekeken naar vier recent heringedeelde gemeenten: Hollands Kroon, Oldambt, Stichtse Vecht en Venlo.

Wat zijn de bevindingen?

Voorwaarden voor sturen op efficiency

Er heerst bestuurlijke terughoudendheid als het gaat om efficiencydoelstellingen. Gemeenten stellen vaak globale doelen.

Bij gemeentelijke herindelingen is er sprake van een beperkte hoeveelheid tijd en aandacht: wanneer energie gestopt moet worden in bijvoorbeeld bestuurlijke discussies, dan is er minder aandacht voor de mogelijkheden om te sturen op efficiency. Andersom geldt ook dat sturing op kostenverlaging een negatief effect kan hebben op het draagvlak voor de herindeling.

De aanwezigheid van één of meerdere *change agents* blijkt bepalend voor de mate waarin prestatieverbetering en/of kostenbesparing expliciet op de agenda staat. De leidinggevenden van de ambtelijke organisatie hebben de meeste kansen om efficiencyverbeteringen te realiseren. Zij kunnen immers beslissingen nemen over de bedrijfsvoering, waar de meeste kansen op kostenbesparingen te realiseren lijken te zijn. Als directeur van de ambtelijke organisatie is de gemeentesecretaris in het bijzonder belangrijk in het aansturen van efficiencymaatregelen.

Het harmoniseren van werkprocessen en beleid is ook een belangrijke voorwaarde voor het sturen op efficiency. Dit kan echter wel jaren kosten.

Sturen op kostenbesparing

Zowel in de literatuur als bij de casusgemeenten bleek dat er kosten bespaard konden worden door de formatie te verkleinen. Hoewel de formatie kleiner wordt, geven verschillende casusgemeenten tegelijkertijd aan dat er meer (financiële) mogelijkheden zijn om te investeren in medewerkers. Ook zijn er besparingen gerealiseerd op verschillende onderdelen in de bedrijfsvoering in de vier casusgemeenten, maar welke onderdelen dit zijn en de mate waarin, verschilt per gemeente. Daarnaast is er een sterke aanwijzing voor de mogelijkheid om te besparen door middel van inkoopstaakstellingen.

Er is een causaal verband aan te tonen tussen een herindeling en efficiency, maar wel is duidelijk geworden dat een herindeling voor een momentum zorgt, die energie vrijmaakt en mogelijkheden geeft om tot veranderingen te komen.

Sturen op kwaliteitsverbetering

Uit het literatuuronderzoek en de casussen kwamen een aantal mogelijke prestatieverbeteringen als gevolg van herindeling, zoals de mogelijkheid om grotere projecten op te pakken, specialisatie en professionalisering, betere ICT, sterker beleid en betere dienstverlening, en de mogelijkheid om een sterker kernenbeleid te ontwikkelen. Echter blijven dit inschattingen van betrokkenen, omdat kwalitatief goede, onafhankelijke oordelen (zoals klanttevredenheidsmetingen voor en na herindeling) vrijwel altijd ontbreken. Gemeenten geven aan dat zulke metingen geen prioriteit zijn ten tijde van herindeling.

Wat zijn de conclusies?

De volgende 11 conclusies bieden volgens dit rapport mogelijkheden om tot kostenbesparing en kwaliteitsverbetering te komen:

Voorwaarden voor sturen op efficiency

1. Laat politiek-bestuurlijke terughoudendheid geen rem zetten op efficiency. Bestuurlijke dekking voor efficiencydoelstellingen draagt bij aan een voortvarende voorbereiding.
2. Sturen op draagvlak en sturen op efficiency zijn gescheiden sporen die ook los van elkaar moeten worden georganiseerd.
3. De mate waarin efficiencywinst wordt gerealiseerd is afhankelijk van de aanwezigheid van één of meerdere *change agents*, waarbij de gemeentesecretaris de meest bepalende is.
4. Reken op een termijn van circa vier jaar om van een stabiele organisatie voor herindeling naar een stabiele organisatie na herindeling te komen.
5. Zorg vroeg in het herindelingsproces dat de systemen en processen voor sturing en beheersing op orde zijn.

Sturen op kostenbesparing

6. Zet in op reductie van de formatie als instrument om kosten te besparen
7. Zet het zoeklicht op besparingsmogelijkheden in de bedrijfsvoering.
8. Formuleer inkoopstaakstellingen om efficiency-effecten in een beleidsprogramma te realiseren.
9. Een herindeling zorgt voor een momentum en biedt naast de mogelijkheid om efficiencymaatregelen te realiseren ook mogelijkheden om veranderingen door te voeren. Een herindeling biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid om het voorzieningenniveau te herijken naar inwonersoriëntatie in plaats van historisch bepaalde gemeentegrenzen.

Sturen op kwaliteitsverbetering

10. Meten is weten als het om kwaliteit gaat.
11. Schaalvergroting bij herindeling kan een stimulans bieden voor kernenbeleid en het faciliteren van democratie van onderop.

Handboek gemeentelijke herindeling (ministerie van BZK)

Stappen, bouwstenen en kaders voor het herindelingsproces.

Wat is het doel van dit rapport?

Dit handboek beschrijft het proces van een gemeentelijke herindeling en geeft handvatten voor de uitvoering daarvan. Het spitst zich toe op gemeentelijke herindelingen die door gemeenten zelf zijn geïnitieerd, ook wel 'herindeling van onderop' genoemd. Het doel van dit handboek is om gemeenten te ondersteunen bij de praktische uitvoering van een gemeentelijke herindeling: wat moet wanneer en op welke manier gebeuren om de herindeling te realiseren? Het handboek is daarmee een naslagwerk voor raadsleden, burgemeesters en wethouders (collegeleden), managers en medewerkers van gemeenten en betrokkenen vanuit de provincie.

In dit handboek worden drie sporen onderscheiden:

1. Veranderspoor: de impact van de herindeling op personen en hun betrokkenheid, houding, gedrag, emoties en onderlinge verhoudingen in het herindelingsproces.
2. Formele spoor: de procedurele stappen die volgen uit de Wet arhi en andere (wettelijke) kaders.
3. Fusiespoor: de samenvoeging van de organisaties en de bouw van een nieuwe gemeente.



Wat is relevante contextinformatie?

Hoewel gemeentelijke herindeling en intergemeentelijke samenwerking (bijvoorbeeld een ambtelijke fusie) beide als middel worden ingezet om de bestuurskracht te versterken, verschillen zij sterk van elkaar. Het belangrijkste onderscheid is dat bij een herindeling de betrokken gemeenten worden opgeheven en daar een nieuwe gemeente voor in de plaats komt, terwijl gemeenten bij samenwerking autonoom blijven bestaan en slechts een selectie van vooraf bepaalde taken gezamenlijk uitvoeren. Herindeling betekent dat er in beginsel een volledig nieuwe gemeente wordt ingesteld, waarvoor raadsverkiezingen worden georganiseerd en een nieuw college van burgemeester en wethouders (B&W) voor wordt gevormd. Beleid en regelgeving van de oude gemeenten worden geharmoniseerd.

Veranderspoor

Een gemeentelijke herindeling brengt veranderingen met zich mee voor inwoners: de omvang en grenzen van hun gemeente veranderen en ze krijgen wellicht te maken met andere regelgeving. Een herindeling betekent voor de mensen die binnen de gemeentelijke organisaties werken afscheid nemen van de oude situatie en wennen aan een nieuwe situatie. Het betekent vaak een andere locatie van het gemeentehuis, een andere werkplek, nieuwe collega's en misschien een

andere functie en/of een andere manier van werken. Ook in de bestuurlijke omgeving verandert er veel. Dit kan zowel op politiek, bestuurlijk als ambtelijk niveau onzekerheid en weerstand oproepen.

Om weerstand tegen te gaan is het belangrijk dat betrokkenen zich bewust zijn van de urgentie en de noodzaak van de verandering, een wenkend perspectief hebben, vertrouwen hebben in het proces en er een bijdrage aan kunnen leveren. Er zijn veel betrokkenen met verschillende belangen. Dit maakt gedeeld leiderschap belangrijk.

Formele spoor

Volgens de Wet algemene regels herindeling (Wet arhi) bestaat het formele proces van een gemeentelijke herindeling globaal uit:

1. De voorbereiding door de gemeenten: maken van een herdelingsontwerp door de betrokken gemeenteraden en een herdelingsadvies door de colleges van B&W
2. De rol van de provincie: de provincies houden toezicht op het voorbereidingsproces en stellen een eigen provinciale zienswijze vast.
3. Het wetgevingstraject op Rijksniveau: De minister van BZK toetst het herindelingsadvies met de zienswijze van de provincie aan de Wet arhi. Als de Minister het advies overneemt, volgt een regulier wetgevingsproces. Als het parlement het wetsvoorstel aanneemt, wordt het bekrachtigd door de Koning, stelt de provincie de definitieve grensbeschrijving vast en wordt de wet gepubliceerd in het Staatsblad, waarna deze in werking treedt.
4. De overgang naar de nieuwe gemeente: vaststellen van nieuwe gemeentegrenzen, gemeentenaam en het kiezen van een nieuwe gemeenteraad
5. De start van de nieuwe gemeente: benoeming van nieuwe bestuurders

Fusiespoor

Een gemeentelijke herindeling betekent niet alleen een samenvoeging van bestuurlijke entiteiten en harmonisatie van beleid en regelgeving, maar is ook een samenvoeging of fusie van de gemeentelijke organisaties. Dit vraagt om samenhangende besluiten over hoe de nieuwe organisatie eruit gaat zien, maar evengoed om afspraken over het gezamenlijke proces om daar te komen.

Dit hoofdstuk is de inleiding op het fusiespoor: de samenvoeging van de gemeentelijke organisaties tot één nieuwe organisatie. Het beschrijft de bouwstenen en de belangrijkste voorbereidende werkzaamheden: dienstverlening, organisatie, personeel, financiën, harmonisatie, huisvesting en informatie en automatisering.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al vijftientig jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT

Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT

030 2 916 916

www.berenschot.nl

Rapportage
'Toekomst van Renkum'

Gemeente Renkum

Rapportage 'Toekomst van Renkum'

Gemeente Renkum

Versie: 2
Datum: 20-06-2023
Projectnummer: 21365

Auteurs:

Hannemarie Hardeman
Luc Oonk

Moventem BV

T 0575 84 3738
E info@moventem.nl
W www.moventem.nl

Moventem werkt conform de Gedragscode voor Onderzoek & Statistiek van de Nederlandse Marktonderzoek Associatie (MOA) en mag het Fair Data Keurmerk voeren, waarmee wordt aangetoond dat op verantwoorde wijze met data en persoonsgegevens wordt omgaan. Tevens is Moventem aangesloten bij de Europese Vereniging voor Marktonderzoek (ESOMAR) en wordt voldaan aan de Internationale Code voor Markt- en sociaalwetenschappelijk onderzoek. Dit rapport is met grote zorg samengesteld. Desondanks kan het voorkomen dat informatie fout en/of onvolledig is. Moventem is niet aansprakelijk voor enige directe of indirecte schade die zou kunnen ontstaan door het gebruik van de aangeboden informatie.

Management Samenvatting	Pagina 4
1 Inleiding	Pagina 7
1.1 Onderzoeksopzet	Pagina 8
2 Resultaten	Pagina 9
2.1 Wonen en leven in gemeente Renkum	Pagina 10
2.2 Dienstverlening	Pagina 11
2.3. Voorzieningen	Pagina 27
2.4 Gemeentelijke voorzieningen	Pagina 32
2.5 Identiteit	Pagina 36
2.6 Toekomstscenario's	Pagina 42
3 Bijlagen	Pagina 49
Bijlage I Achtergrondvariabelen	Pagina 50
Bijlage II Onderzoeksverantwoording	Pagina 51

**Management
Samenvatting**

Wonen en leven in gemeente Renkum

Als respondenten denken aan wonen en leven in gemeente Renkum dan denken ze vooral aan 'Groen', 'Rust' en 'Natuur'. Daarnaast noemen ze ook veelvuldig de veiligheid, het kleinschalige, dorpse karakter en de voorzieningen.

Dienstverlening

Ruim de helft van de respondenten heeft de afgelopen 12 maanden contact opgenomen met de gemeente. Respondenten die contact hebben opgenomen met de gemeente deden dit voornamelijk over 'Belastingen, WOZ', 'Paspoort, ID-kaart' en 'Wonen en leefomgeving'. Contactkanalen die worden ingezet voor de verschillende onderwerpen wisselend, enkele voorbeelden;

- Over 'Belastingen, WOZ' nemen respondenten voornamelijk via de telefoon contact op, over afval met name via de website van de gemeente
- Als respondenten een melding willen doen of overlast willen melden dan doen ze dit voornamelijk via de website van de gemeente
- Over een paspoort, ID-kaart of een rijbewijs neemt men voornamelijk via de balie/ bezoek gemeentehuis contact op
- Over wonen en leefomgeving nemen respondenten in een derde van de gevallen contact op via e-mail

Ruim de helft van de respondenten ziet het contact met de gemeente graag zoveel mogelijk digitaal. Met name respondenten jonger dan 35 jaar en tussen 35 en 44 jaar zien het contact met de gemeente het liefst zo veel mogelijk digitaal.

Mensgerichte en professionele medewerkers en goede digitale bereikbaarheid worden gezien als de belangrijkste onderdelen in de dienstverlening van de gemeente. Respondenten jonger dan 35 jaar en tussen 35 en 44 jaar vinden in veel gevallen (ook) goede digitale bereikbaarheid het meest belangrijk.

Voorzieningen

Vrijwel alle respondenten maken (wel eens) gebruik van winkels voor dagelijkse/ wekelijkse boodschappen en zorg- en medische voorzieningen. Respondenten tussen 35 en 44 jaar maken in verhouding vaker gebruik van de bibliotheek. Culturele voorzieningen daarentegen worden in verhouding vaker gebruikt door respondenten tussen 65 en 74 jaar en tussen 45 en 54 jaar.

Een kwart van de respondenten maakt ergens anders (dan in het eigen dorp) in de gemeente gebruik van sportvoorzieningen. Circa één derde van de respondenten maakt vooral gebruik van culturele voorzieningen buiten de gemeente en winkels voor overige inkopen worden door ruim een derde van de respondenten voornamelijk buiten de gemeente bezocht.

Gemeentelijke voorzieningen

Nagenoeg de helft vindt het 'het belangrijkste' als voorzieningen dichtbij blijven in de toekomst, daarnaast vindt een groot deel van de respondenten het meest belangrijk dat voorzieningen minimaal even goed blijven als ze nu zijn. Met name respondenten tussen 65 en 74 jaar en ouder dan 74 jaar vinden het (ook) het belangrijkste dat voorzieningen minimaal even goed blijven als ze nu zijn.

Exact de helft van de respondenten geeft de voorkeur aan voorzieningen dichtbij huis, ook al moet men daar meer voor betalen. Respondenten tussen 35 en 44 jaar hebben het vaakst een voorkeur voor voorziening dichtbij huis ook al moeten ze daar meer voor betalen, respondenten tussen 45 en 54 jaar hebben het minst vaak deze voorkeur.

Identiteit

Circa driekwart van de respondenten vindt het dorp waarin ze wonen prettig omdat het karakteristiek is en omdat ze zich verbonden voelen met het dorp. Met name respondenten uit Oosterbeek en Heveadorp zijn van mening dat ze in een prettig dorp wonen omdat het karakteristiek is.

Respondenten voelen zich, naast Renkum, verbonden met Wageningen en Arnhem. Respondenten uit Oosterbeek voelen zich met name verbonden met Arnhem. Respondenten uit Renkum, Doorwerth en Heelsum met name met Wageningen.

Toekomstscenario's

Respondenten vinden het voor de toekomst vooral belangrijk dat de woonomgeving groen en leefbaar blijft. Met name respondenten jonger dan 35 jaar en tussen 35 en 44 jaar vinden het belangrijk dat de woonomgeving groen blijft.

Als voordeel van samenwerken met meerdere gemeenten zien respondenten bijvoorbeeld kostenbesparing en efficiëntie. Mogelijke nadelen zijn verlies van identiteit en bureaucratie. 45 respondenten zien geen voordelen en 48 respondenten zien geen nadelen bij dit scenario. Schaalvoordelen en meer deskundigheid zijn mogelijke voordelen van samenwerken met een grotere gemeente, minder zeggenschap en afhankelijkheid zijn mogelijke nadelen. 127 respondenten zien geen voordelen en 32 respondenten zien geen nadelen bij dit scenario. Het samenvoegen van medewerkers van gemeenten heeft volgens respondenten als mogelijk voordeel dat het kan zorgen voor behoud van voorzieningen, een mogelijk nadeel is de afstand tussen bestuur en ambtenaren. 125 respondenten zien geen voordelen en 53 respondenten zien geen nadelen bij dit scenario. Het vormen van een nieuwe gemeente kan volgens respondenten zorgen voor een frisse wind en meer slagkracht, mogelijk nadeel volgens hen is dat het veel tijd kost en dat je je eigenheid verliest. 197 respondenten zien geen voordelen en 41 respondenten zien geen nadelen bij dit scenario.



Inleiding

Benaderen doelgroep

In opdracht van gemeente Renkum heeft Moventem een onderzoek over de toekomst van de gemeente uitgevoerd onder de 1.441 leden van Renkum Spreekt. De panelleden hebben de mogelijkheid gehad om de vragenlijst in te vullen tussen 14 april en 21 mei 2023. Er is 2 keer een reminder verstuurd, aan iedereen waarvan nog geen ingevulde vragenlijst was ontvangen.

Deelnemers

In totaal hebben 575 panelleden de vragenlijst volledig ingevuld. Dit is een respons-rate van 40%.

Met het aantal respondenten (575) kunnen met een betrouwbaarheid van 95% en een foutmarge van 4,03% uitspraken worden gedaan over de populatie.

Resultaten weergave

De resultaten van dit onderzoek worden in het voorliggende document beschreven met diagrammen en tabellen.

Door routes in de vragenlijst en vragen waarbij meerdere antwoorden mogelijk zijn, kan het voorkomen dat het aantal respondenten en/of het aantal antwoorden niet overal gelijk is in deze rapportage. Om deze redenen wordt ter volledigheid bij de resultaten aangegeven hoeveel respondenten ('n') de betreffende vraag hebben beantwoord. Door afrondingsverschillen telt niet alles op tot 100%. Bij sommige vragen konden respondenten meerdere antwoorden geven. Het totale percentage komt dan hoger dan 100% te liggen.

In bijlage 1 van deze rapportage staan de achtergrondgegevens van de respondenten weergegeven. Deze bijlage is aan het einde van deze rapportage te vinden.

In bijlage 2 van deze rapportage wordt nader ingegaan op de betrouwbaarheid, nauwkeurigheid en representativiteit van de resultaten. Deze bijlage is aan het einde van deze rapportage te vinden.

Er is een aantal open vragen gesteld aan de respondenten. Alle open antwoorden worden getoond in 'Bijlagenboek bij Rapportage Toekomst van Renkum'.



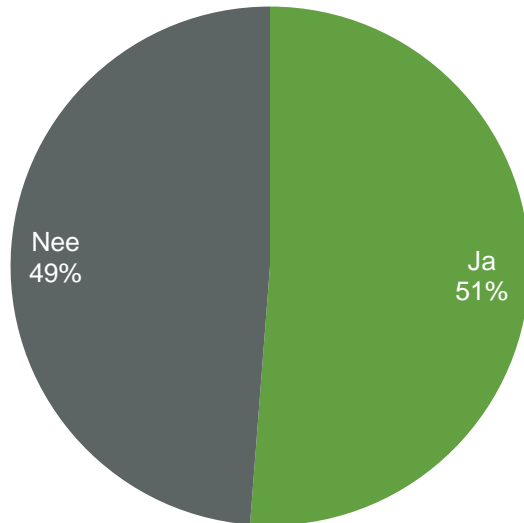
Resultaten

Welke drie woorden komen als eerste in u op als u denkt aan wonen en leven in de gemeente Renkum? (n=575)

Hoe groter het woord, hoe vaker het is genoemd door respondenten.

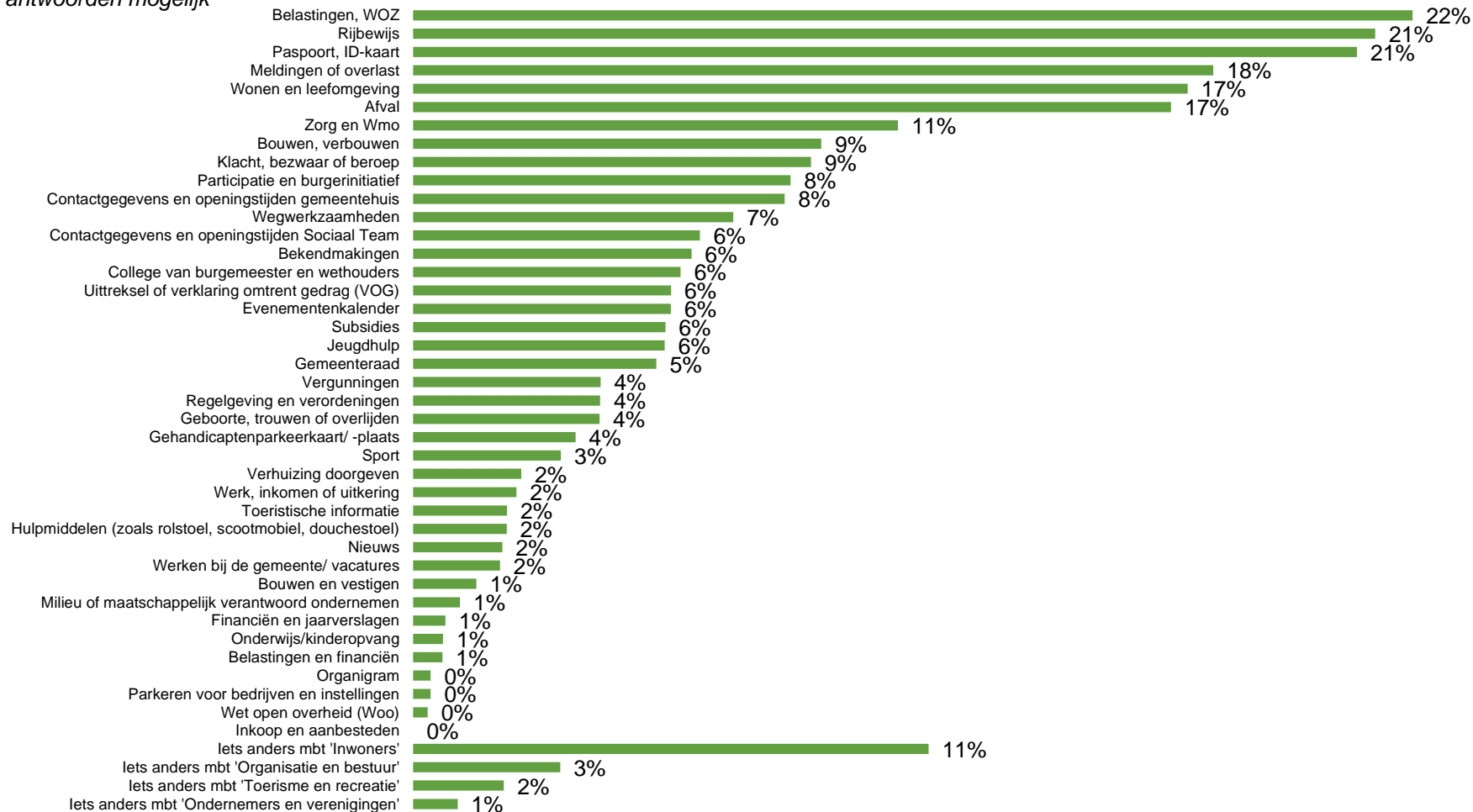


Heeft u de afgelopen 12 maanden zelf contact opgenomen met de gemeente in verband met een product, dienst, vraag of probleem? (n=575)



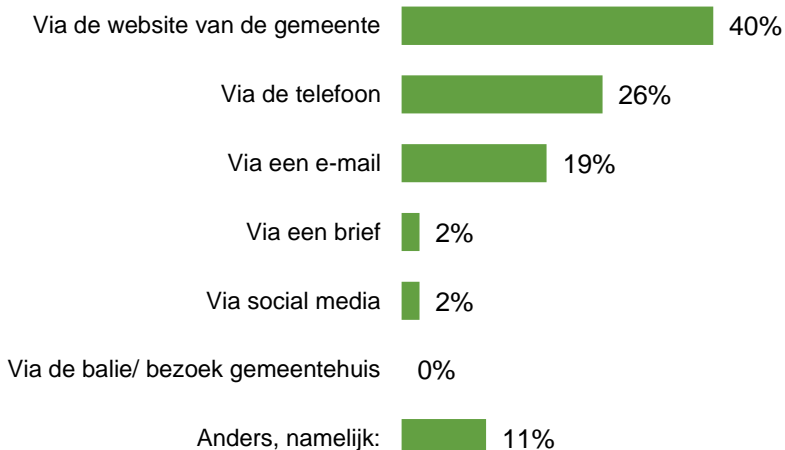
Over welk(e) onderwerp(en) zocht u de afgelopen 12 maanden contact met de gemeente? (n=294)

Meer antwoorden mogelijk

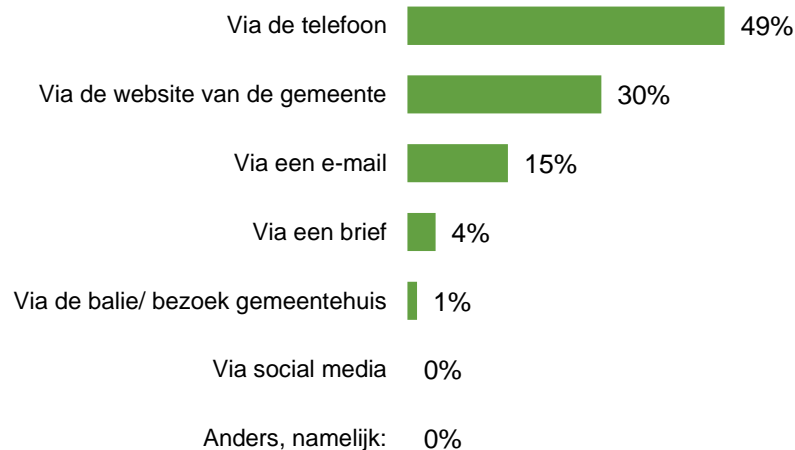


Hoe heeft u voor het onderwerp ... contact opgenomen met de Gemeente Renkum?

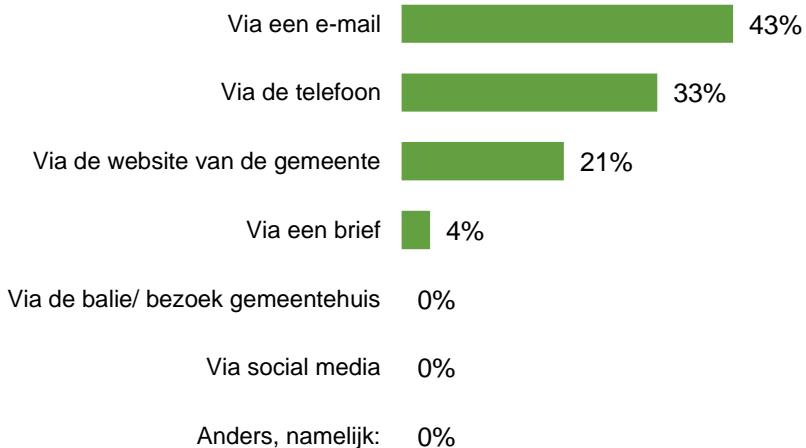
Afval (n=49)



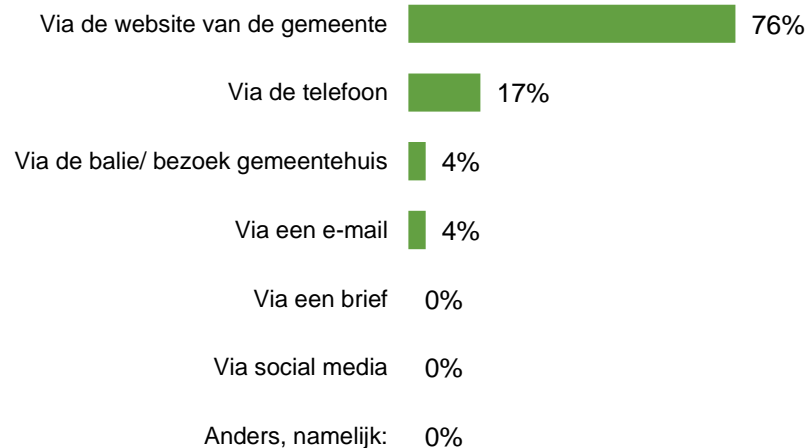
Belastingen, WOZ (n=65)



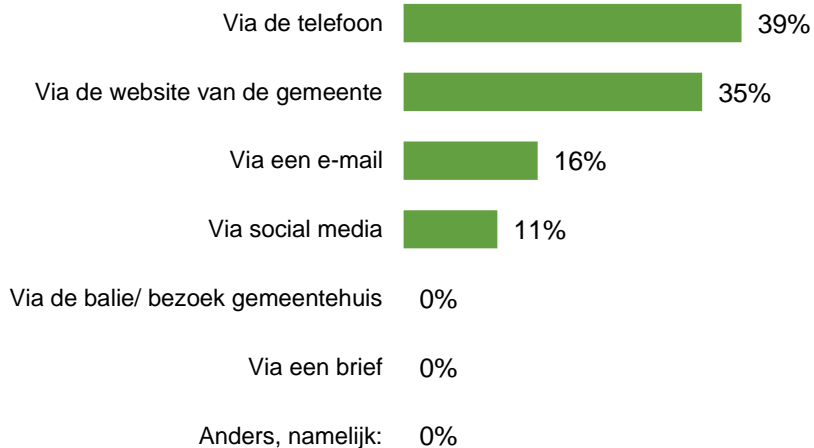
Bouwen, verbouwen (n=26)



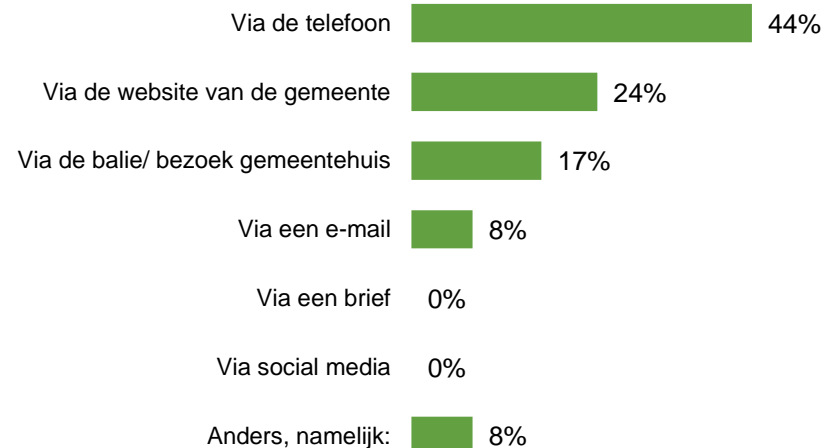
Contactgegevens en openingstijden gemeentehuis (n=24)



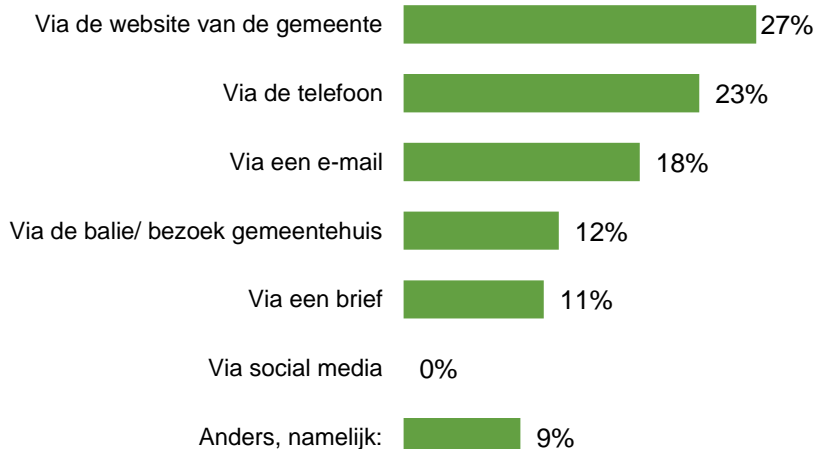
Contactgegevens en openingstijden Sociaal Team (n=18)



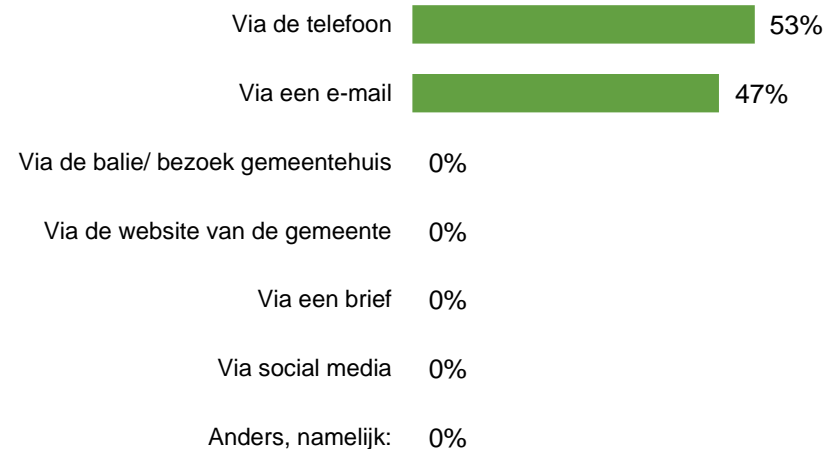
Geboorte, trouwen of overlijden (n=12)



Gehandicaptenparkeerkaart/ -plaats (n=10)



Hulpmiddelen (zoals rolstoel, scootmobiel, douchestoel) (n=6)



Jeugdhulp (n=17)

Via de telefoon 41%

Via een e-mail 36%

Via een brief 6%

Via social media 5%

Via de balie/ bezoek gemeentehuis 0%

Via de website van de gemeente 0%

Anders, namelijk: 12%

Nieuws (n=6)

Via de website van de gemeente 70%

Via de telefoon 15%

Via social media 15%

Via de balie/ bezoek gemeentehuis 0%

Via een e-mail 0%

Via een brief 0%

Anders, namelijk: 0%

Meldingen of overlast (n=52)

Via de website van de gemeente 44%

Via de telefoon 22%

Via een e-mail 21%

Via de balie/ bezoek gemeentehuis 7%

Via social media 2%

Via een brief 0%

Anders, namelijk: 4%

Onderwijs/kinderopvang (n=2)

Via de telefoon 50%

Via een brief 50%

Via de balie/ bezoek gemeentehuis 0%

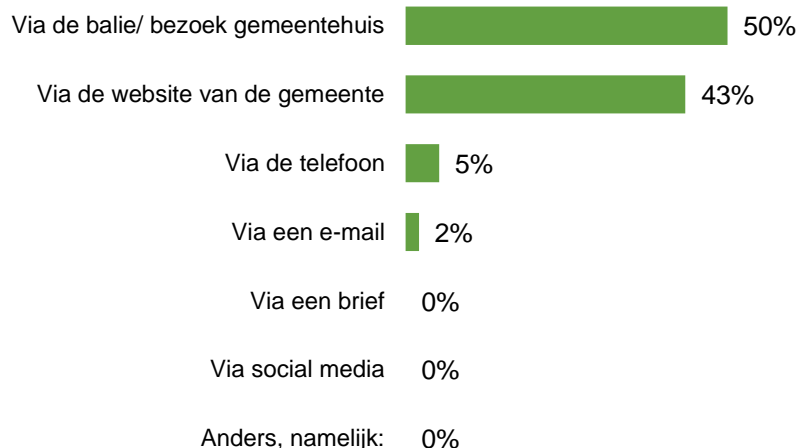
Via een e-mail 0%

Via de website van de gemeente 0%

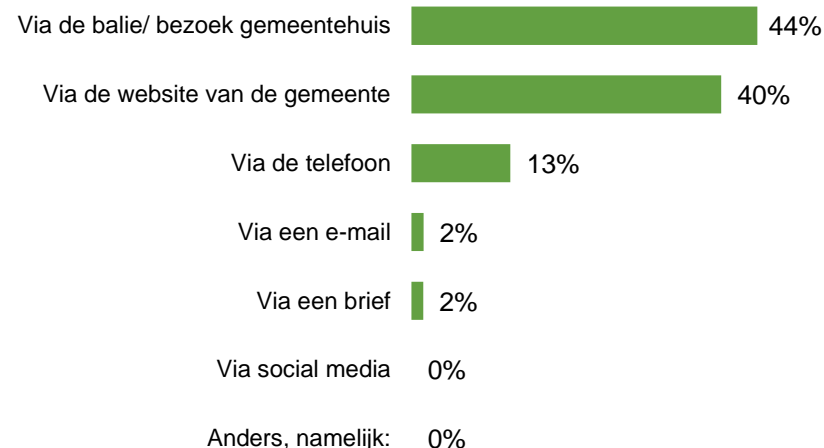
Via social media 0%

Anders, namelijk: 0%

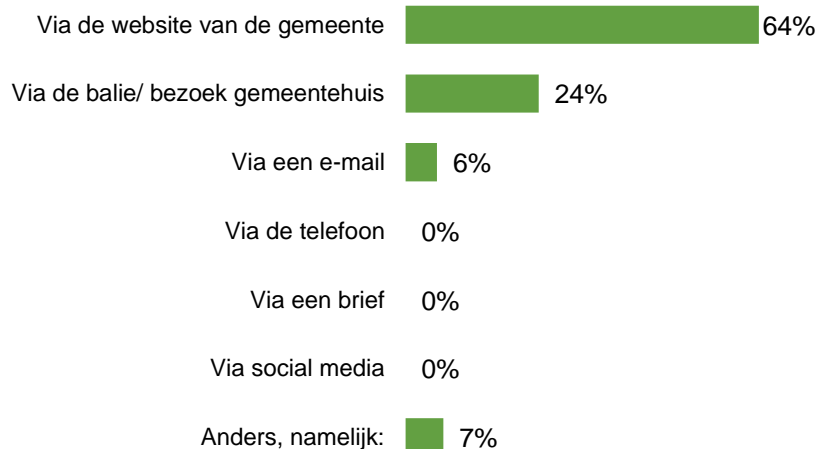
Paspoort, ID-kaart (n=61)



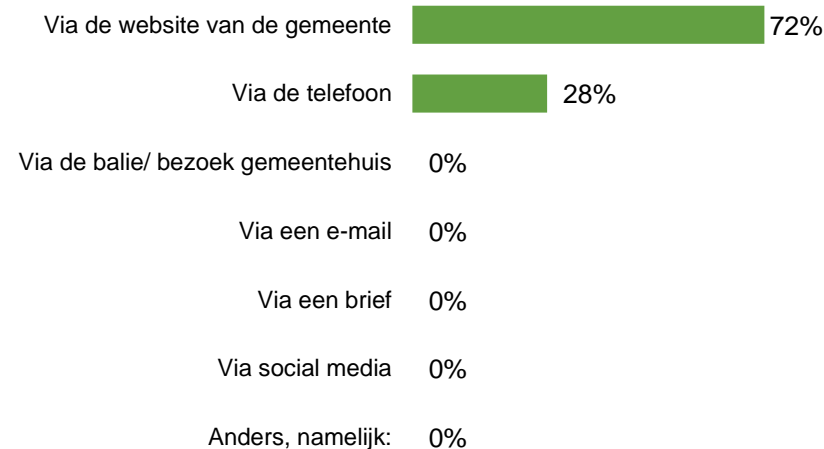
Rijbewijs (n=62)



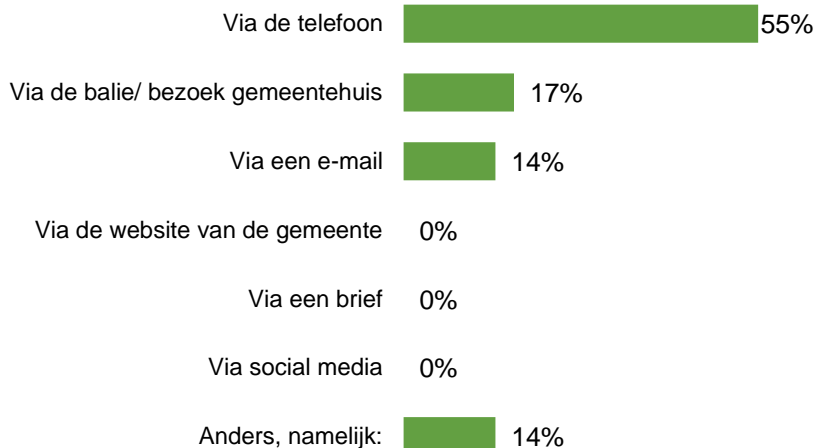
Uittreksel of verklaring omtrent gedrag (VOG) (n=17)



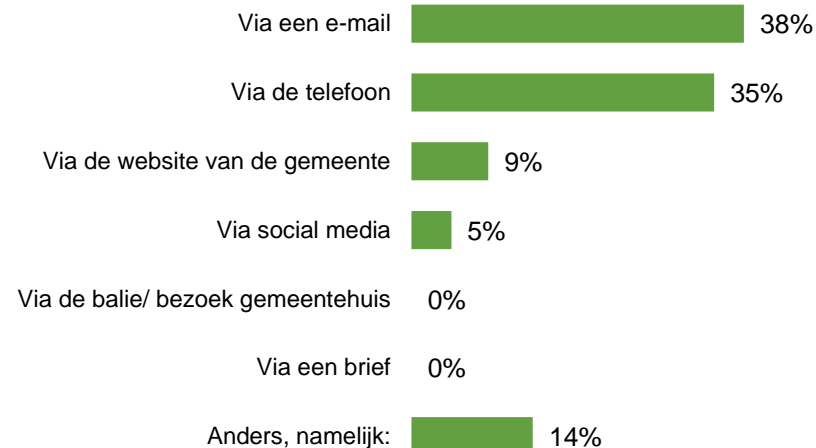
Verhuizing doorgeven (n=7)



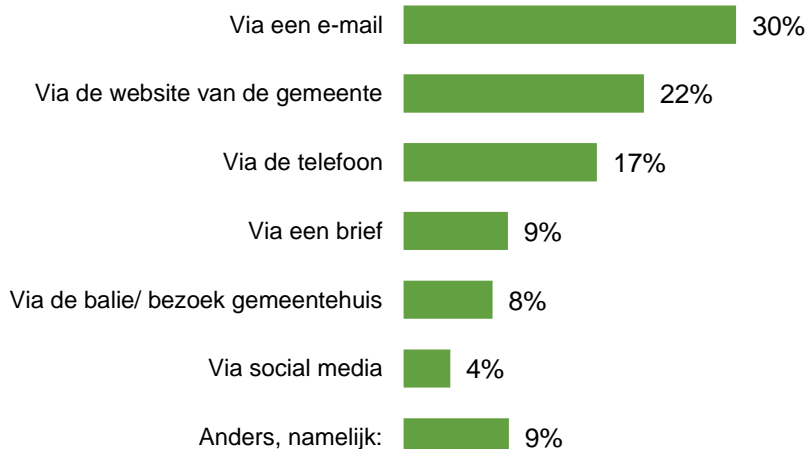
Werk, inkomen of uitkering (n=6)



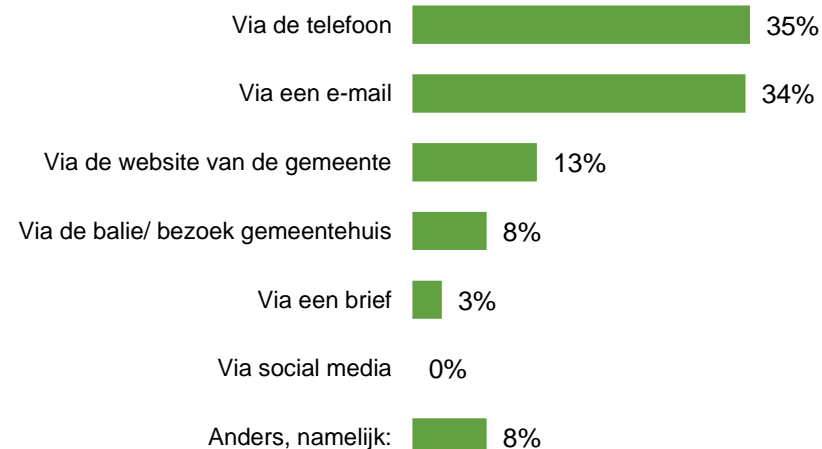
Wegwerkzaamheden (n=21)



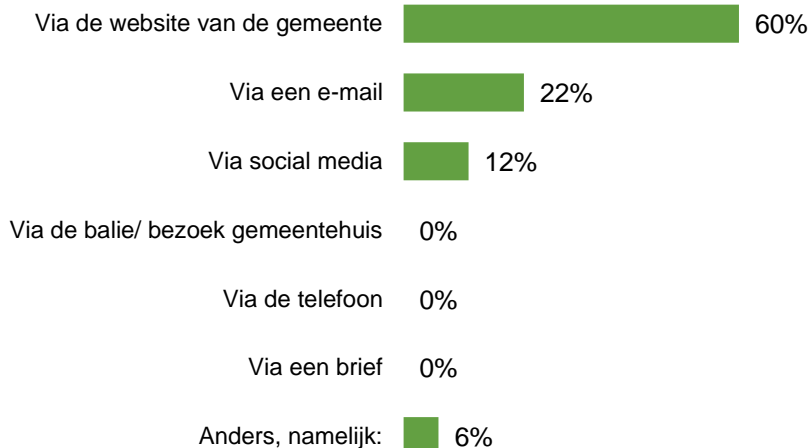
Wonen en leefomgeving (n=52)



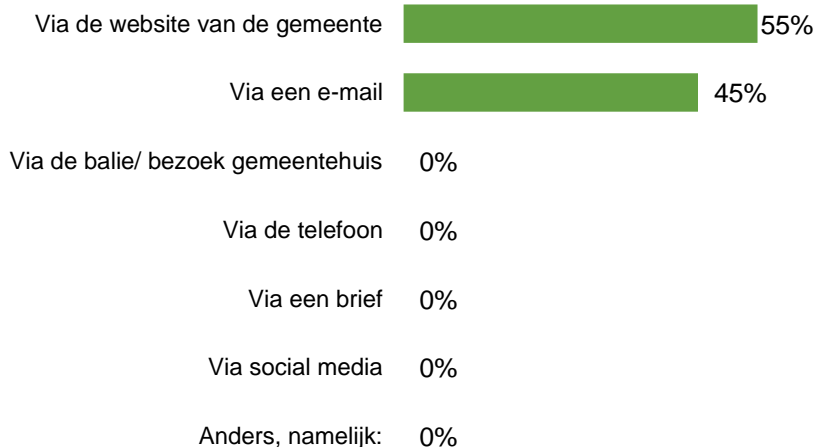
Zorg en Wmo (n=30)



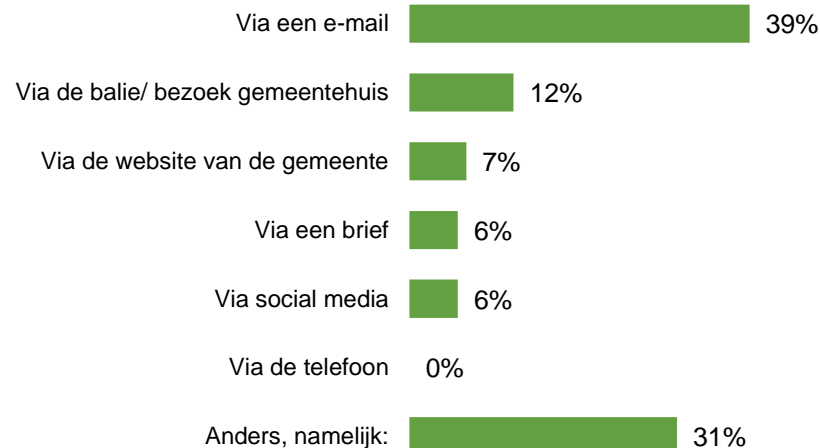
Bekendmakingen (n=18)



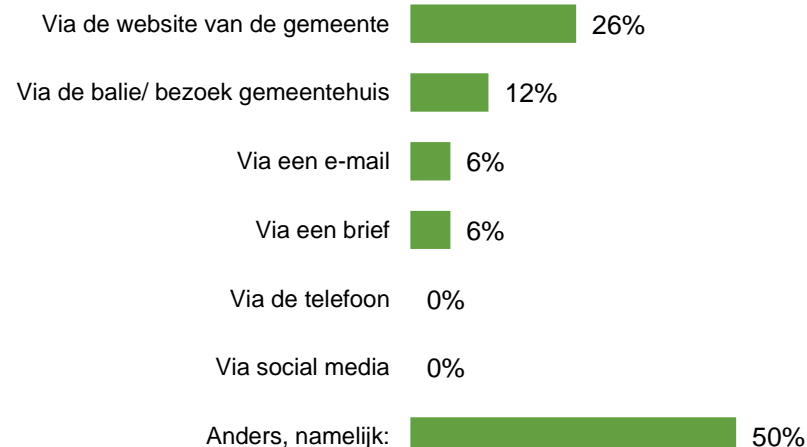
Financiën en jaarverslagen (n=2)



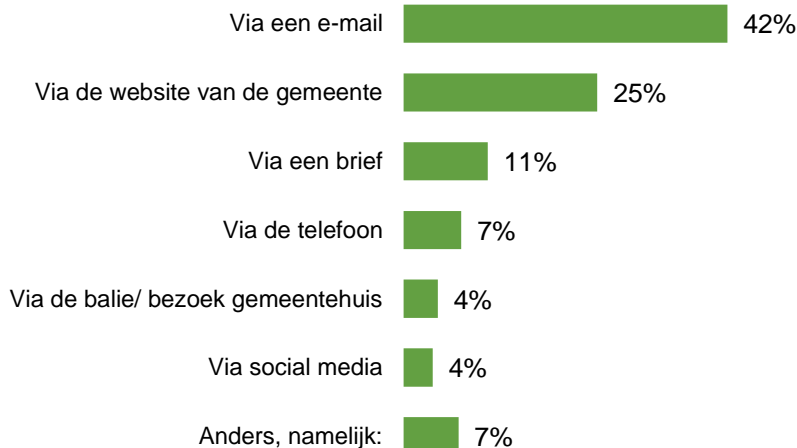
College van burgemeester en wethouders (n=17)



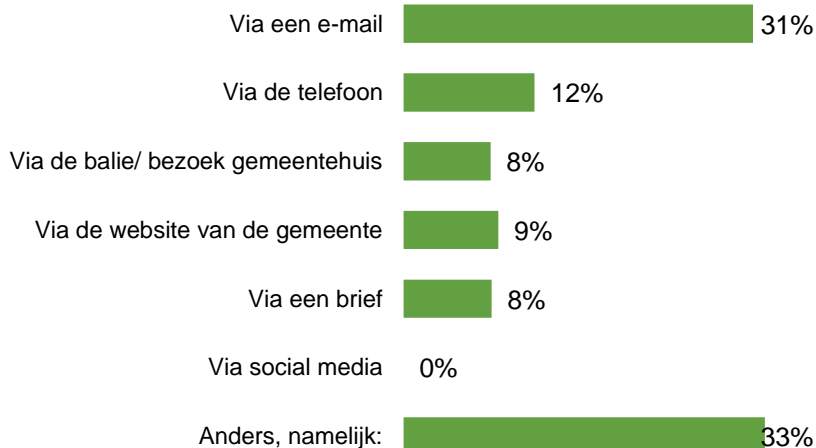
Gemeenteraad (n=16)



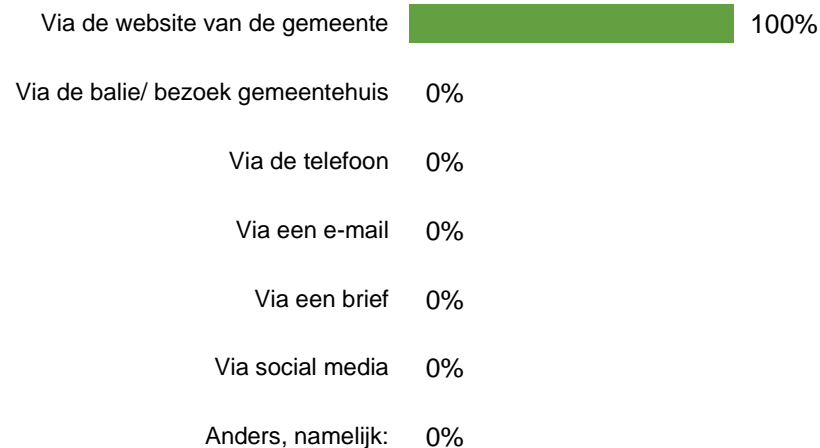
Klacht, bezwaar of beroep (n=26)



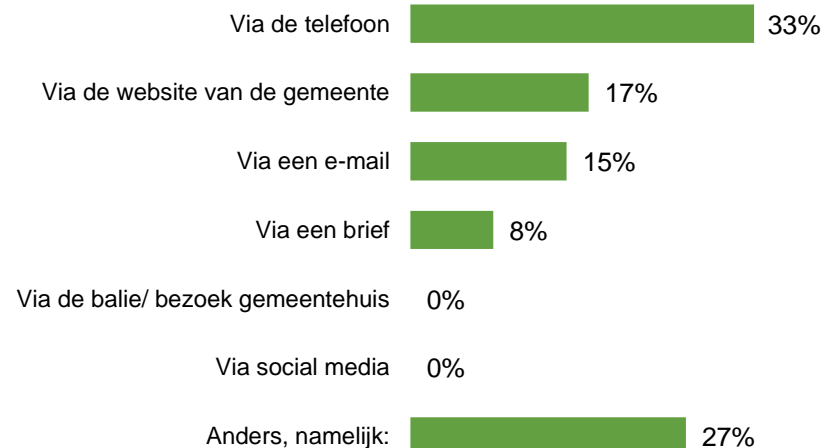
Participatie en burgerinitiatief (n=25)



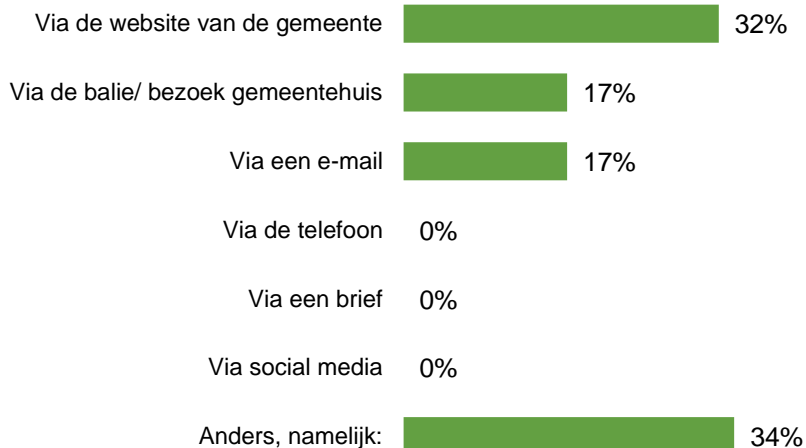
Organigram (n=1)



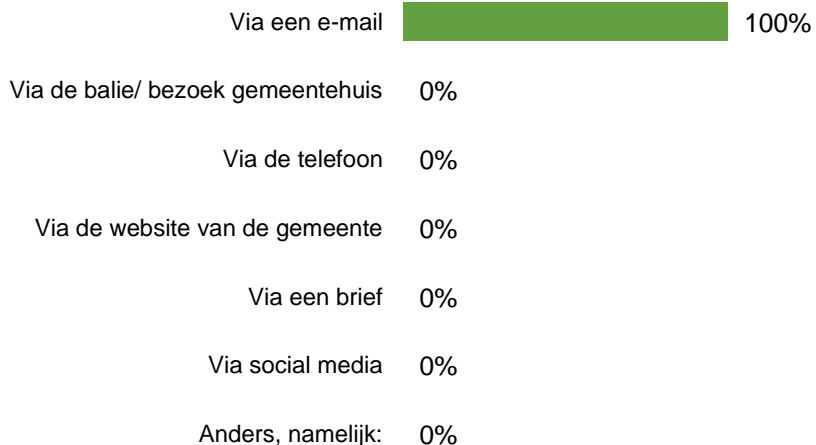
Regelgeving en verordeningen (n=12)



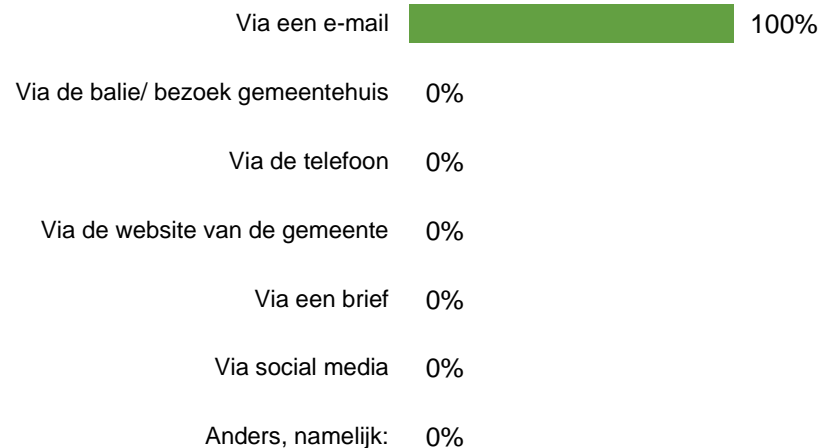
Werken bij de gemeente/ vacatures (n=6)



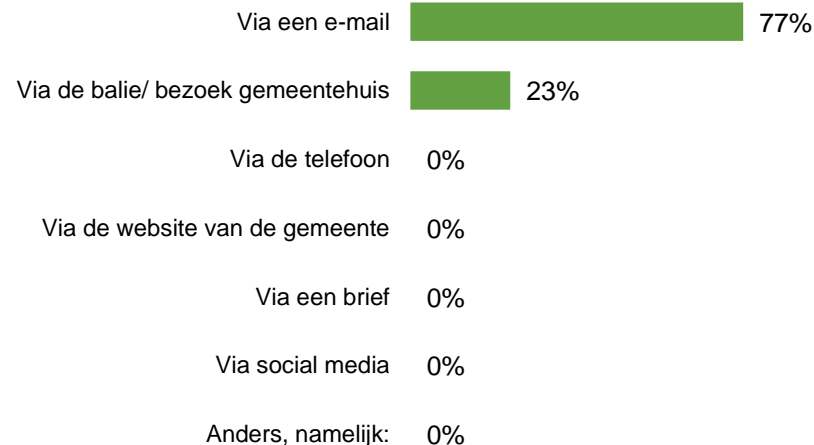
Belastingen en financiën (n=2)



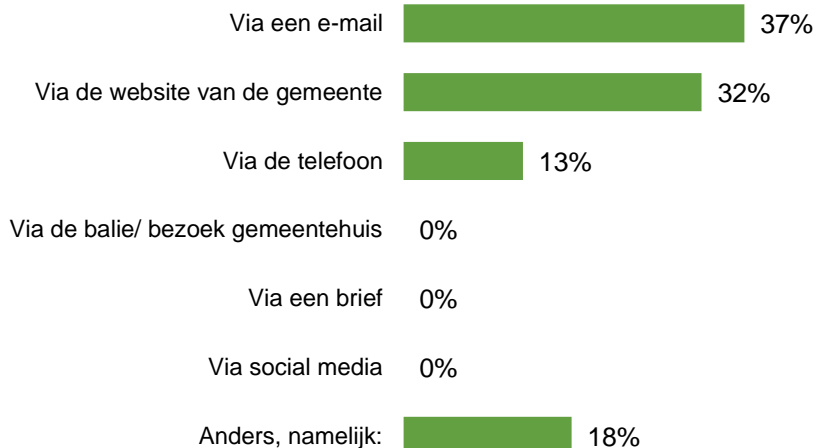
Wet open overheid (Woo) (n=1)



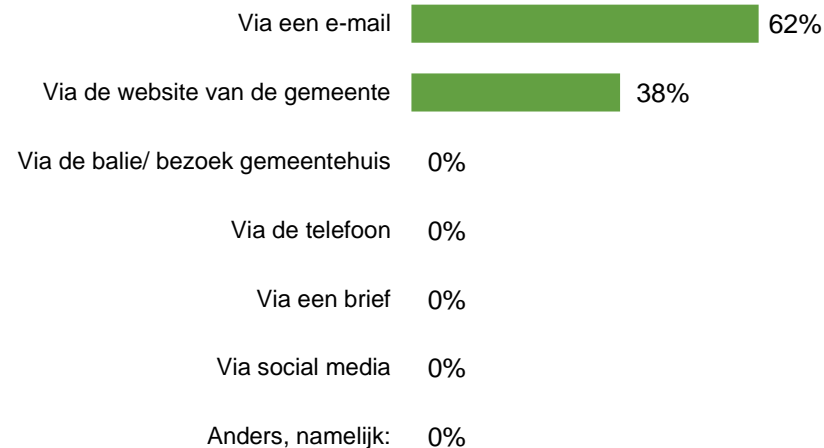
Bouwen en vestigen (n=4)



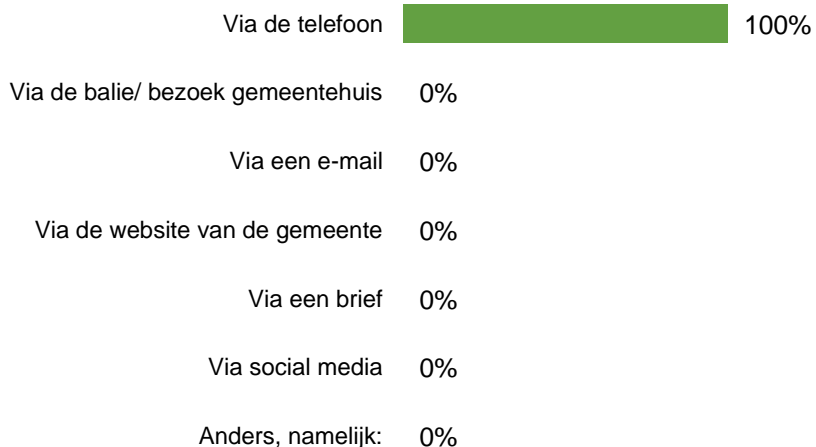
Toeristische informatie (n=6)



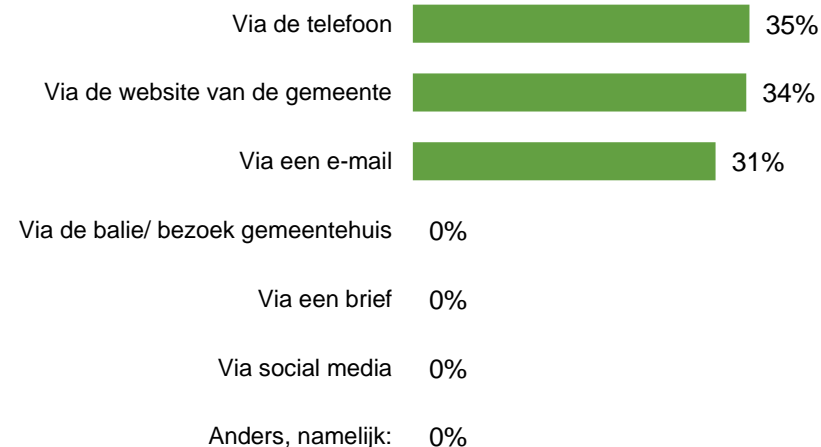
Milieu of maatschappelijk verantwoord ondernemen (n=3)



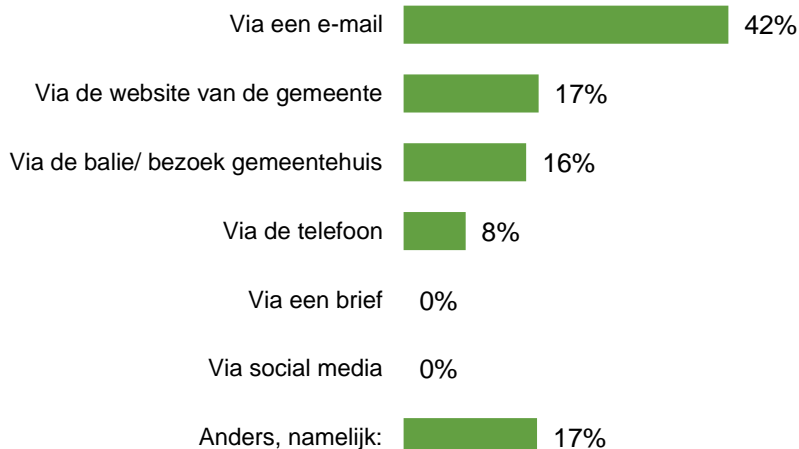
Parkeren voor bedrijven en instellingen (n=1)



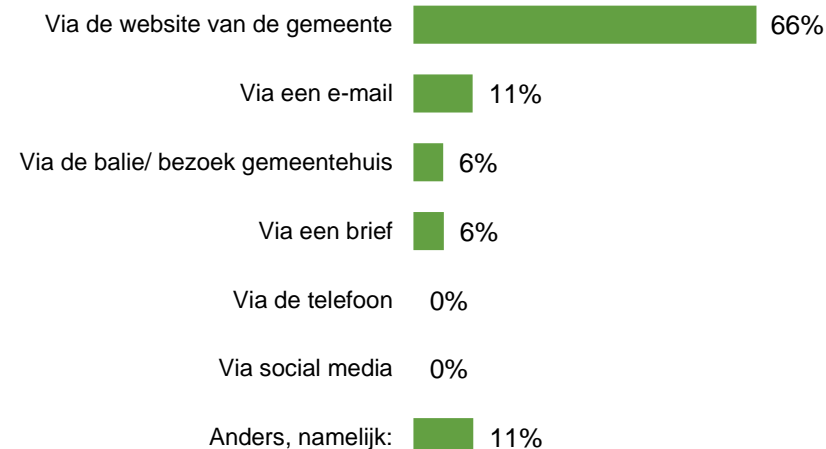
Subsidies (n=16)



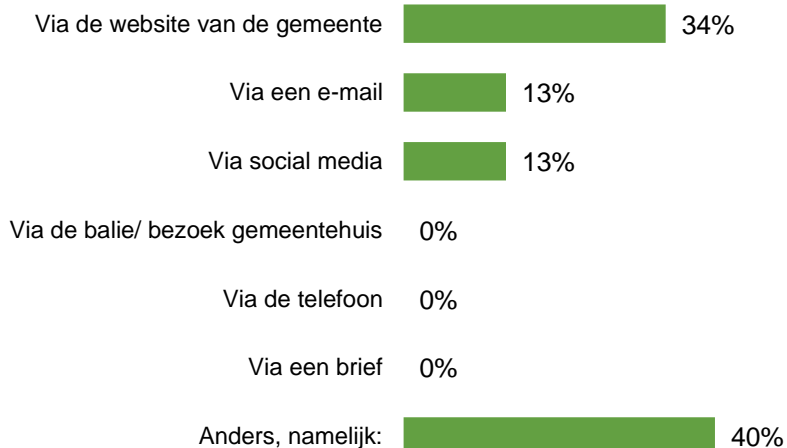
Vergunningen (n=12)



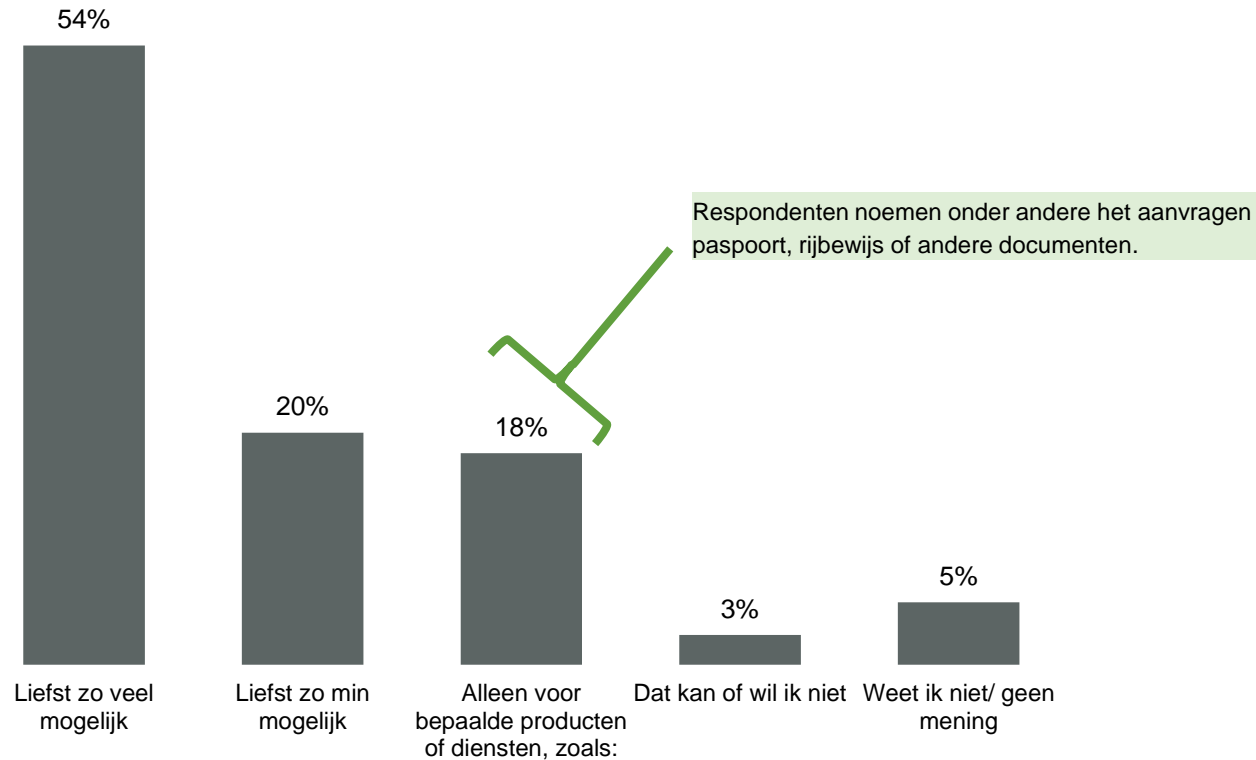
Evenementenkalender (n=17)



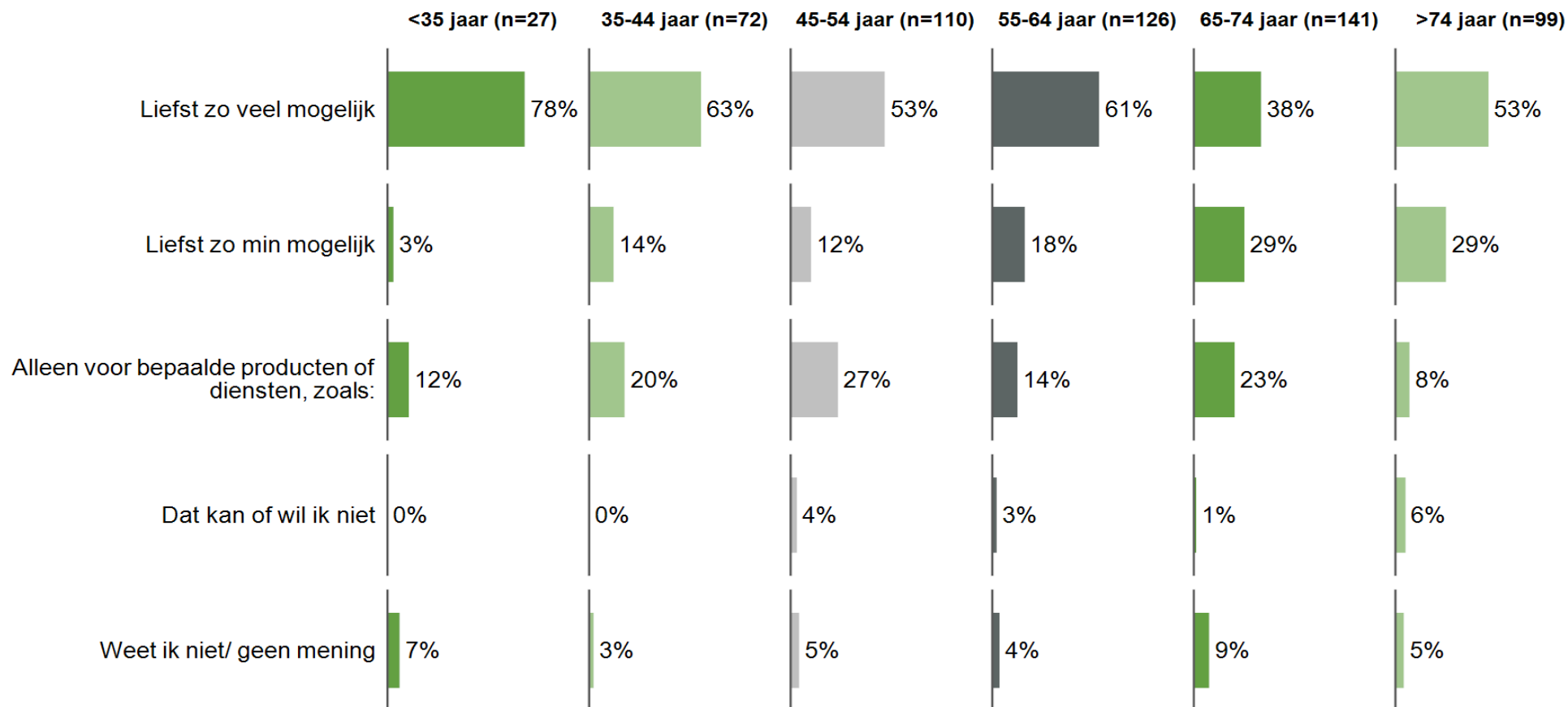
Sport (n=9)



Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen? (n=575)

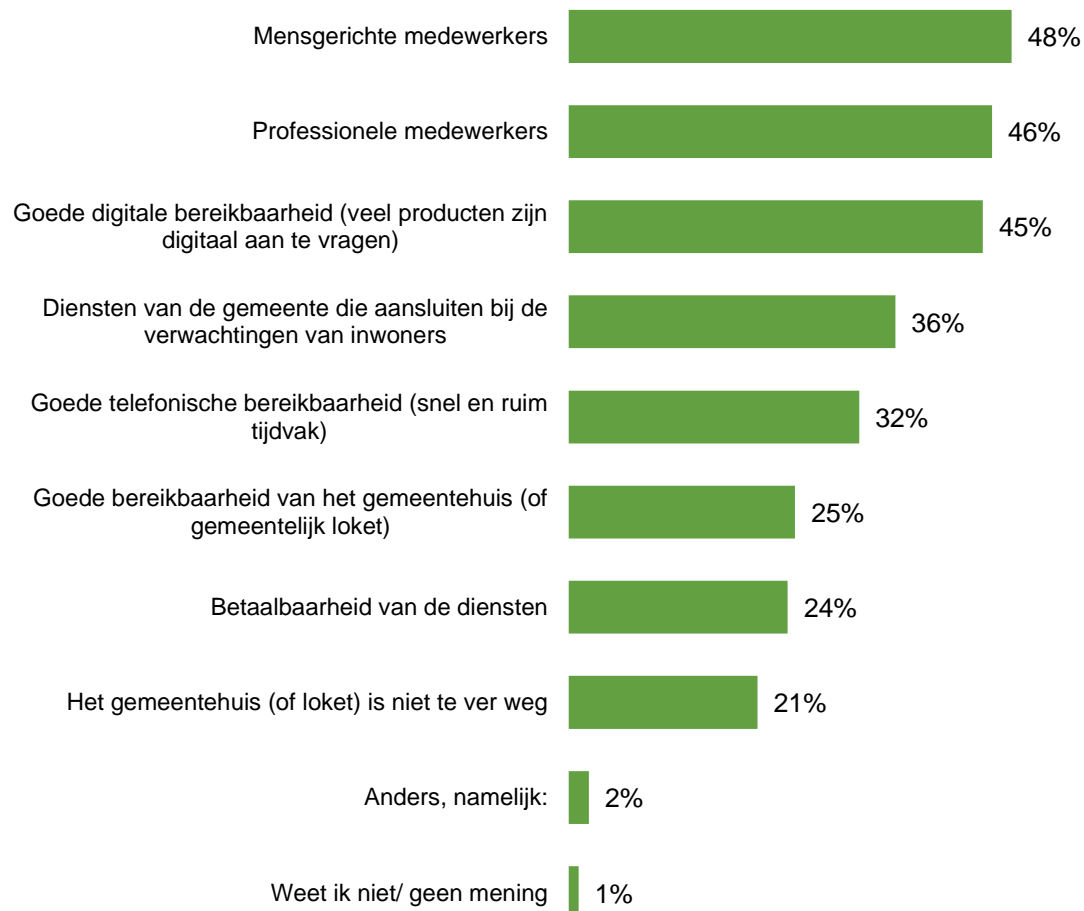


Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen?



Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente? (n=575)

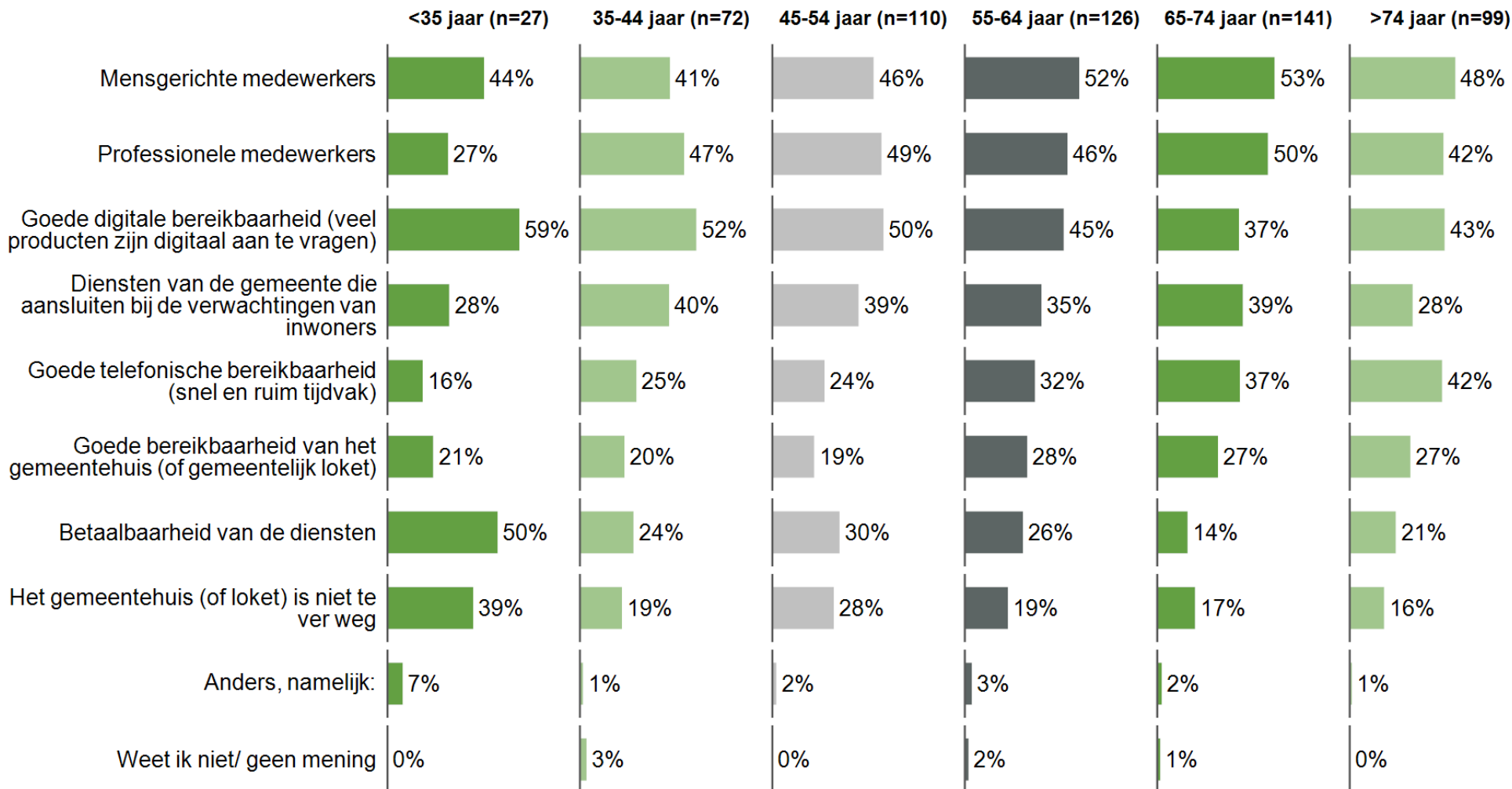
U kunt maximaal drie onderdelen kiezen



Respondenten <35 jaar en tussen 35-44 jaar vinden in veel gevallen goede digitale bereikbaarheid het meest belangrijk

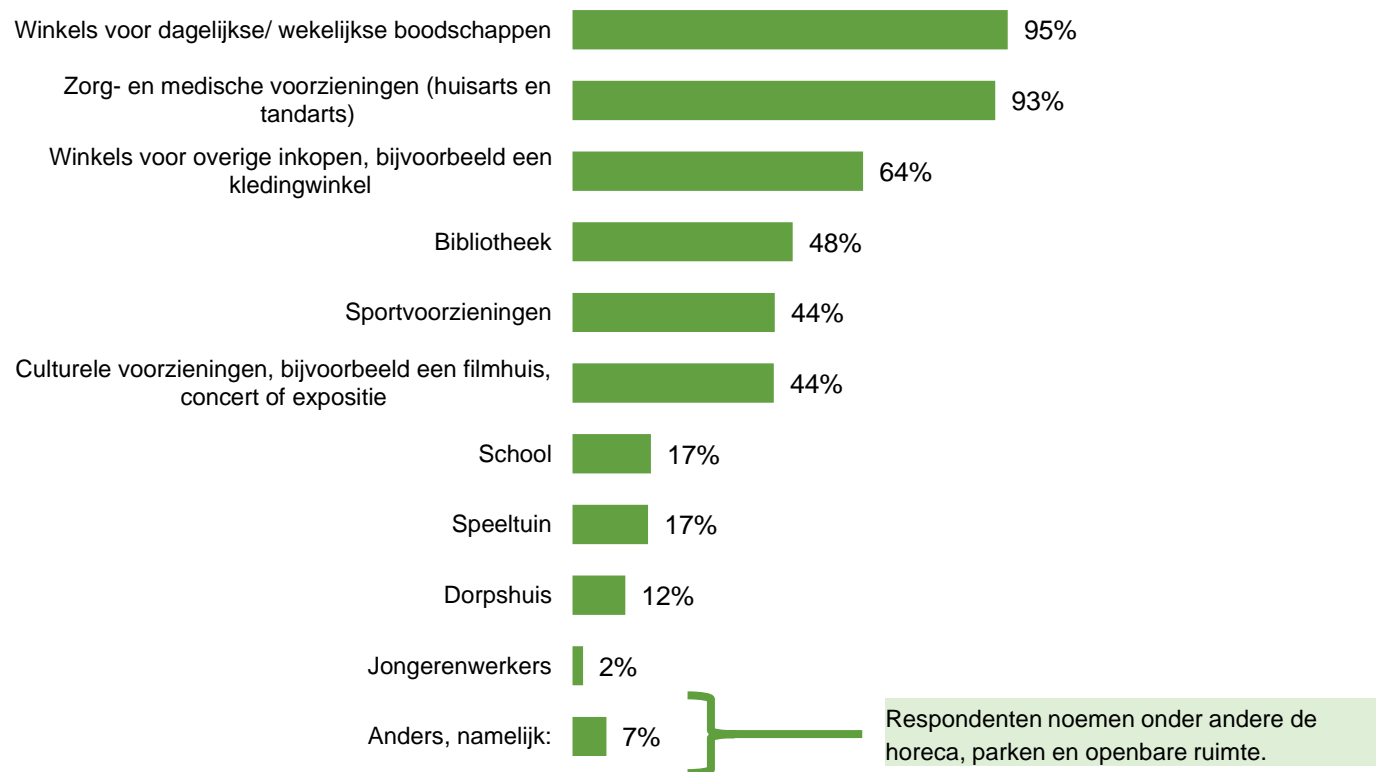
Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente?

U kunt maximaal drie onderdelen kiezen



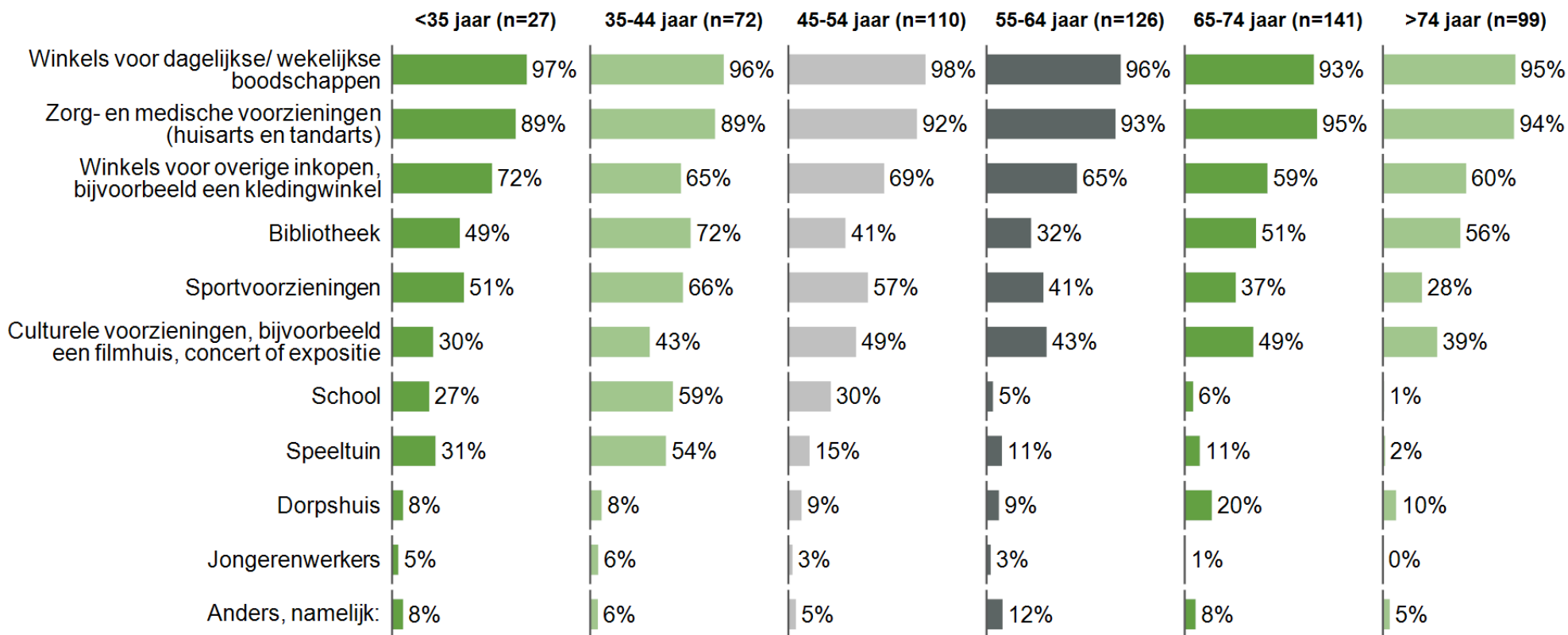
Van welke voorzieningen maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) (wel eens) gebruik? (n=575)

U kunt meer antwoorden geven



Van welke voorzieningen maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) (wel eens) gebruik?

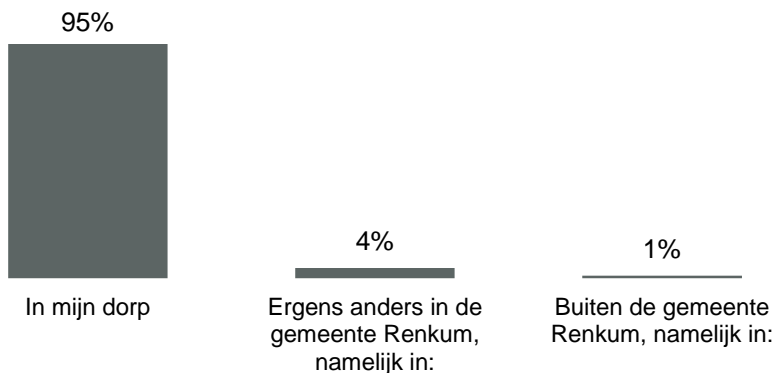
U kunt meer antwoorden geven



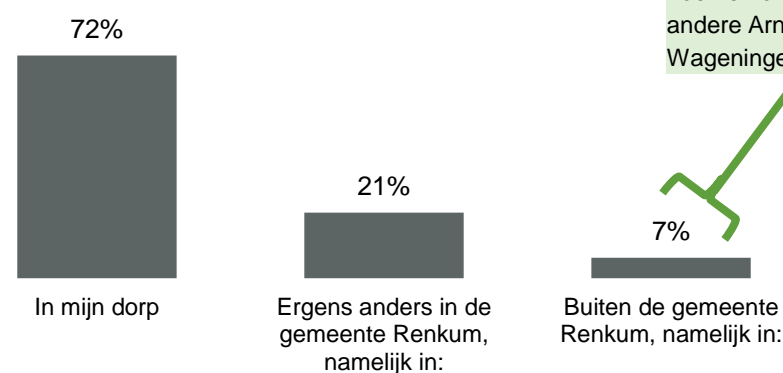
Een kwart van de respondenten maakt ergens anders (dan het eigen dorp) in de gemeente gebruik van sportvoorzieningen

Waar maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) vooral gebruik van de ...?

Speeltuin (n=97)

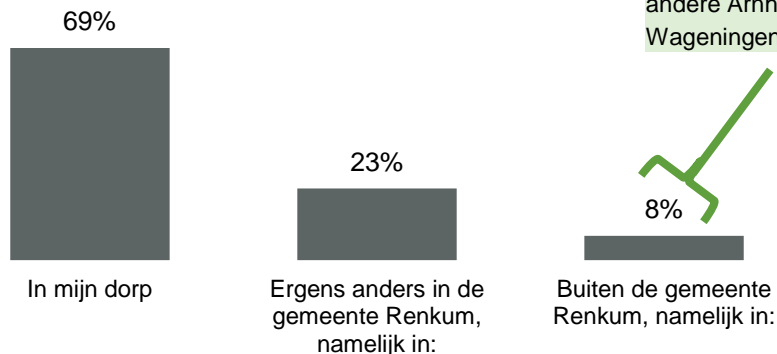


Bibliotheek (n=277)



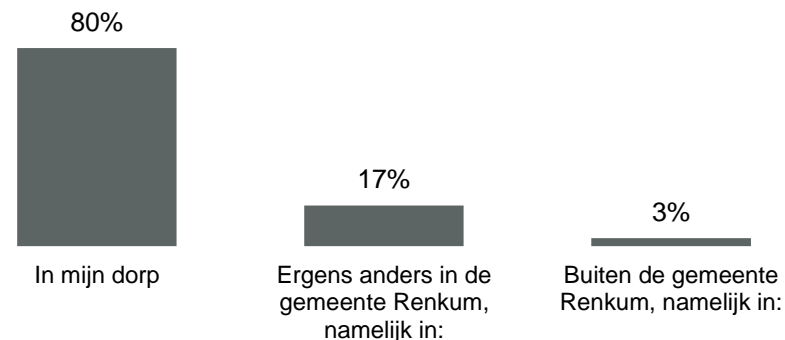
Respondenten noemen onder andere Arnhem en Wageningen.

Sportvoorzieningen (n=257)

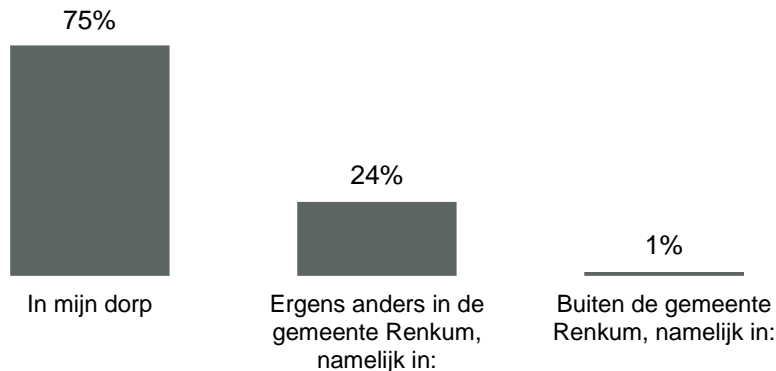


Respondenten noemen onder andere Arnhem en Wageningen.

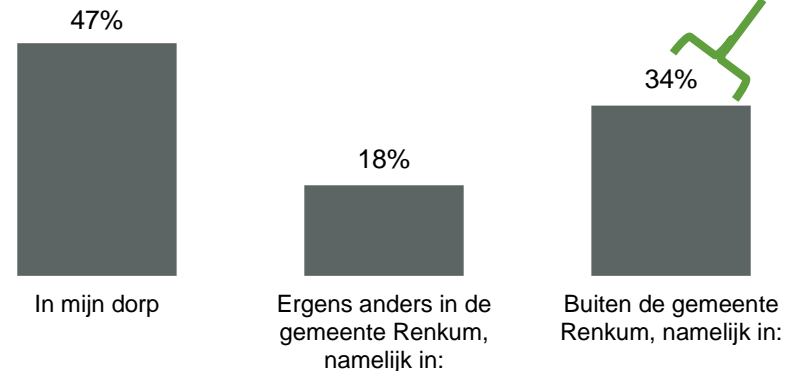
Zorg- en medische voorzieningen (huisarts en tandarts) (n=530)



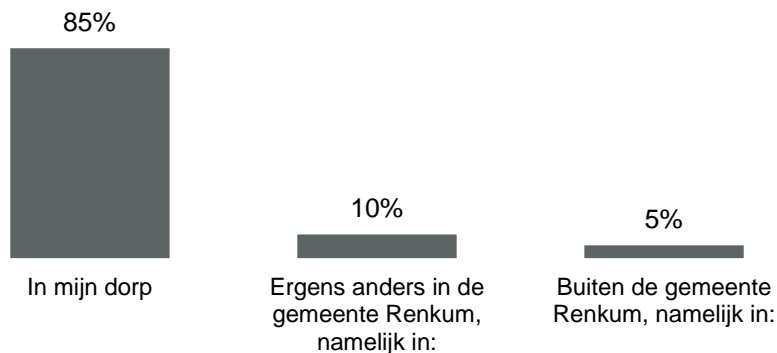
Dorpshuis (n=65)



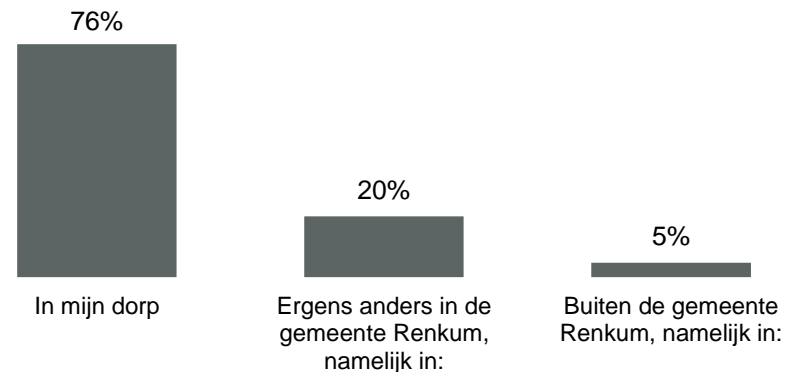
Culturele voorzieningen, bijvoorbeeld een filmhuis, concert of expositie (n=255)



Jongerenwerkers (n=13)

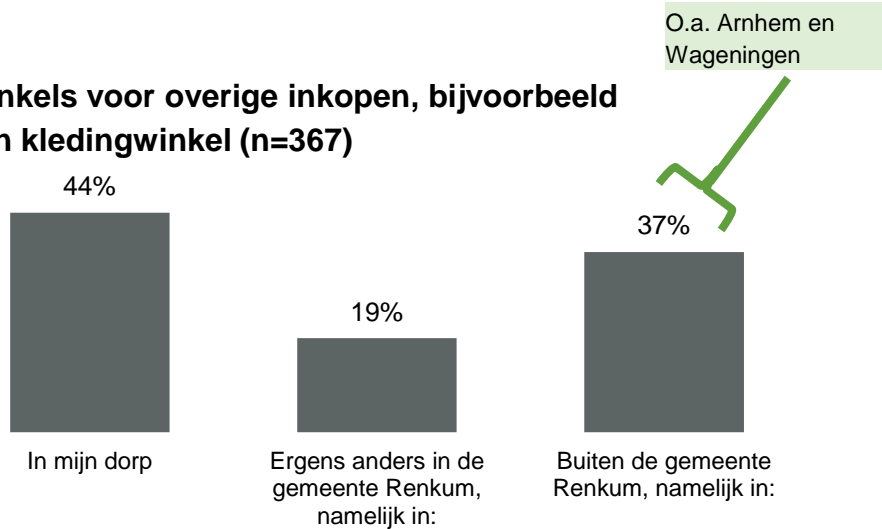


Winkels voor dagelijkse/ wekelijkse boodschappen (n=544)

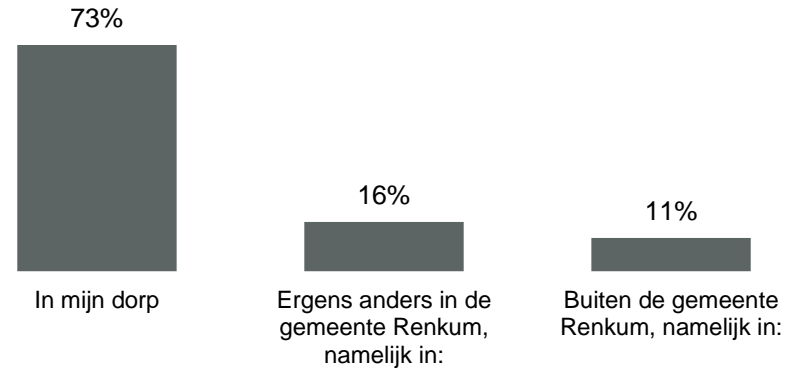


Winkels voor overige inkopen worden door ruim een derde van de respondenten voornamelijk buiten de gemeente bezocht

Winkels voor overige inkopen, bijvoorbeeld een kledingwinkel (n=367)



School (n=99)



Wat vindt u het belangrijkste bij voorzieningen als u aan de toekomst denkt? (n=574)

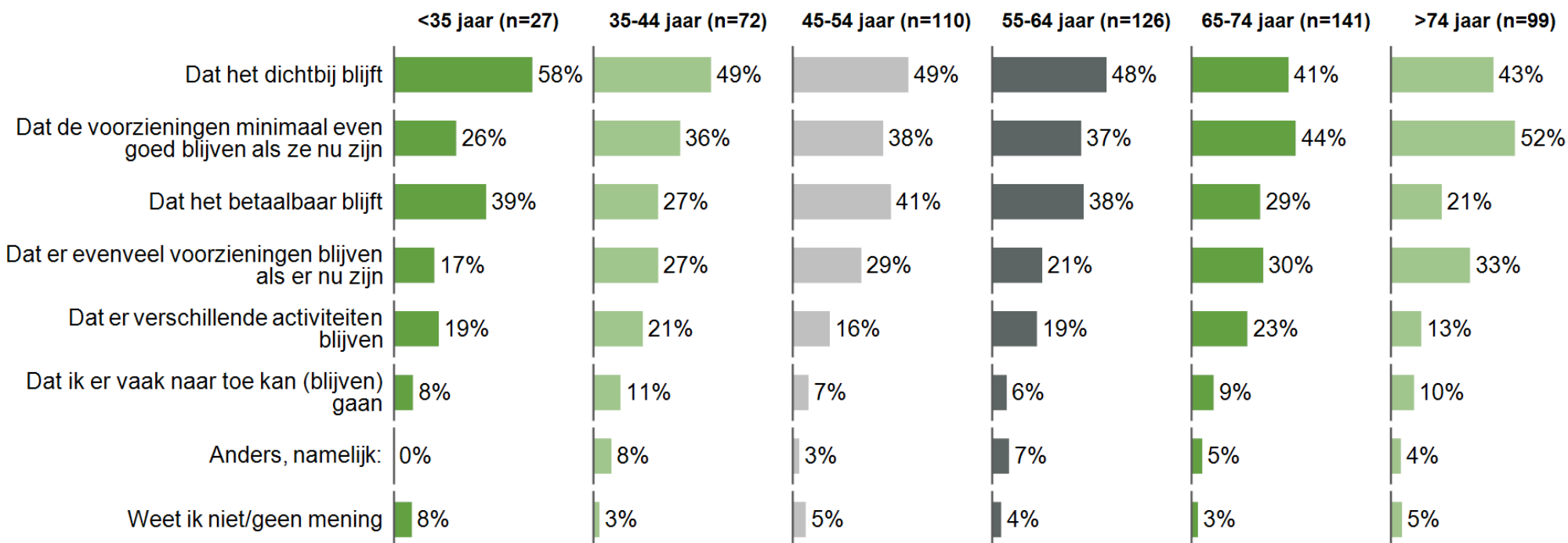
U kunt maximaal twee antwoorden kiezen



Met name respondenten tussen 65-74 jaar en >74 jaar vinden het meest belangrijk dat voorzieningen even goed blijven als ze nu zijn

Wat vindt u het belangrijkste bij voorzieningen als u aan de toekomst denkt?

U kunt maximaal twee antwoorden kiezen



Wat vindt u van deze stelling? (n=574)

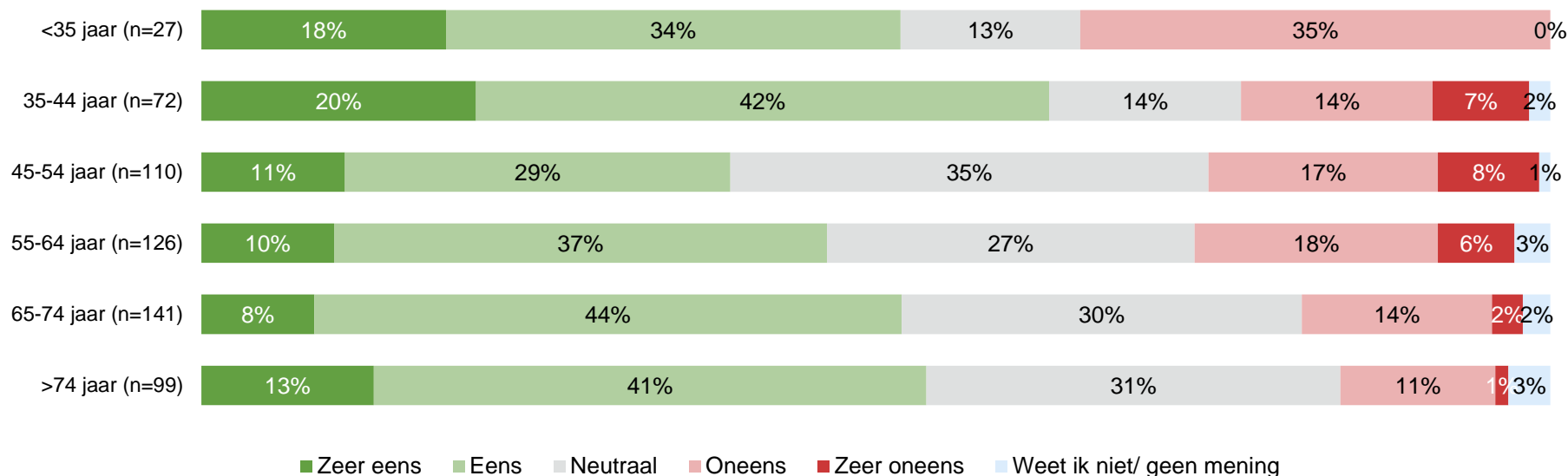
Ik geef de voorkeur aan voorzieningen dichtbij huis, ook al moet ik daar meer voor betalen



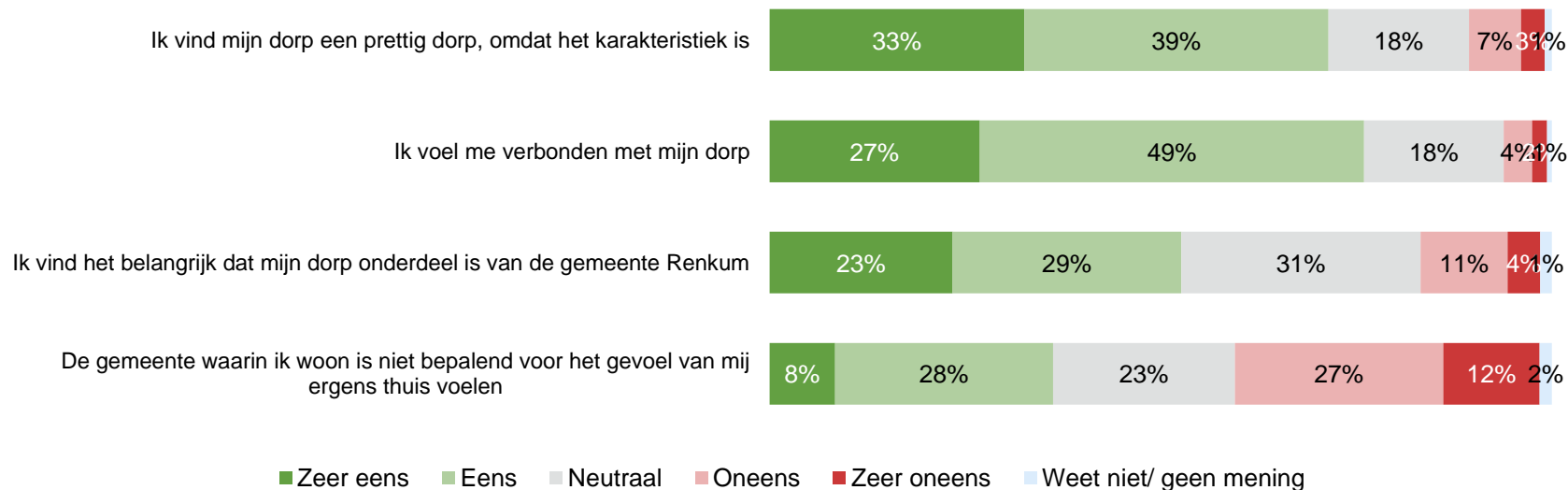
■ Zeer eens ■ Eens ■ Neutraal ■ Oneens ■ Zeer oneens ■ Weet ik niet/ geen mening

Wat vindt u van deze stelling? (n=574)

Ik geef de voorkeur aan voorzieningen dichtbij huis, ook al moet ik daar meer voor betalen

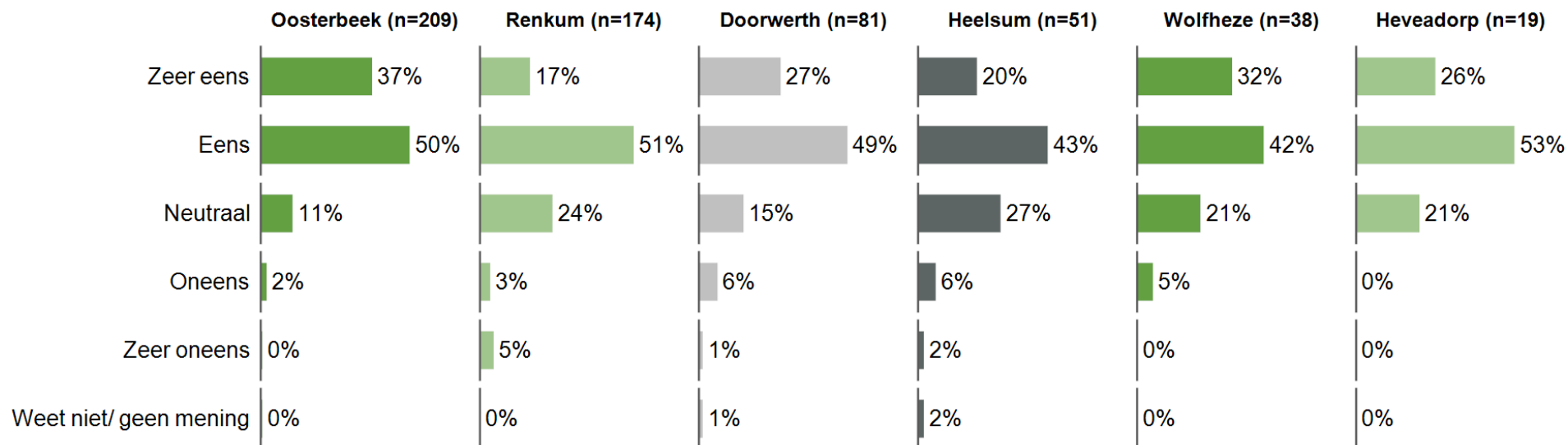


Wat vindt u van deze stellingen? (n=574)



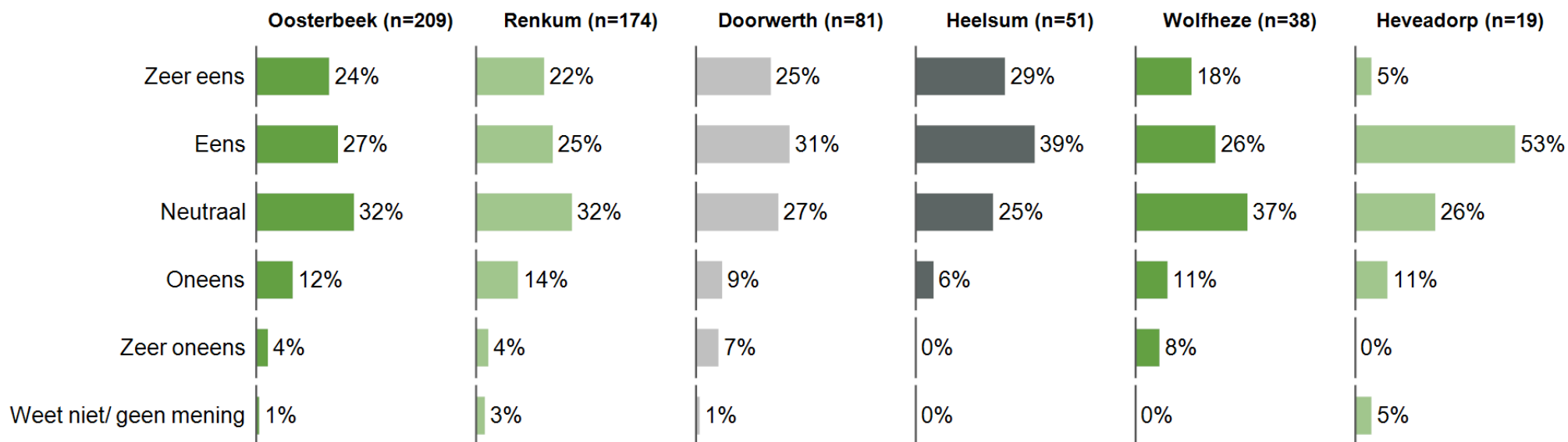
Wat vindt u van deze stellingen?

Ik voel me verbonden met mijn dorp



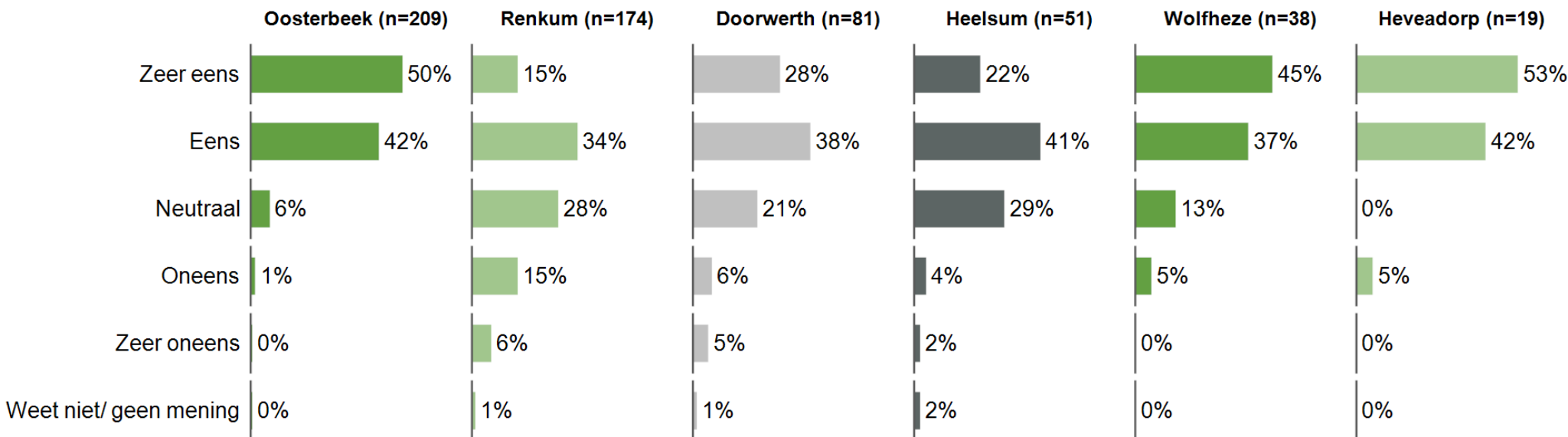
Wat vindt u van deze stellingen?

Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum

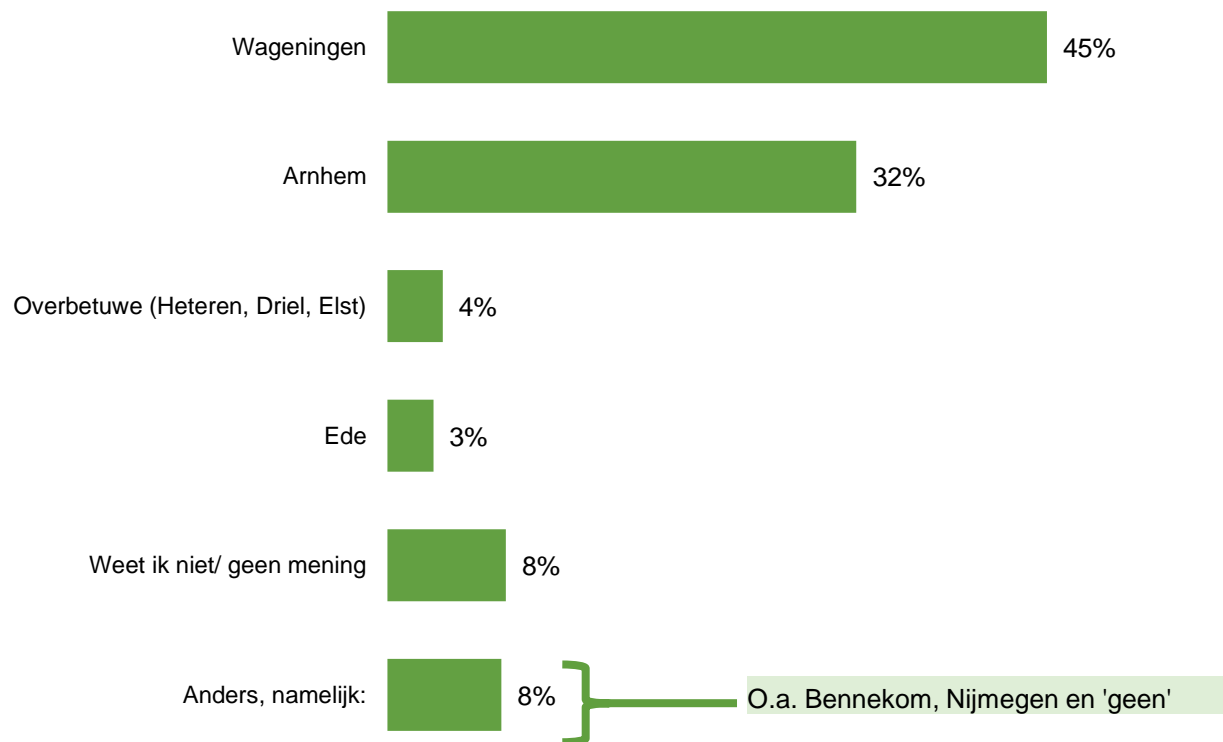


Wat vindt u van deze stellingen?

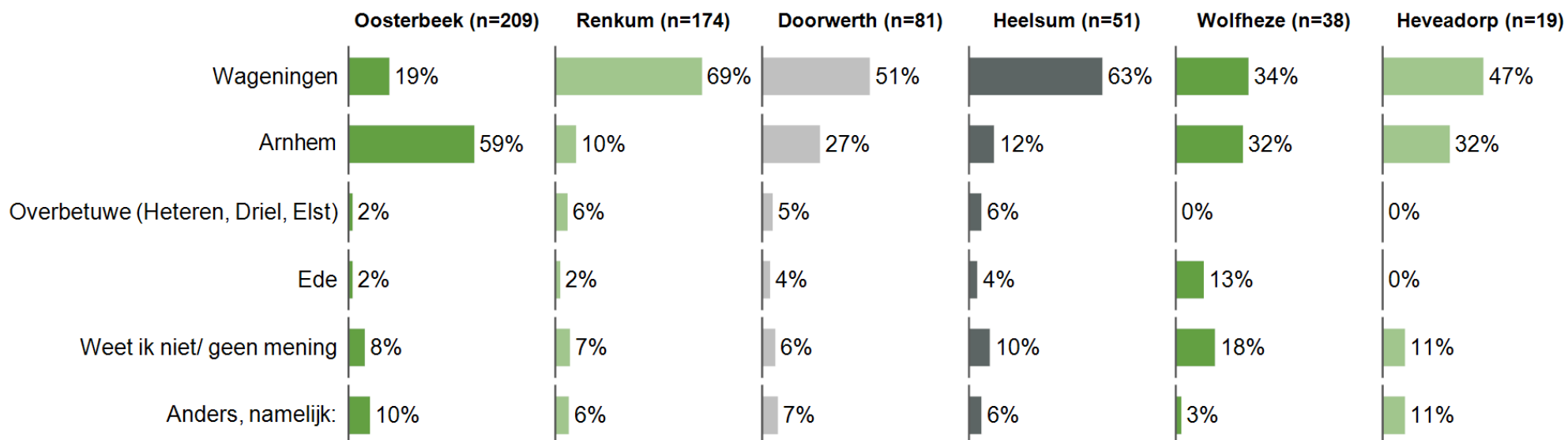
Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is



Met welke plaats of gemeente (buiten de gemeente Renkum) voelt u zich het meest verbonden? (n=574)



Met welke plaats of gemeente (buiten de gemeente Renkum) voelt u zich het meest verbonden?



Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen voor de toekomst van de Gemeente Renkum? (n=574)

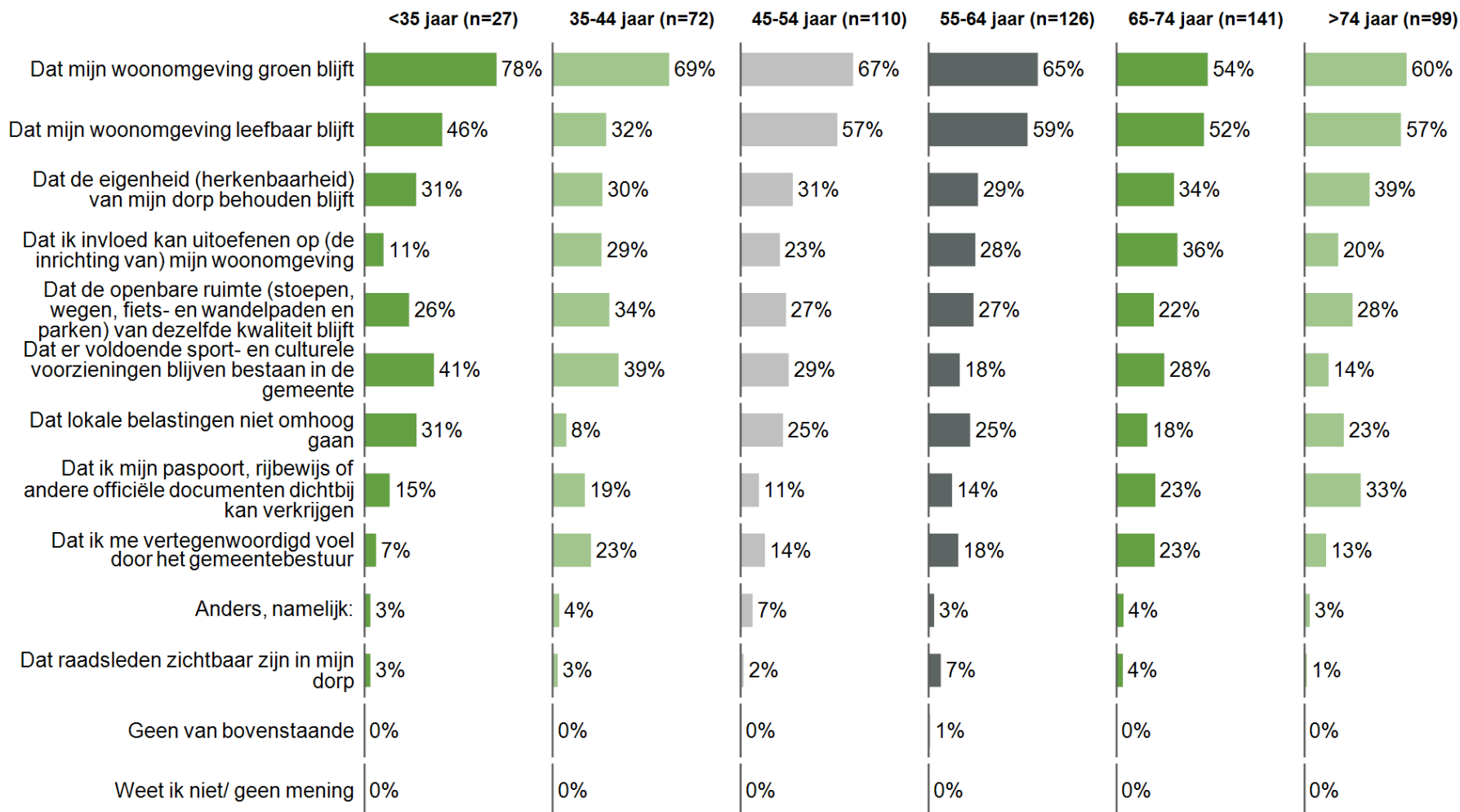
U kunt drie onderdelen kiezen



Met name respondenten <35 jaar en tussen 35-44 jaar vinden het meest belangrijk dat de woonomgeving groen blijft

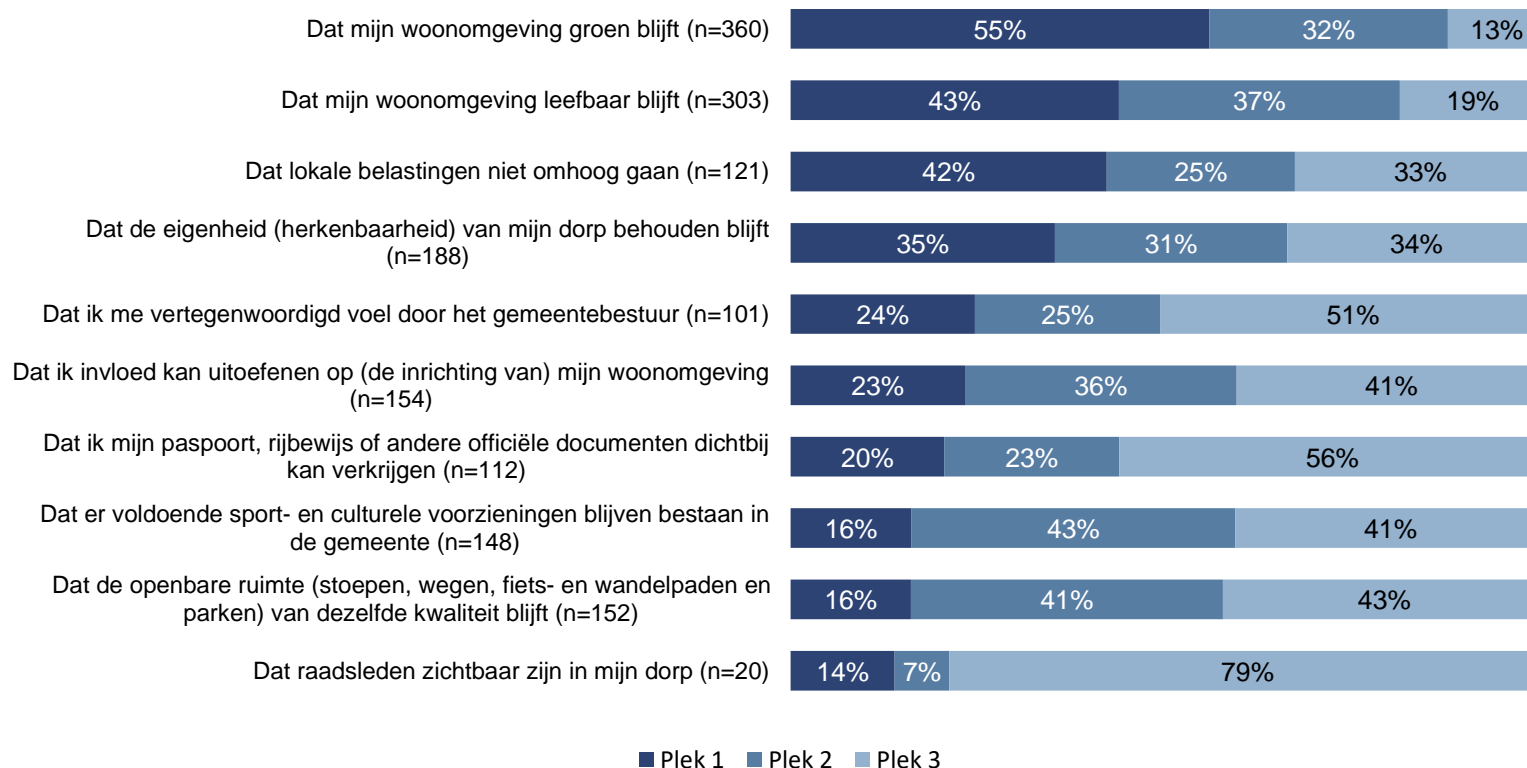
Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen voor de toekomst van de Gemeente Renkum?

U kunt drie onderdelen kiezen



Zet de onderdelen in volgorde van belangrijkheid

Het onderdeel dat u het meest belangrijk vindt voor de toekomst van de gemeente zet u op plek 1 enzovoort.



Scenario 1 - Samenwerken met meerdere gemeenten

Stel, de Gemeente Renkum gaat in de toekomst vaker samenwerken met meerdere andere gemeenten. De gemeente werkt nu al veel met andere gemeenten samen. Dat kunnen ze nog veel meer gaan doen.

Voordelen

Kostenbesparing

Efficiënter

Kennis delen

Schaalvoordelen

Deskundigheid/expertise

Geen voordelen: 45

Weet ik niet: 66

Nadelen

Meer afstand

Bureaucratie

Minder persoonlijk

Minder zelfstandig

Verlies identiteit

Geen nadelen: 48

Weet ik niet: 92

Scenario 2 - Samenwerken met een grotere gemeente

Stel, de Gemeente Renkum gaat in de toekomst veel samenwerken met één grotere gemeente.

Alleen wat de Gemeente Renkum zelf wil of moet doen, doet de gemeente nog. Alle andere taken worden uitgevoerd door de partner-gemeente.

Voordelen

Deskundigheid/expertise

Kostenbesparing

Efficiënter

Kennis delen

Schaalvoordelen

Geen voordelen: 127

Weet ik niet: 91

Nadelen

Verlies eigenheid/identiteit

Bureaucratie

Minder zeggenschap/ondergesneeuwd

Afhankelijkheid

Afstand

Geen nadelen: 32

Weet ik niet: 85

Scenario 3 - Samenvoegen van de medewerkers van de Gemeente Renkum en die van andere gemeenten

Stel, alle medewerkers van de Gemeente Renkum en die van een of meer andere gemeenten worden samengevoegd in een nieuwe organisatie.

Die nieuwe organisatie werkt voor de gemeenten die meedoen. Het gemeentebestuur (gemeenteraad en college van burgemeester en wethouders van Renkum) blijft gewoon bestaan.

Voordelen

Efficiënter

Kostenbesparing

Deskundigheid/expertise

Behoud voorzieningen

Kennis delen

Geen voordelen: 125

Weet ik niet: 109

Nadelen

Meer afstand tot inwoners

Bureaucratie

Afstand tussen bestuur en ambtenaren

Verlies eigenheid/identiteit

Minder persoonlijk

Geen nadelen: 53

Weet ik niet: 125

Scenario 4 - Vorming van een hele nieuwe gemeente

Stel, de Gemeente Renkum gaat samen met een of meer andere gemeenten zodat er een hele nieuwe gemeente ontstaat. Er komt een nieuw gemeentebestuur en een nieuwe gemeentelijke organisatie voor de nieuwe samengevoegde gemeente.

Voordelen

Frisse wind

Kostenbesparing

Efficiënter

Meer slagkracht

Nieuw

Geen voordelen: 197

Weet ik niet: 104

Nadelen

Verlies eigenheid

Te groot/log

Grotere afstand

Kosten

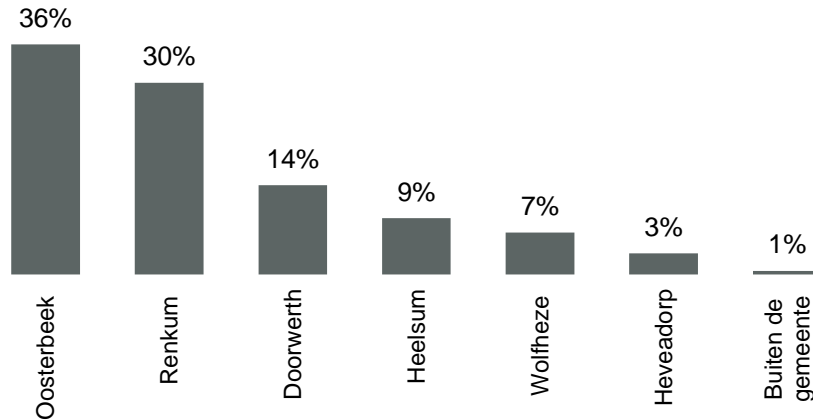
Kost veel tijd

Geen nadelen: 41

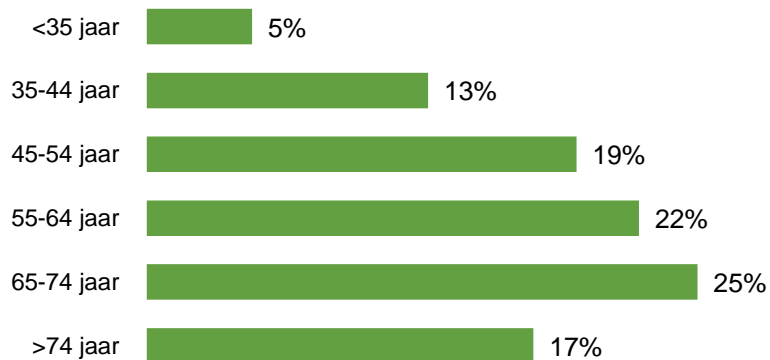
Weet ik niet: 103

Bijlagen

Woonplaats (n=575)



Leeftijdscategorie (n=575)



Binnen dit panelonderzoek zijn de resultaten gewogen naar woonplaats. Hiermee zijn de resultaten gecorrigeerd om de mogelijke invloed van de niet geheel representatieve steekproef weg te nemen. Op deze pagina staan ongewogen resultaten. De rest van de rapportage bevat gewogen resultaten. Meer informatie over de weging staat in bijlage 2 weergegeven.

Betrouwbaarheid en nauwkeurigheid

Elke steekproef geeft afwijkingen ten opzichte van de werkelijkheid, maar de uitkomsten moeten een zo goed mogelijk beeld geven van de populatie. In kwantitatief onderzoek is het gebruikelijk om te spreken van een statistisch betrouwbaar verschil, als de afwijking zo groot is dat deze niet door toeval wordt veroorzaakt. Het betrouwbaarheidsniveau is gedefinieerd als 1 (100%) minus het significantieniveau. Het is gangbaar uit te gaan van een significantieniveau van 5%. Dan is er sprake van een betrouwbaarheidsniveau van 95%. Dat wil zeggen dat, als het onderzoek op dezelfde wijze en op hetzelfde moment zou worden herhaald, de uitkomsten in 95% van de gevallen hetzelfde beeld zouden geven.

De nauwkeurigheid (uitgedrukt in foutmarge) geeft het gebied van waarden aan, waarbinnen de werkelijke waarde in de populatie ligt. Een foutmarge van bijvoorbeeld 5%, betekent dat de werkelijke waarde van de totale populatie 5% hoger of lager kan liggen dan de waarde van de steekproef. Concreet: indien een onderzoeksuitkomst van de steekproef aangeeft dat 50% van de respondenten een rapportcijfer 8 geeft voor een bepaald aspect, dan ligt dit percentage in werkelijkheid maximaal 5% boven of 5% onder deze 50%, ofwel tussen de 45% en 55%. Een foutmarge van 5% is gangbaar en algemeen geaccepteerd bij (statistisch) kwantitatief onderzoek.

Met het omvangrijke aantal respondenten dat heeft deelgenomen (575) kunnen met 95% betrouwbaarheid en 4,03% nauwkeurigheid uitspraken worden gedaan op een algemeen niveau. De hoge betrouwbaarheid en nauwkeurigheid maken de data geschikt voor verdere analyses.

Weging

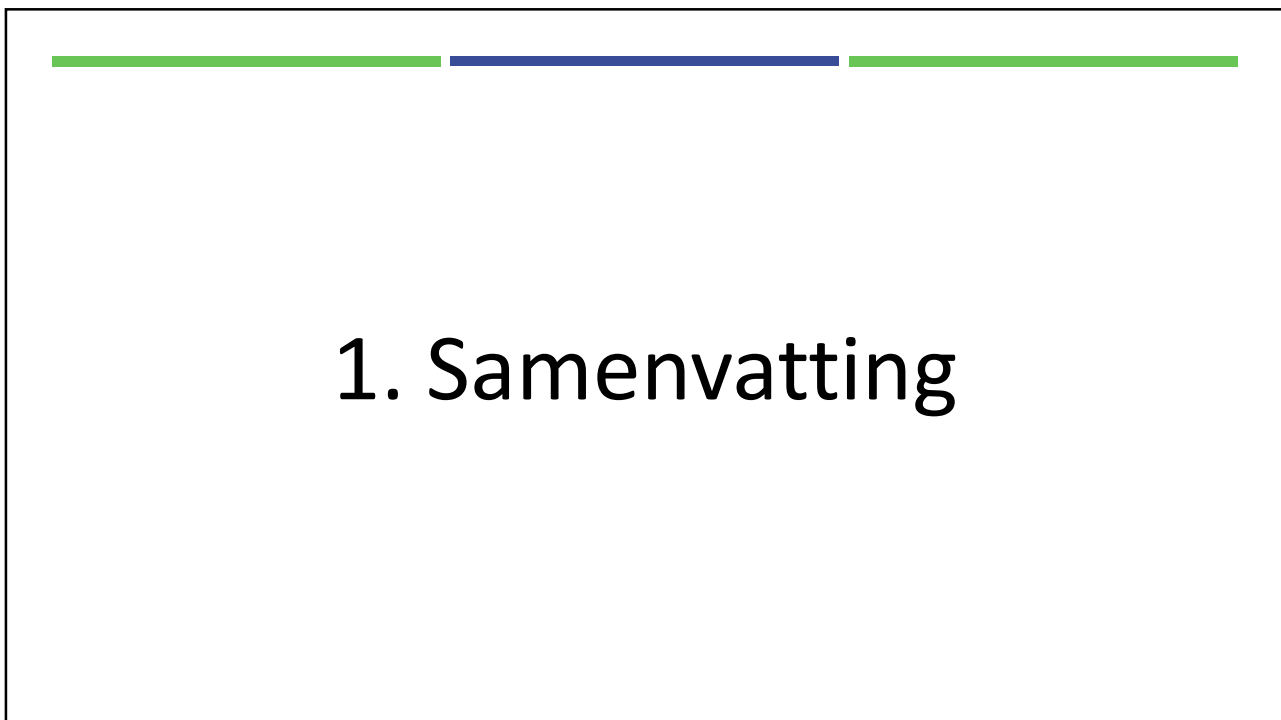
Binnen dit panelonderzoek zijn de resultaten gewogen naar woonplaats. Hiermee zijn de resultaten gecorrigeerd om de mogelijke invloed van de niet geheel representatieve steekproef weg te nemen. Dit is een gangbare werkwijze in statistisch kwantitatief onderzoek. Personen in ondervertegenwoordigde groepen krijgen een gewicht groter dan 1 en tellen relatief zwaarder mee in het totaalresultaat, personen in groepen met een oververtegenwoordiging krijgen een gewicht kleiner dan 1.

Vanwege de ondervertegenwoordiging van respondenten uit Heelsum, krijgt een respondent uit deze groep bijvoorbeeld weegfactor 1,26 en een respondent uit Oosterbeek (die oververtegenwoordigd is) weegfactor 0,97. Weegfactoren mogen niet te groot zijn (een groep in een steekproef met een aandeel van bijvoorbeeld 5%, kan niet worden 'opgeblazen'tot 50%). Doorgaans wordt een maximale weegfactor van 3 en een minimale weegfactor van 0,5 gehanteerd. Indien gewenst kan de tabel met alle gehanteerde weegfactoren opgevraagd worden.

Door de weging zijn de resultaten representatief over woonplaats.



1



2

Samenvatting

- De vragenlijst is verspreid via kanalen van de gemeente Renkum, in het bijzonder social media, de gemeenetedpagina en formulieren op diverse locaties
- 419 inwoners hebben de controlevragen volledig ingevuld en tellen mee voor het eindresultaat
- Evenredigheid van de respons is gecheckt op geslacht, leeftijd en postcodegebied. Voor onevenredigheid is gecorrigeerd door middel van weging.
- De resultaten zijn uitgesplitst naar leeftijd, geslacht en postcodegebied.
- Antwoorden op open vragen zijn allemaal doorgenomen en vervolgens geclusterd in type argumenten
- Op de uitkomsten is een standaard betrouwbaarheidsmarge van 95 procent van toepassing.

3

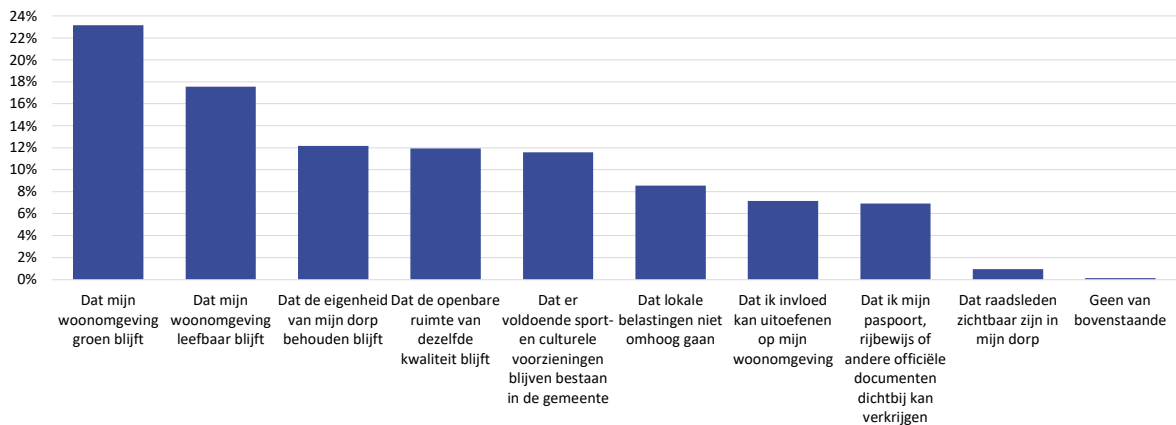
Samenvatting

- Als men denkt aan Renkum, komen met name woorden op als 'groen', natuur', 'rust', 'ruimte', 'veilig 'en 'dorps'.
- Met de stelling: "Ik voel me zeer verbonden met mijn dorp" is 72 procent het (zeer) eens, 22 procent neutraal en 6 procent het (zeer) oneens.
- Met de stelling: "Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum " is 58 procent het (zeer) eens, 28 procent neutraal en 12 procent het (zeer) oneens. 2 procent heeft hier geen mening over.
- Met de stelling: "Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is" is 75 procent het (zeer) eens, 18 procent neutraal en 7 procent het (zeer) oneens.
- Met de stelling: "De gemeente waarin ik woon is niet bepalend voor het gevoel van mij ergens thuis voelen" is 34 procent het (zeer) eens, 19 procent neutraal en 45 procent het (zeer) oneens. 2 procent heeft hier geen mening over.
- Buiten de gemeente Renkum om voelen de respondenten zich het meest verbonden met achtereenvolgens Wageningen (41%) en Arnhem (32%).

4

Samenvatting

- Voor de toekomst van de gemeente Renkum worden een groene en leefbare woonomgeving, het behoud van de eigenheid van het dorp en de kwaliteit van de openbare ruimte als belangrijke pijlers genoemd.



5

Samenvatting

- Wanneer gevraagd naar de toekomst geven de respondenten aan dat zij vinden at de voorzieningen minimaal even goed moeten blijven als ze nu zijn en dat deze betaalbaar moeten blijven. Ongeveer de helft van de respondenten (47%) geeft de voorkeur aan voorzieningen dicht bij huis, ook als men daar meer voor moet betalen. Een kleiner deel (20%) is het hier (zeer) mee oneens.
- Mensen maken voornamelijk gebruik van winkels voor dagelijkse/wekelijkse boodschappen en zorg- en medische voorzieningen. Ook geven negen respondenten aan dat zij de bibliotheek als erg prettig ervaren en veel gebruiken.
- Ruim de helft van de respondenten regelt zaken met de gemeente liefst zo veel mogelijk online: het is praktisch, bespaart tijd en men is niet afhankelijk van openingstijden.
- Hier staat tegenover dat een kwart van de respondenten het liefst zo min mogelijk online regelt. Deze groep vindt dat persoonlijk contact belangrijker is én beter werkt.
- Mensgerichte en professionele medewerkers, goede digitale beschikbaarheid en diensten die aansluiten bij de verwachtingen van inwoners worden als belangrijkste onderdelen van de dienstverlening van de gemeente genoemd.

6

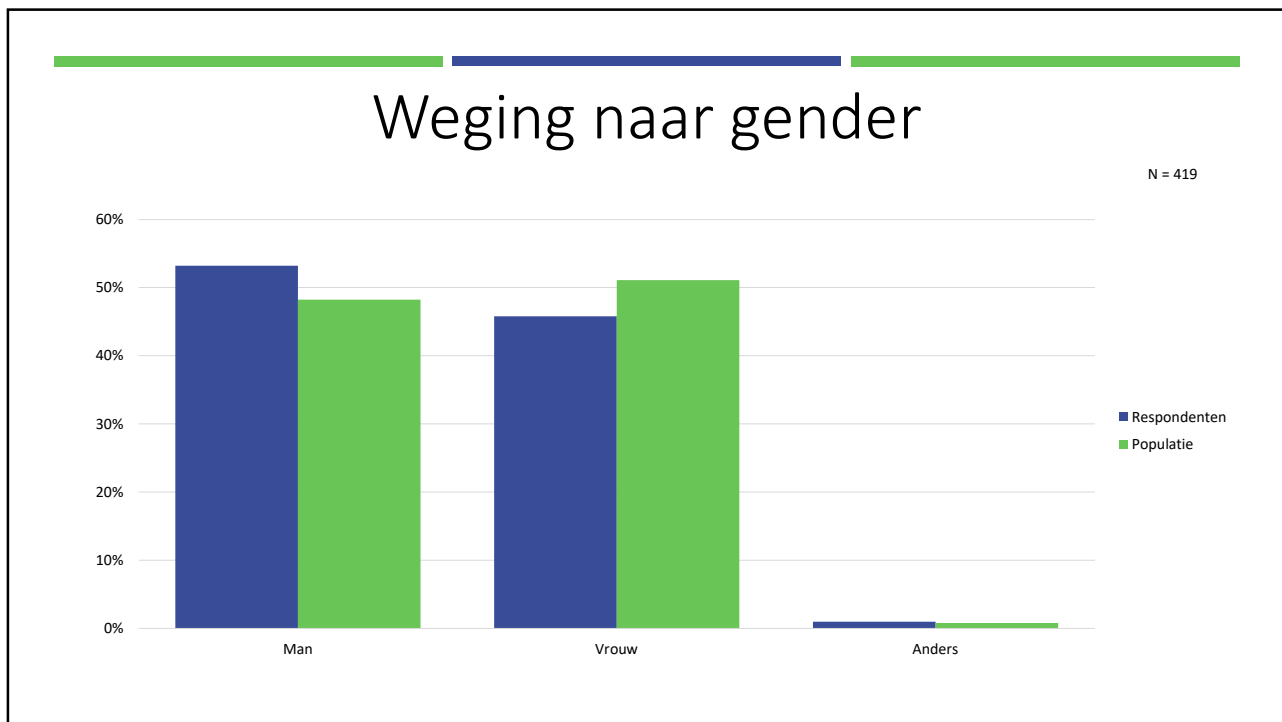
Samenvatting

- Bij scenario 1, waarbij gemeente Renkum in de toekomst vaker gaat samenwerken met andere gemeenten, zijn de meest genoemde voordelen financiële baten, meer efficiëntie en meer professionaliteit. De meest genoemde nadelen zijn verlies van eigenheid, financiële lasten en afstand tussen burger en gemeente.
- Bij scenario 2, waarbij gemeente Renkum in de toekomst veel gaat samenwerken met één grotere gemeente, zijn de meest genoemde voordelen financiële baten en het delen van expertise. De meest genoemde nadelen zijn verlies van zeggenschap en afstand tussen burger en gemeente.
- Bij scenario 3, waarbij alle medewerkers van de gemeente Renkum en die van een of meerdere gemeenten worden samengevoegd in een nieuwe organisatie, zijn de meest genoemde voordelen financiële baten, het delen van expertise en professionalisering. De meest genoemde nadelen zijn afstand tussen burger en gemeente en verlies van eigenheid.
- Bij scenario 4, waarbij de gemeente Renkum samen gaat met een of meer andere gemeenten, zijn de meest genoemde voordelen financiële baten, het delen van expertise en professionalisering. De meest genoemde nadelen zijn verlies van eigenheid, afstand tussen burger en gemeente en minder zeggenschap.
- In elk scenario wordt bij zowel de voordelen als de nadelen vaak door inwoners aangegeven dat deze er niet zijn, voornamelijk bij de voordelen.

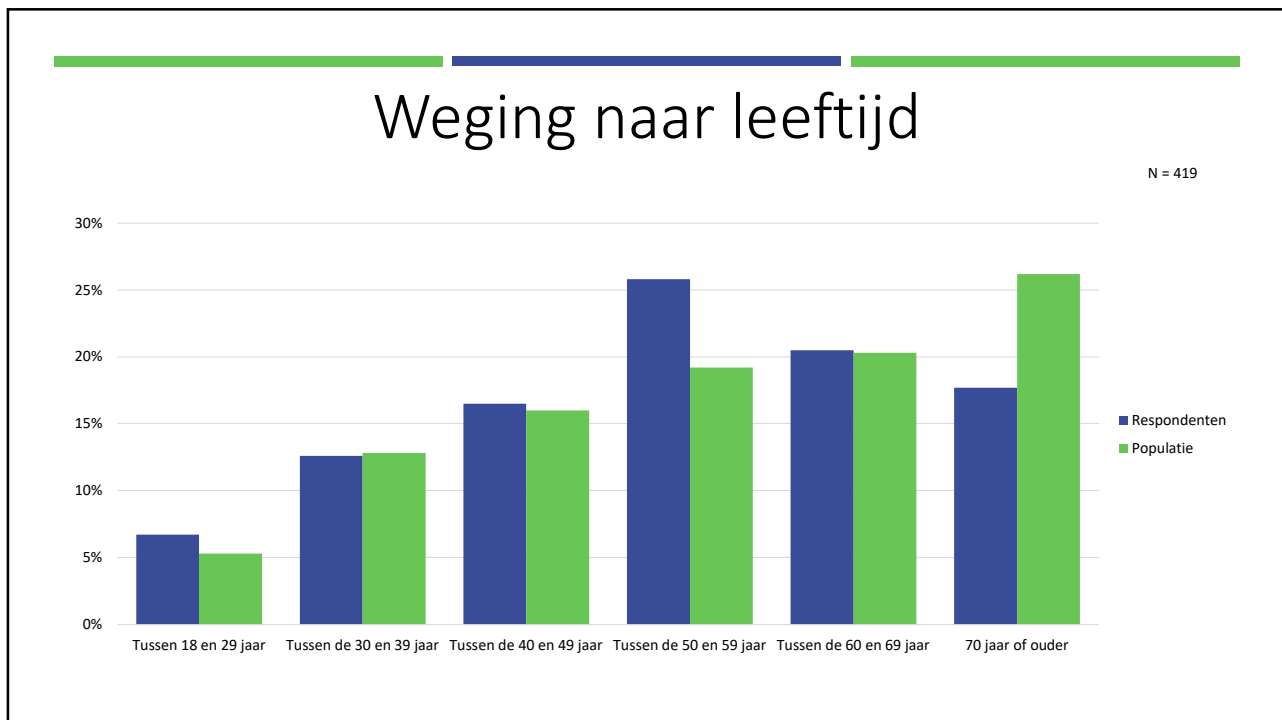
7

2. Respondenten

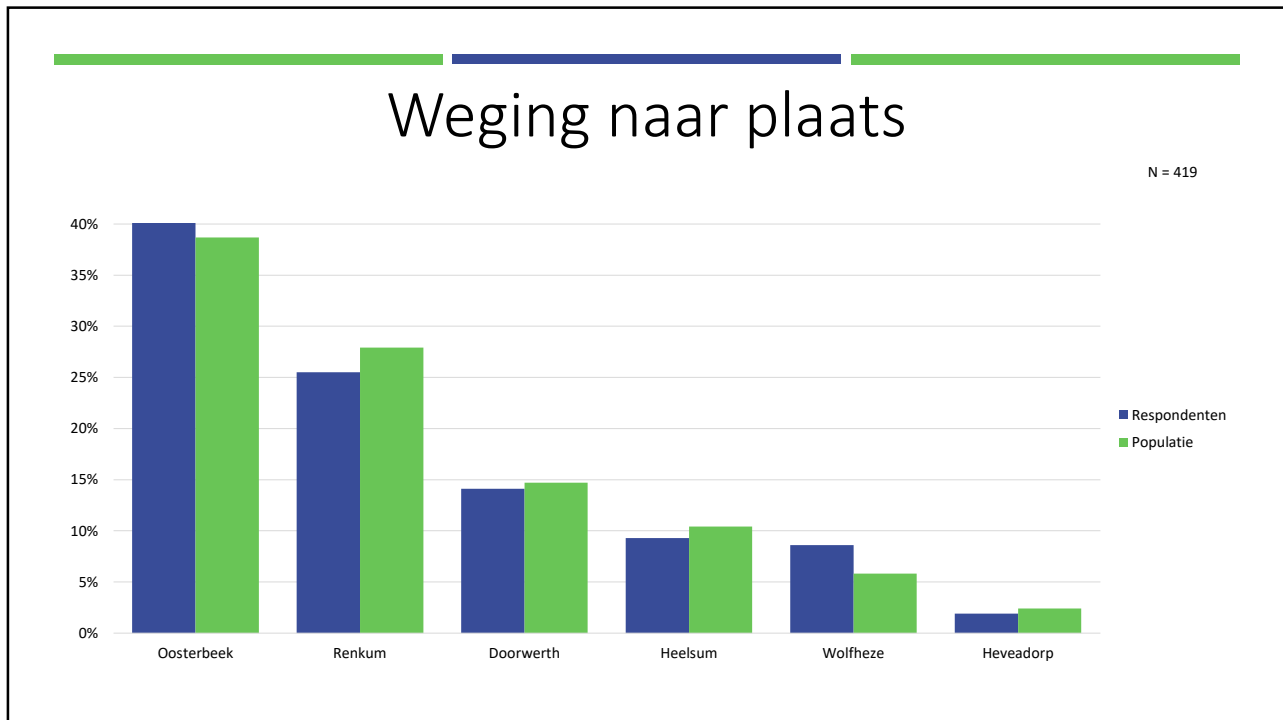
8



9



10

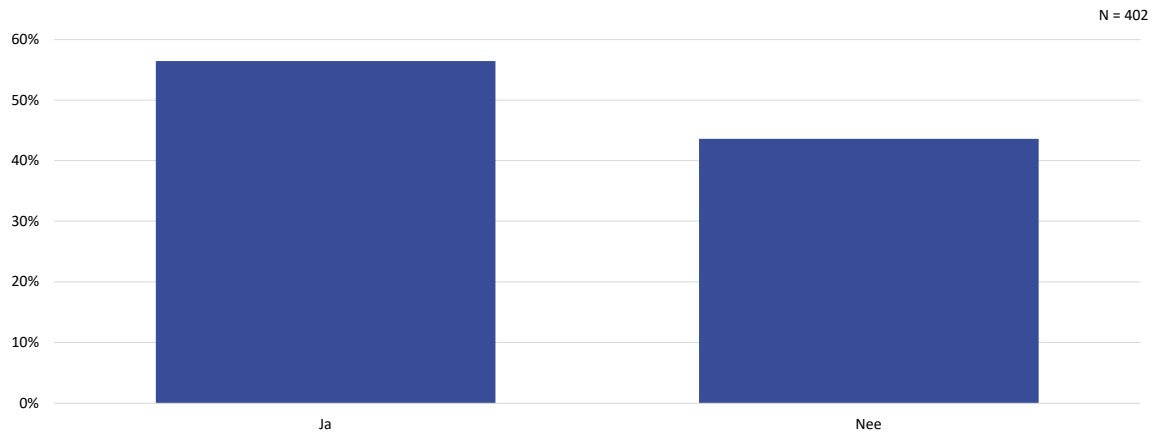


11

3. Uitkomsten

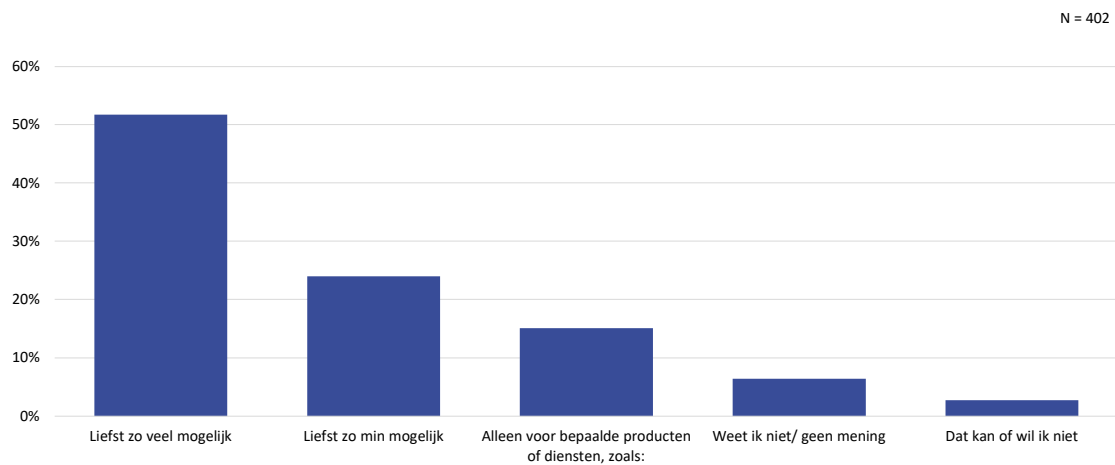
12

Heeft u de afgelopen 12 maanden zelf contact opgenomen met de gemeente in verband met een product, dienst, vraag of probleem?



15

Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen?



16

Wilt u uw antwoord uitleggen? “Ja, namelijk:”

- Praktisch/ bespaard tijd/ niet afhankelijk van openingstijden (81x)
- Online voor standaardproducten, offline voor complexere zaken (31x)
- Persoonlijk contact is belangrijk en werkt beter (23x)
- Offline kunnen problemen beter worden toegelicht (16x)



19

Wilt u uw antwoord uitleggen? “Ja, namelijk:”

Praktisch/ bespaard tijd/ niet afhankelijk van openingstijden (81x)

- “Gemak, geen openingstijden”
- “Kan het ieder moment doen”
- “Makkelijk en snel te regelen, zonder aan afspraken vast te zitten”

Online voor standaardproducten, offline voor complexere zaken (31x)

- “Alleen bij compleere zaken zorgen voor contact of als er vragen zijn nav digitaal contact”
- “Als het een standaardproducten is, dan is online regelen prima. Wel altijd de mogelijkheid houden om het op het Gemeentehuis te kunnen regelen.”
- “Digitaal waar mogelijk, de rest graag lokaal in persoon (en niet in Arnhem ofzo)”

Persoonlijk contact is belangrijk en werkt beter (23x)

- “Door persoonlijk contact wordt je sneller gehopen en blijft het persoonlijker”
- “Er wordt teveel gedigitaliseerd. Menselijk contact is en blijft heel erg belangrijk.”
- “Gemeente moet dicht bij de inwoners staan, daarvoor is persoonlijk contact van groot belang”

20

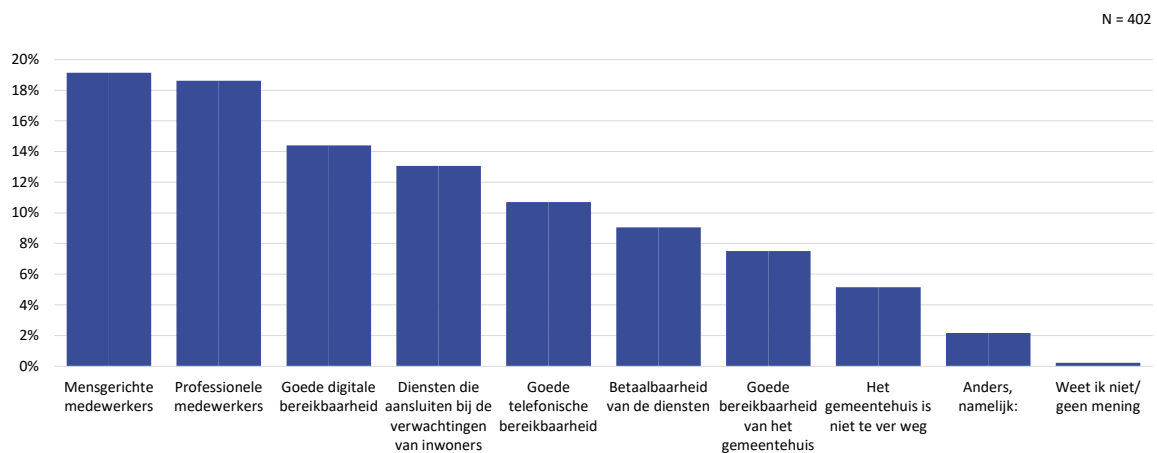
Wilt u uw antwoord uitleggen? “Ja, namelijk:”

Offline kunnen problemen beter worden toegelicht (16x)

- “Een persoonlijke contact zorgt voor betere dienstverlening. Er is meer ruimte voor uitleg en overleg.”
- “Het is makkelijker om je vraag of opmerkingen persoonlijk te kunnen uitleggen”
- “Voor veel mensen is het fijn om met iemand te spreken om een vraag duidelijk te stellen”

21

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente?



22

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente? “Anders, namelijk:”

- Snelheid (5x)
- Goede communicatie (4x)
- Flexibele dienstverlening (3x)



23

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente? “Anders, namelijk:”

Snelheid (5x)

- “Snelheid”
- “Tijdige reactie”
- “snelle reacties”

Goede communicatie (4x)

- “informatie geven over wat er speelt”
- “Duidelijke communicatie.”
- “begrijpelijke communicatie”

Flexibele dienstverlening (3x)

- “Flexibele medewerkers die buiten de hokjes durven denken en handelen”
- “Mensen die bereid zijn out of the box te denken en grenzen willen opzoeken”
- “Menselijke maat en helpen waar het kan.”

24

Wilt u uw antwoord uitleggen? “Ja, namelijk:”

Mensgerichte behandeling (26x)

- *“Zie ook eerdere antwoorden. Mensgericht belangrijker dan efficiëntie en schaal van dienstverlening.”*
- *“Blijf de menselijke maat houden! Dat hebben we nodig in deze digitale wereld”*
- *“Correcte mensgerichte behandeling moet het doel zijn”*

Deskundig personeel (20x)

- *“Bereikbaarheid reeds uitgelegd. Professionele medewerkers die op je vragen een antwoord weten.”*
- *“Deskundigheid baliemedewerkers schiet wel eens te jort!”*
- *“Dorps, maar wel graag professioneel”*

Dichtbij/ goede bereikbaarheid(18x)

- *“Goede bereikbaarheid is de eerste stap”*
- *“Hoe dichterbij, hoe makkelijker benaderbaar”*
- *“Oosterbeek is toch wel ver weg”*

27

Voorzieningen

28

Wat vindt u het belangrijkste bij voorzieningen als u aan de toekomst denkt? "Anders, namelijk:"

Betaalbaarheid (3x)

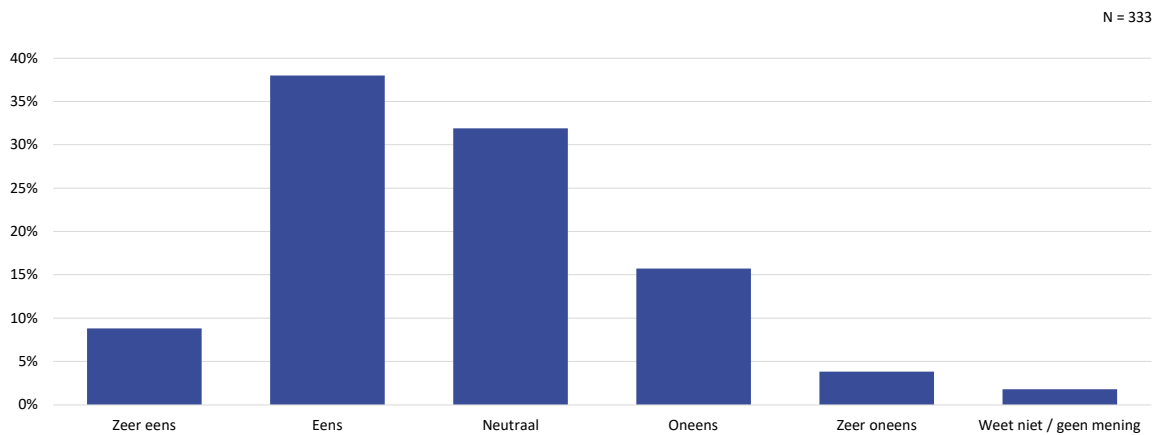
- "Dat het betaalbaar wordt voor de mensen met een (zeer) kleine portemonnee."
- "Dat ik er vaak naartoe kan. Dit heeft te maken met bereikbaarheid, betaalbaar en de activiteiten"
- "Divers aanbod, bereikbaar en betaalbaar"

Overig (8x)

- "Dat de groenvoorziening beter wordt."
- "In elke kern mogelijkheden tot ontmoeting. Met name voor de jeugd. Eigen gemeentelijk Jongerenwerk draagt werkt preventief waardoor minder jeugdzorg nodig zal blijken"
- "Weer ontwikkeling is van voorzieningen nu status quo geen geld voor nieuwe dingen zoals speeltuinen"

35

Wat vindt u van deze stelling? "Ik geef de voorkeur aan voorzieningen dichtbij huis, ook al moet ik daar meer voor betalen"



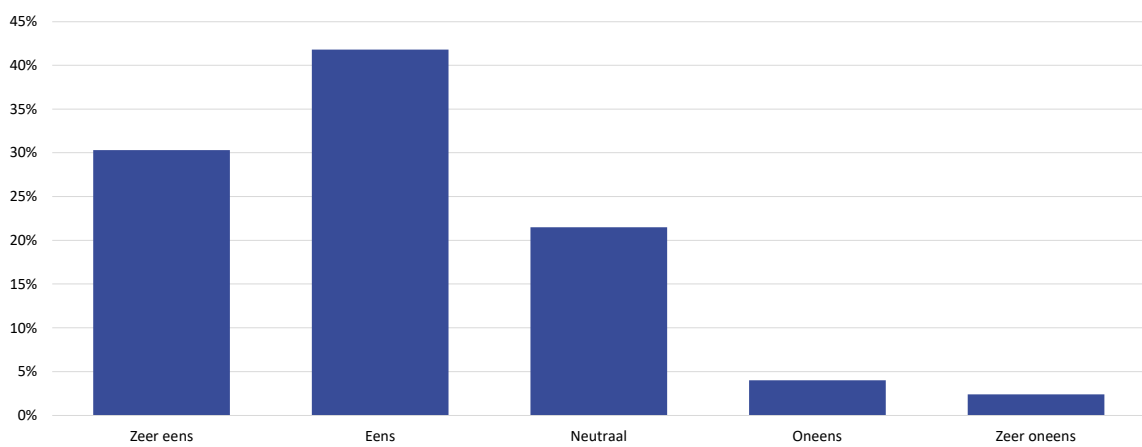
36

Identiteit

37

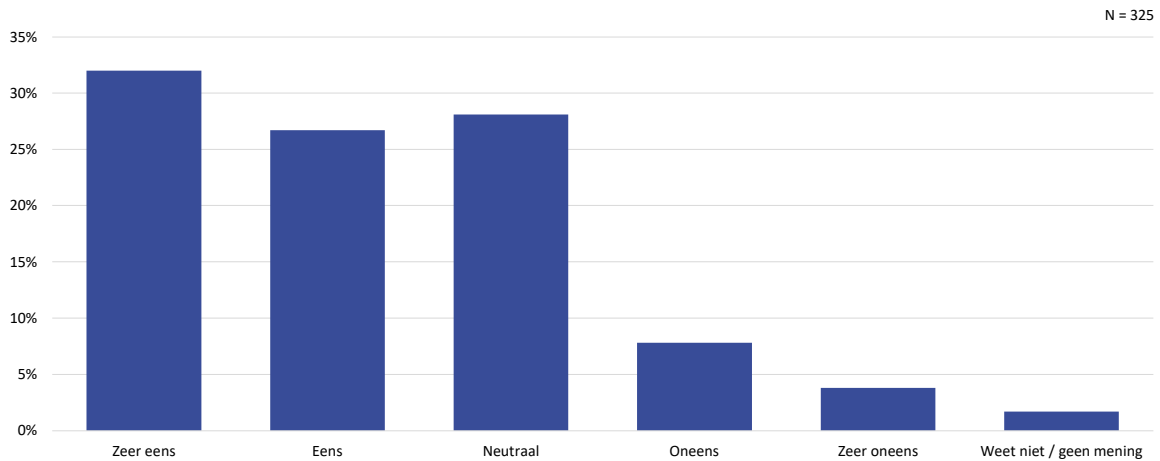
Wat vindt u van deze stelling? "Ik voel me verbonden met mijn dorp"

N = 328



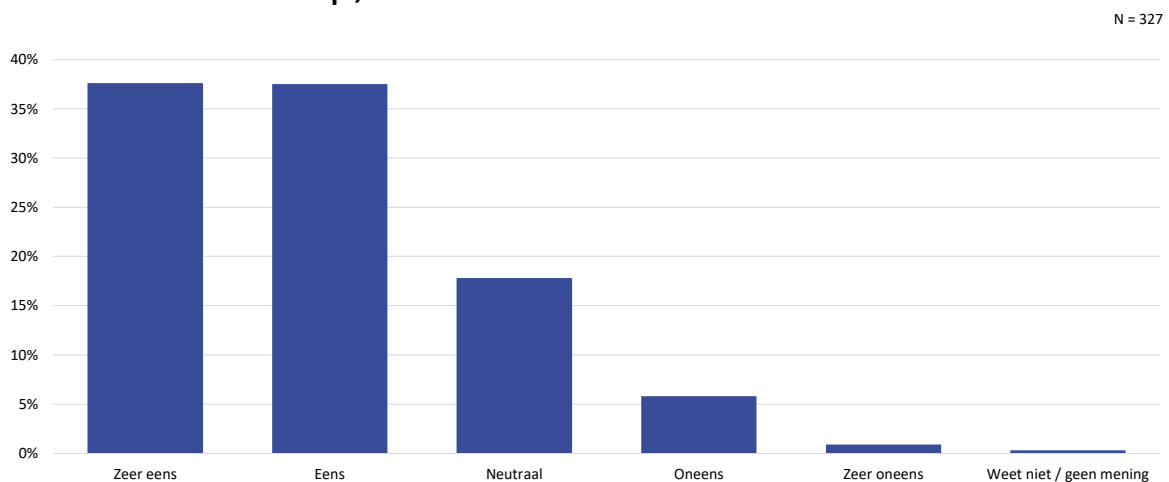
38

Wat vindt u van deze stelling? “Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum”

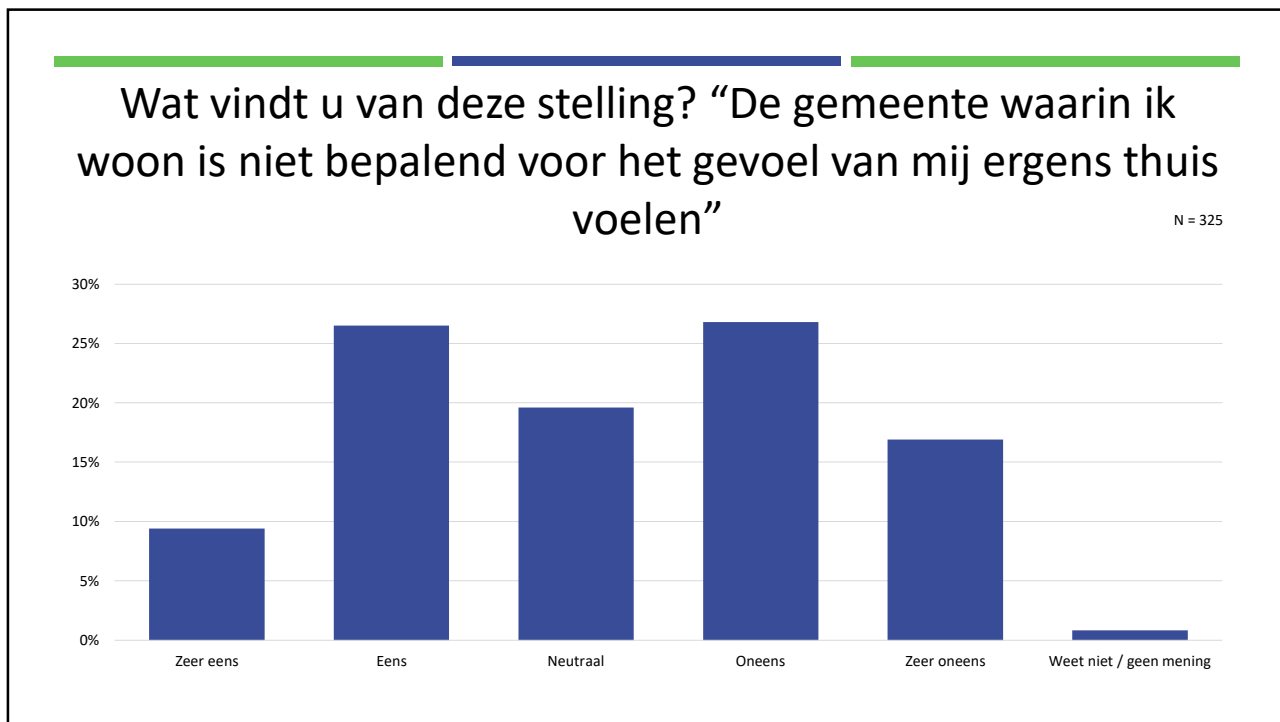


39

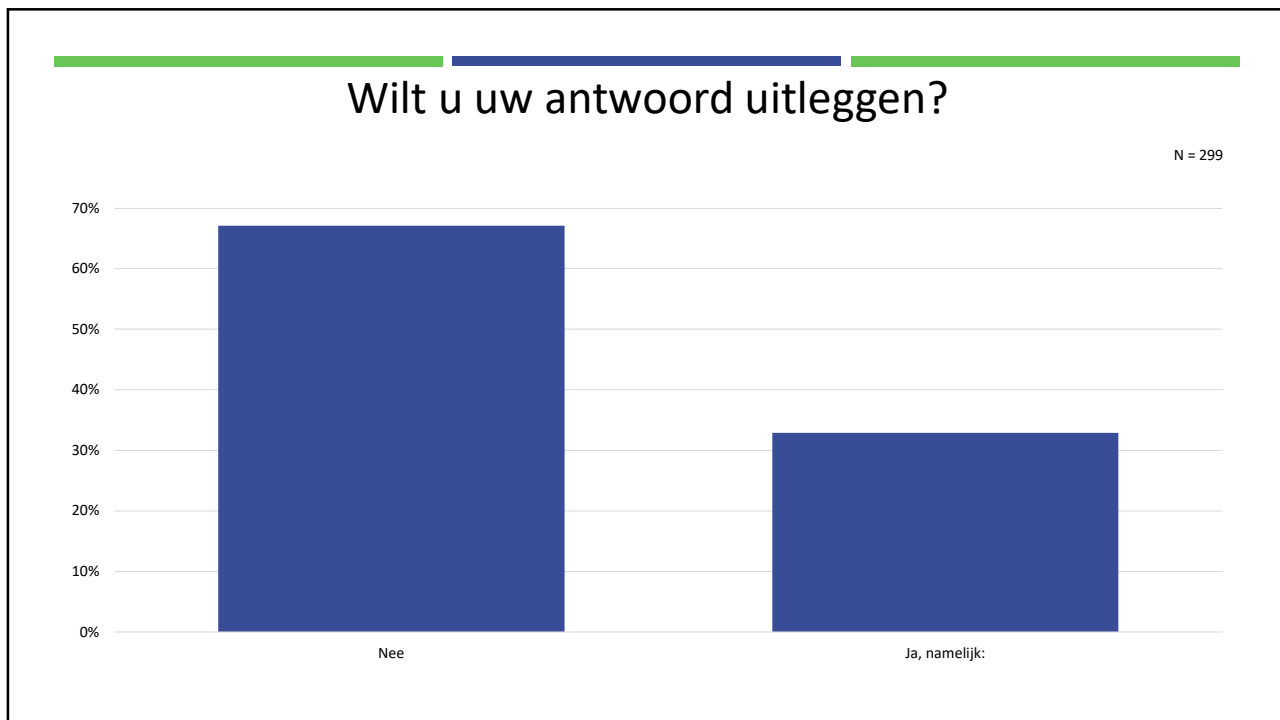
Wat vindt u van deze stelling? “Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is”



40



41



42

Met welke plaats of gemeente voelt u zich het meest verbonden? “Anders, namelijk:”

Geen een (8x)

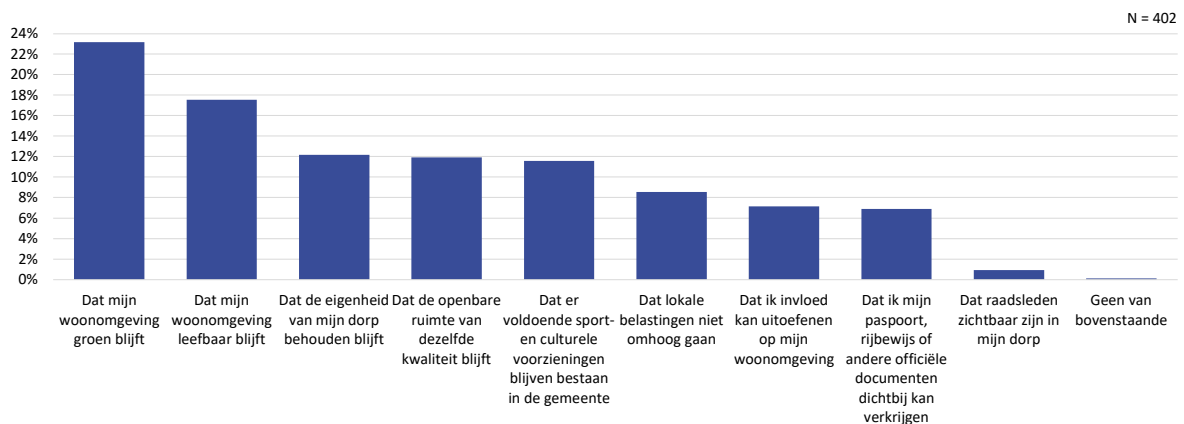
- “Met geen! In Arnhem Ede en Wageningen komen we om te winkelen. Niet omdat ik mij er mee verbonden voel.”
- “Geen gemeente buiten Renkum, Renkum is mijn thuis”
- “Geen van alle”

Ik wil niet fuseren met een andere plaats (6x)

- “Als dit gaat om fuseren, dan geen van bovenstaande. Zeker niet met Ede”
- “Als ik dit zou invullen wordt DAT de gemeente waarmee ‘we’ gaan fuseren!”
- “andere gemeenten zijn een noodzakelijk kwaad”

45

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen voor de toekomst van de gemeente Renkum? U kunt drie onderdelen kiezen:



46

Wat zijn de voordelen van dit scenario volgens u?

Financiële voordelen (131x)

- “Een voordeel vind ik dat de kosten gedeeld kunnen worden wat financieel gezien goed is.”
- “Dat renkum uit de financiële situatie komt en sterker word.”
- “Dat er meer mogelijk gemaakt kan worden oa financieel als er meer samenwerking is”

Geen voordelen (58x)

- “Zie er geen voordeel in”
- “Weinig, liever goede en professionele dienstverlening door de gemeente zelf.”
- “Zie ik (nog) niet”

Efficiënter (37x)

- “Effectiever, leren van elkaar”
- “Efficiency”
- “Efficiënter en goedkoper. Hoop ik tenminste.”

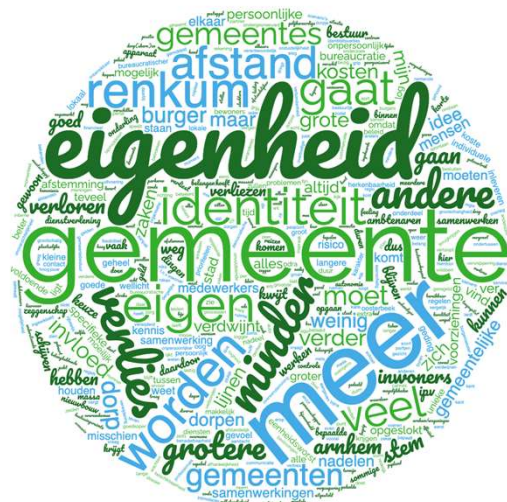
Professionaliser (25x)

- “Schaalvergroting, efficiëntie, professioneler want meer expertise”
- “proffesioneler/meer expertise & kostenverlagend”
- “Professionalisering”

51

Wat zijn de nadelen van dit scenario volgens u?

- Verlies van eigenheid (89x)
- Geen (40x)
- Financieel nadelig (21x)
- Afstand tussen burger en gemeente (20x)



52

Wat zijn de nadelen van dit scenario volgens u?

Verlies van eigenheid (89x)

- *"Eigen identiteit gaat wellicht verloren."*
- *"Eigenheid verdwijnt"*
- *"Dat unieke karakter nog meer verloren gaat en de eigenheid kwijt is. Heel groot nadeel"*

Geen (40x)

- *"Volgens mij weinig tot geen nadelen."*
- *"Geen nadelen"*

Financieel nadelig (21x)

- *"Kan veel geld kosten door extra afstemming"*
- *"Financieel erop achteruit gaan"*
- *"Weinig concreet en kan financiële kant niet oplossen."*

Afstand tussen burger en gemeente (20x)

- *"Vergroot afstand tussen burger en ambtenaren"*
- *"meer afstand tussen bestuur of ambtenaren met mij als inwoner"*
- *"Grotere mentale afstand tussen diensten en inwoners"*

53

Scenario 2: Samenwerken met een grotere gemeente

Stel, de Gemeente Renkum gaat in de toekomst veel samenwerken met één grotere gemeente. Alleen wat de Gemeente Renkum zelf wil of moet doen, doet de gemeente nog. Alle andere taken worden uitgevoerd door de partner-gemeente.

54

Wat zijn de nadelen van dit scenario volgens u?

Afstand tussen burger en gemeente (36x)

- *“Wordt te afstandelijk”*
- *“Verlies aan identiteit, meer afstand tot de burger”*
- *“Te grote afstand naar de bewoners. Systeem en proces wordt belangrijker dan de mens. Drama's als toeslagen affaire op de loer. Menselijke maat gaat teniet.”*

Geen (32x)

- *“Geen”*
- *“Ik kan geen nadelen voor mij als inwoner bedenken”*

Verlies van eigenheid (20x)

- *“Geen eigenheid meer. Verlies van eigen identiteit. Van de hierboven geschetste keuzes vind ik het de minst aansprekende optie.”*
- *“Geen eigen identiteit meer”*
- *“Eigenheid van gemeente gaat ten onder.”*

63

Scenario 4: Vorming van een hele nieuwe gemeente

Stel, de Gemeente Renkum gaat samen met een of meer andere gemeenten zodat er een hele nieuwe gemeente ontstaat. Er komt een nieuw gemeentebestuur en een nieuwe gemeentelijke organisatie voor de nieuwe samengevoegde gemeente.

64



4. Groepsanalyses

69



Naar gender

70

Dienstverlening

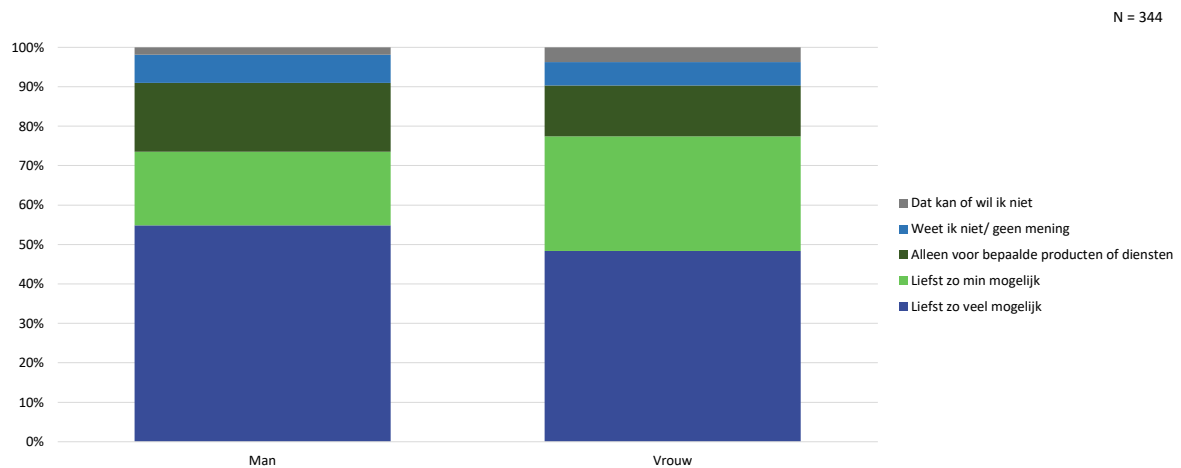
71

Heeft u de afgelopen 12 maanden zelf contact opgenomen met de gemeente in verband met een product, dienst, vraag of probleem?



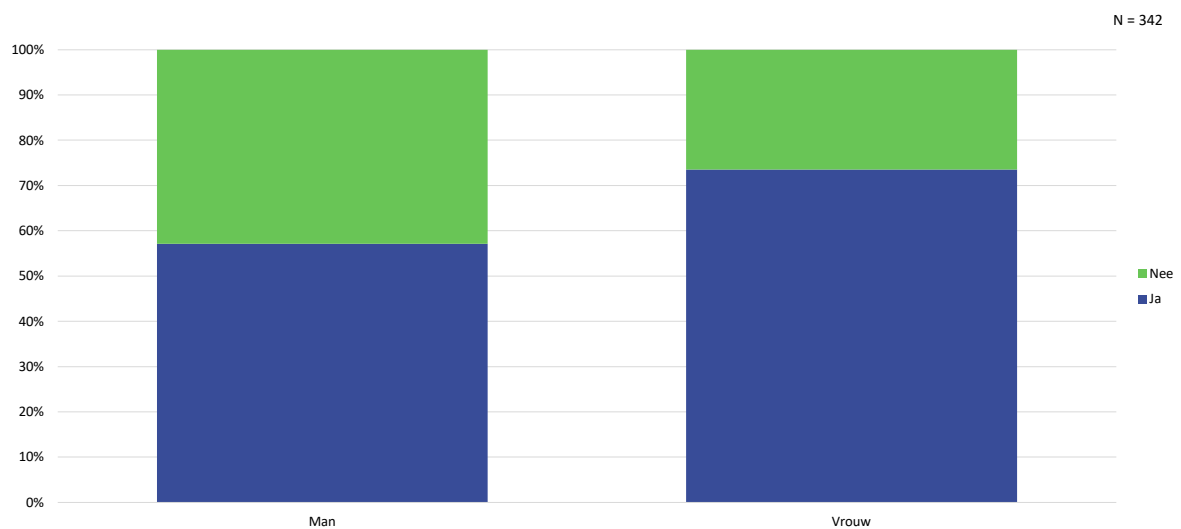
72

Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen?



73

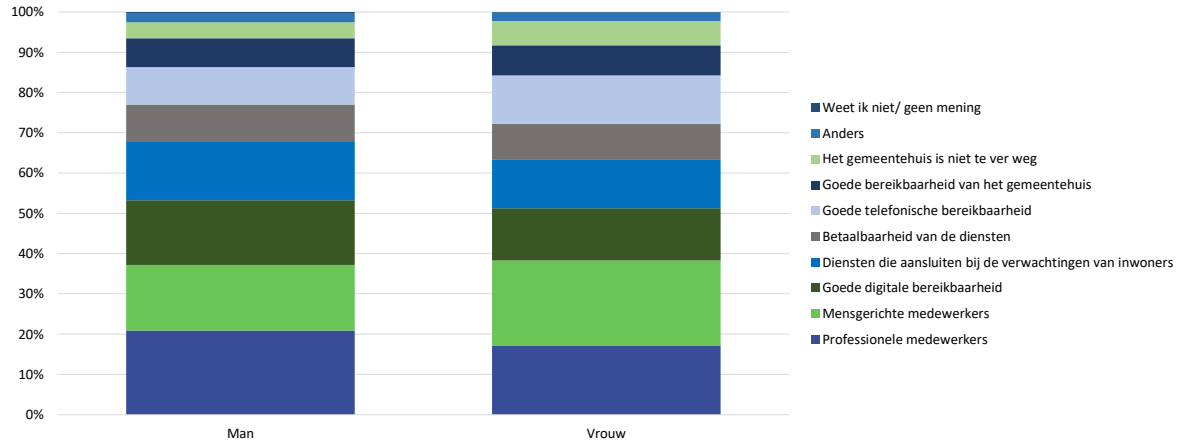
Wilt u uw antwoord uitleggen?



74

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente?

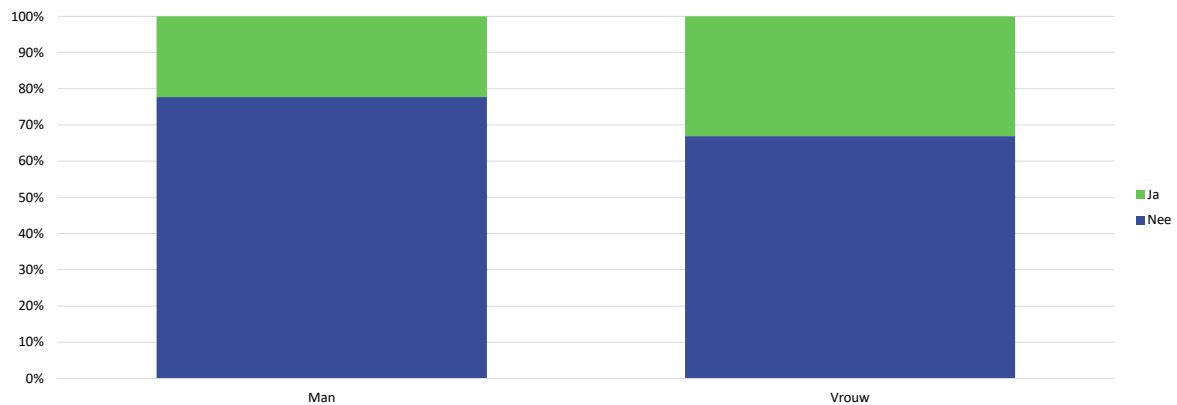
N = 336



75

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen in de dienstverlening van de gemeente? Wilt u uw antwoord uitleggen?

N = 336

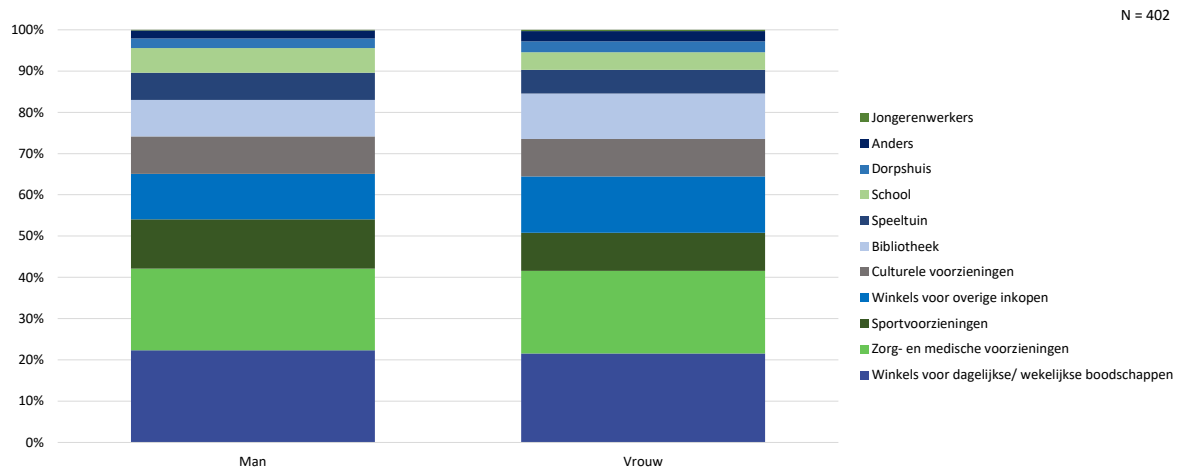


76

Voorzieneningen

77

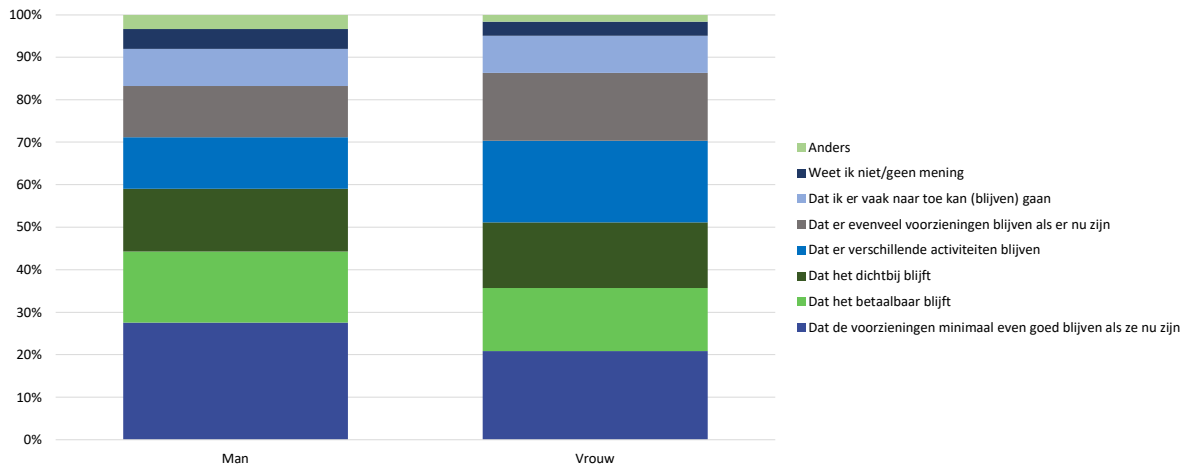
Van welke voorzieningen maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) (wel eens) gebruik?



78

Wat vindt u het belangrijkste bij voorzieningen als u aan de toekomst denkt?

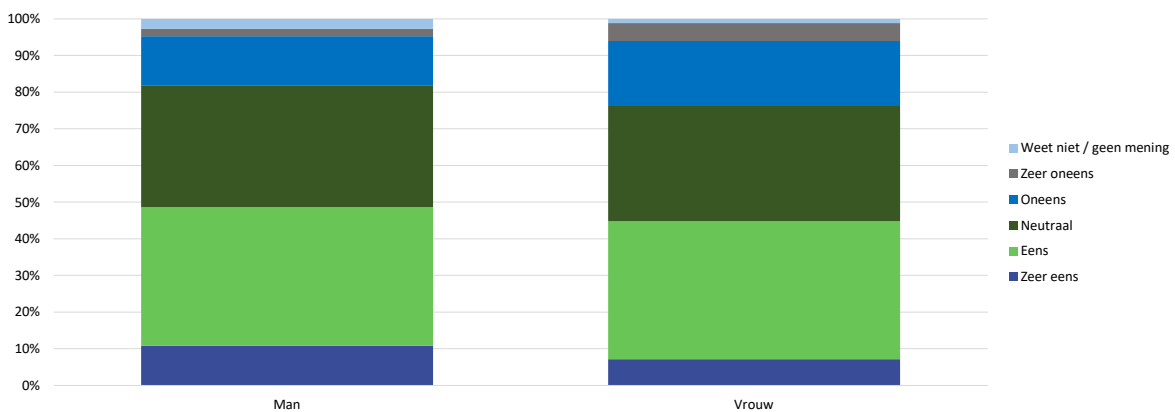
N = 335



79

Wat vindt u van deze stelling? "Ik geef de voorkeur aan voorzieningen dichtbij huis, ook al moet ik daar meer voor betalen"

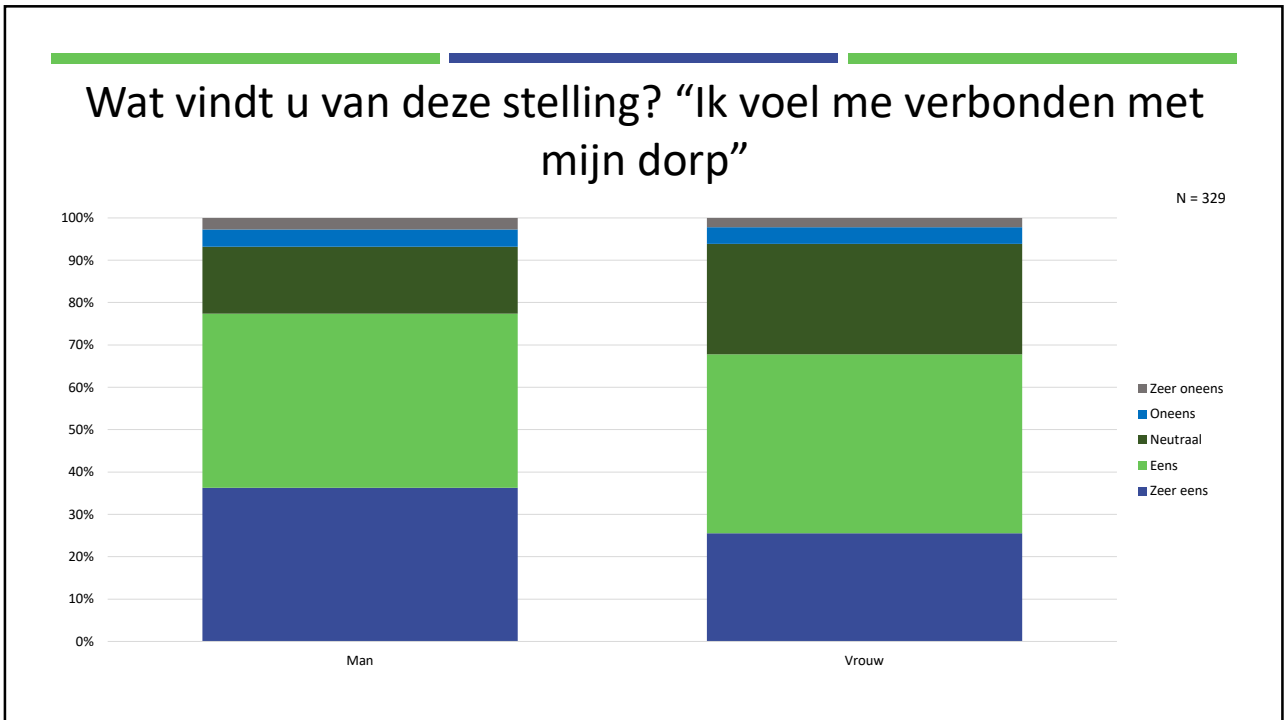
N = 332



80

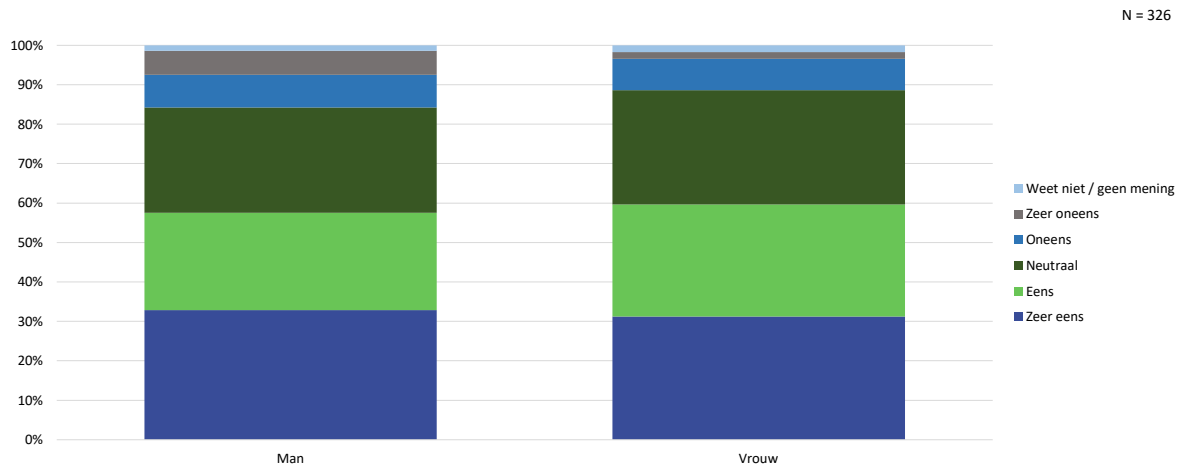
Identiteit

81



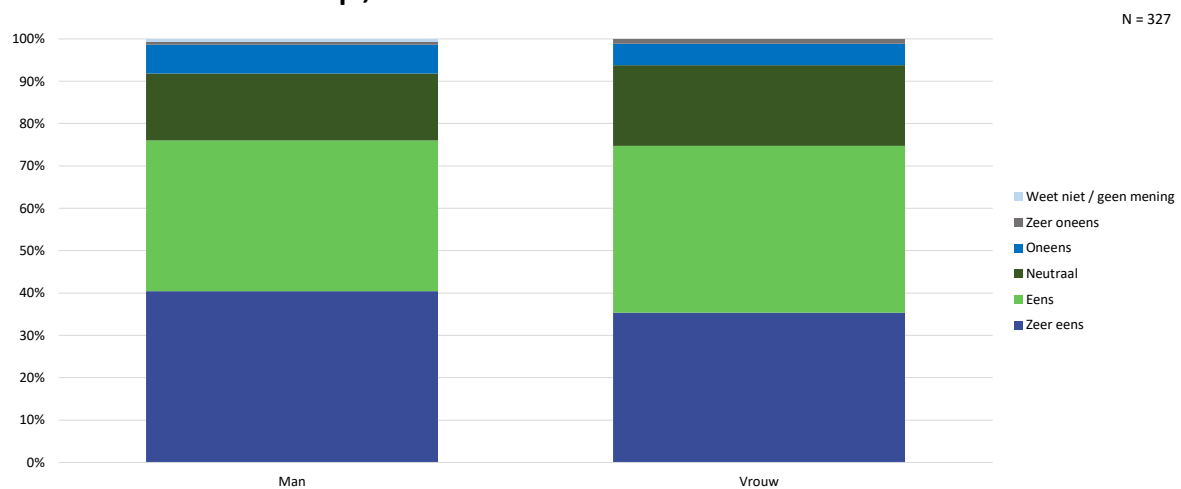
82

Wat vindt u van deze stelling? “Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum”



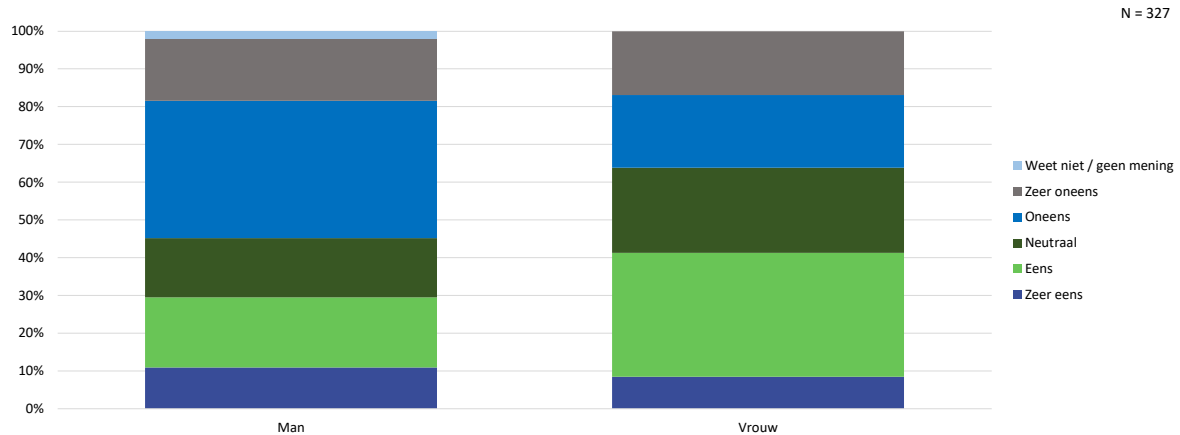
83

Wat vindt u van deze stelling? “Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is”



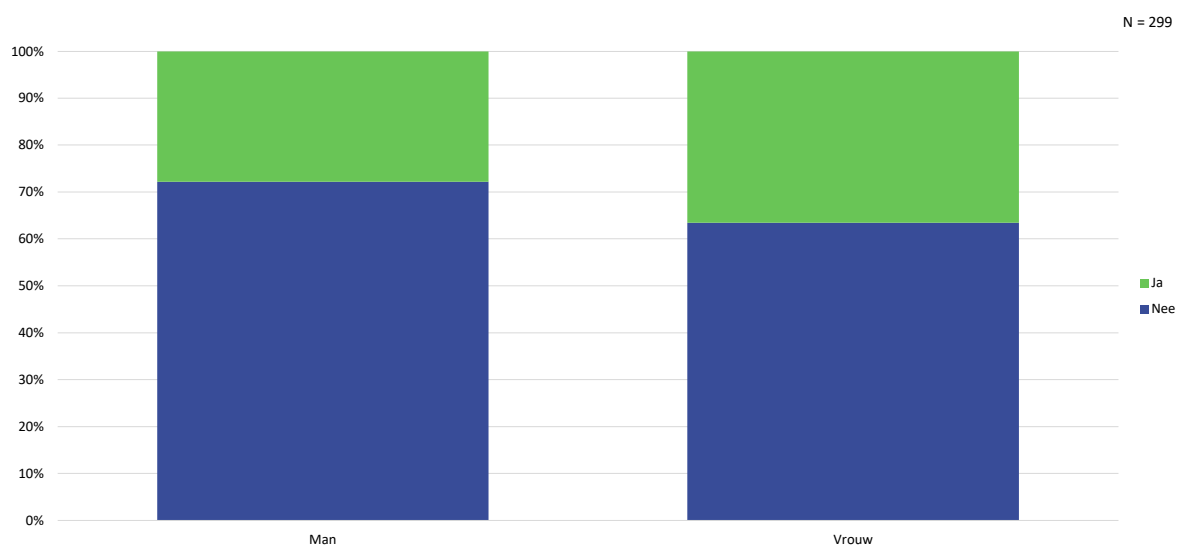
84

Wat vindt u van deze stelling? “De gemeente waarin ik woon is niet bepalend voor het gevoel van mij ergens thuis voelen”

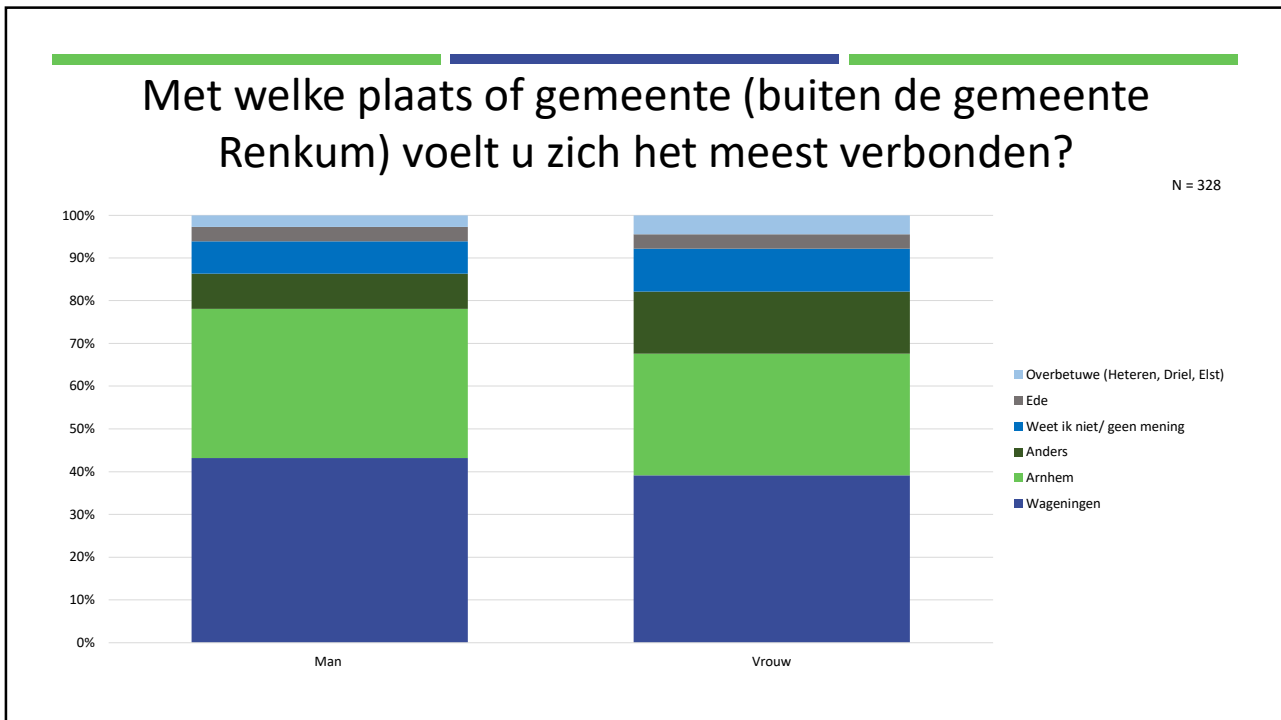


85

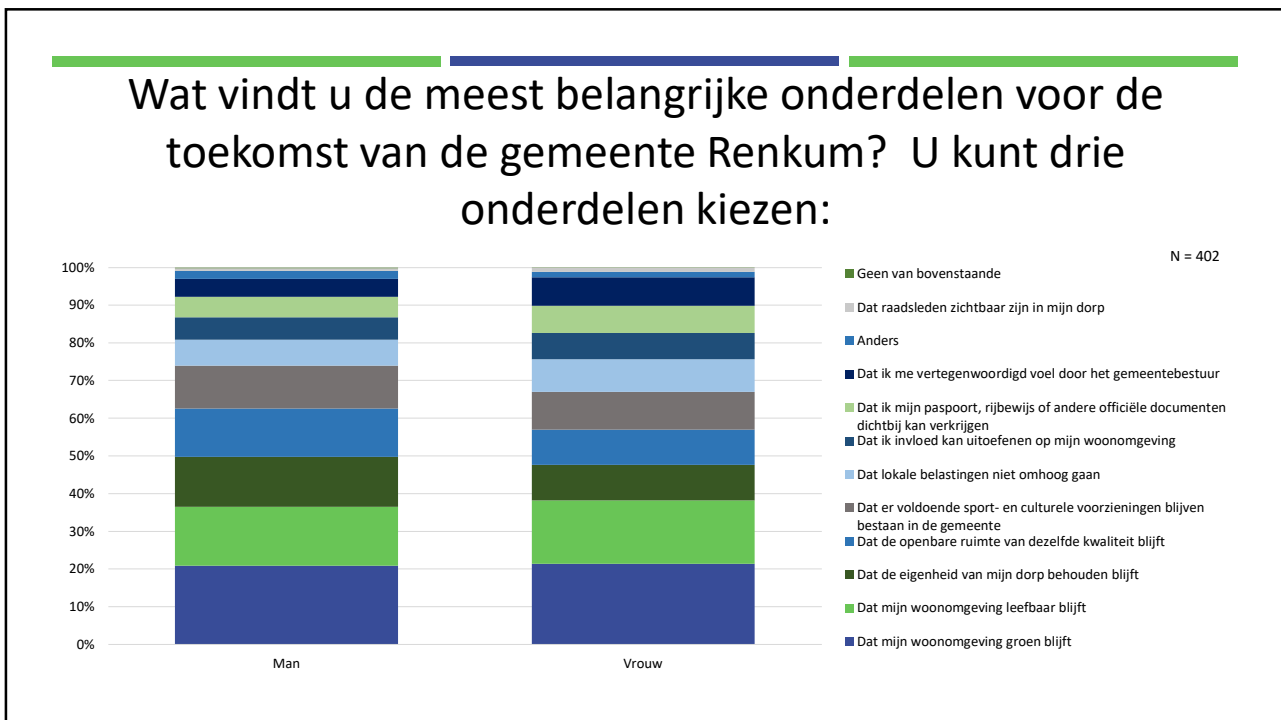
Wilt u uw antwoord uitleggen?



86



87



88



89

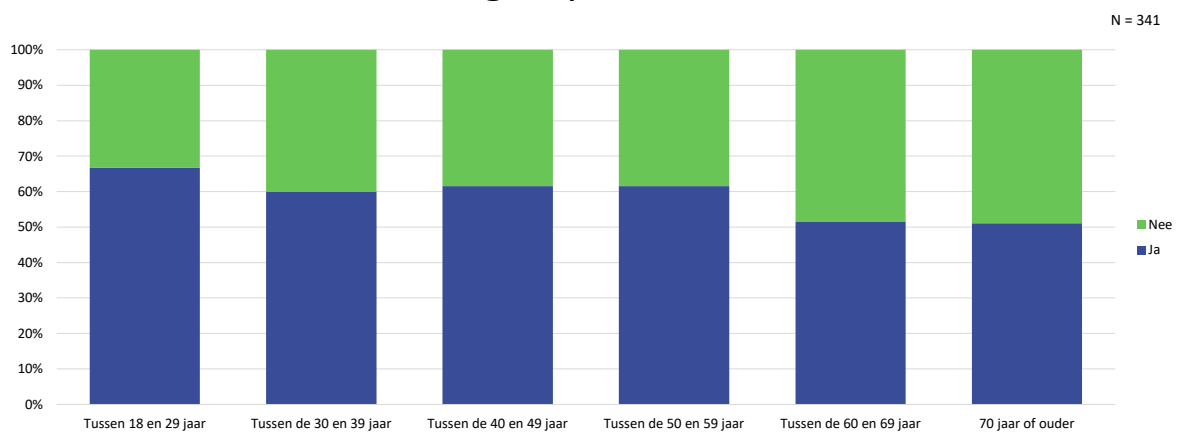


90

Dienstverlening

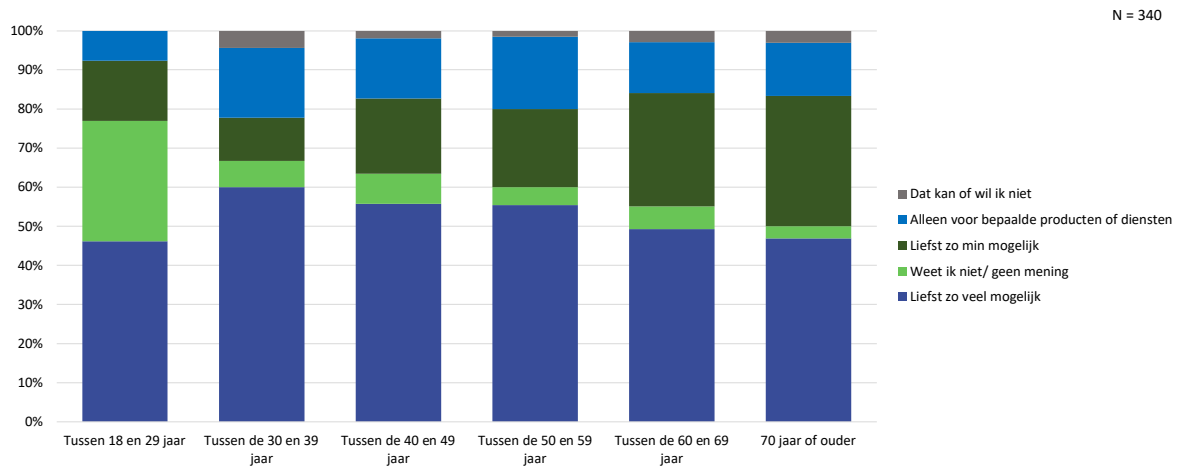
91

Heeft u de afgelopen 12 maanden zelf contact opgenomen met de gemeente in verband met een product, dienst, vraag of probleem?



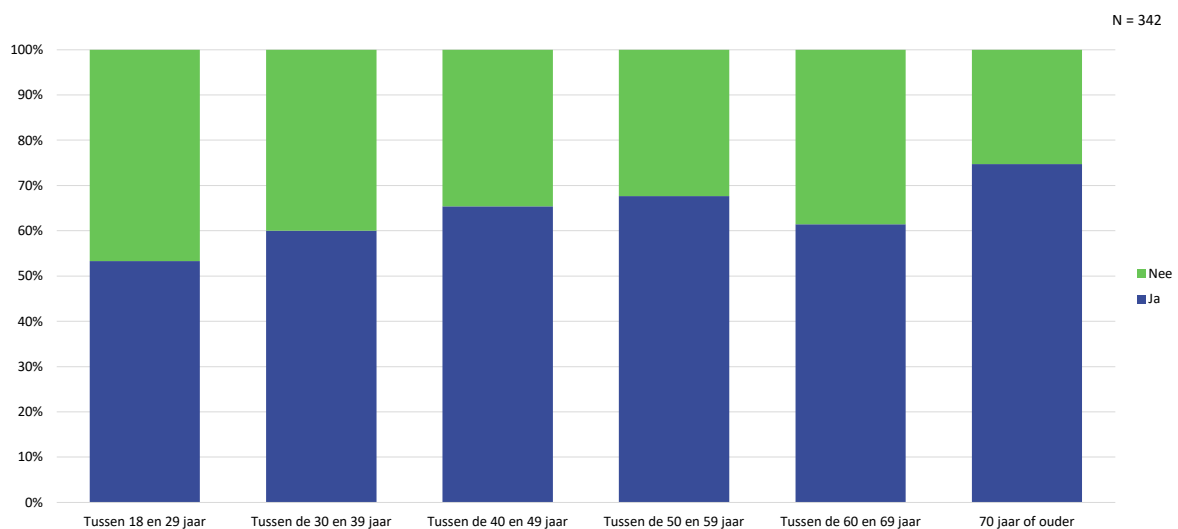
92

Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen?

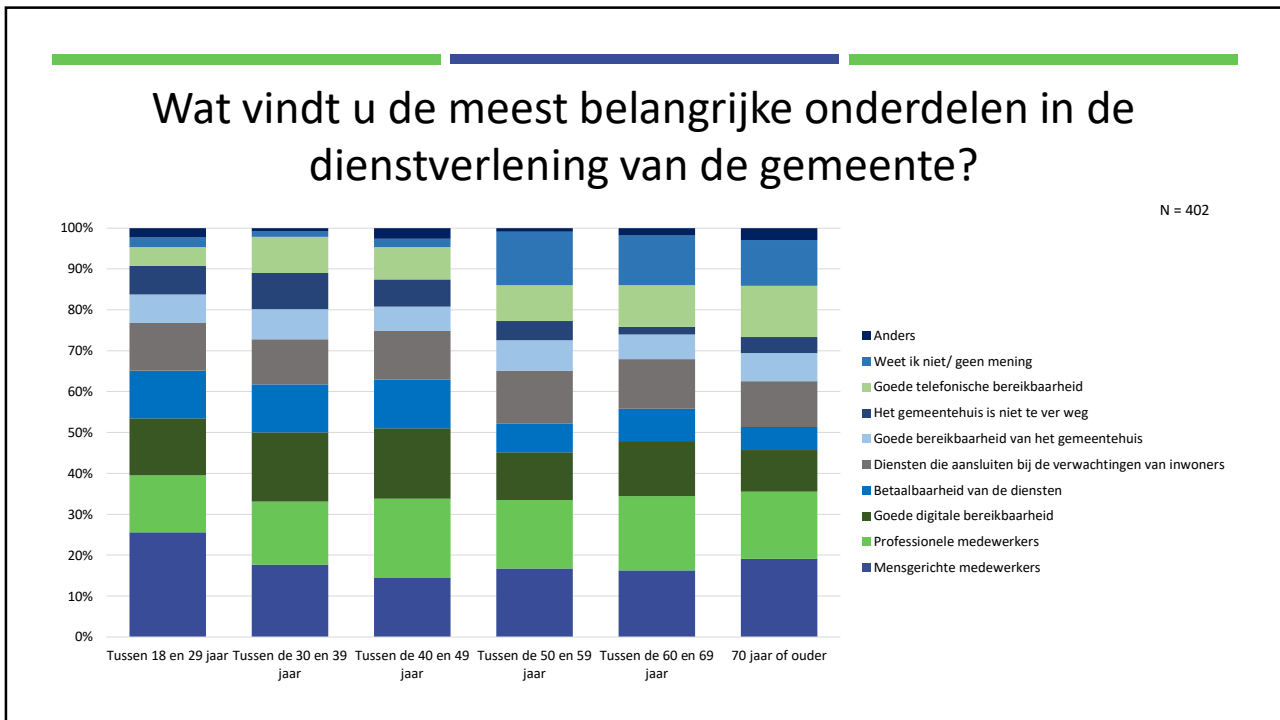


93

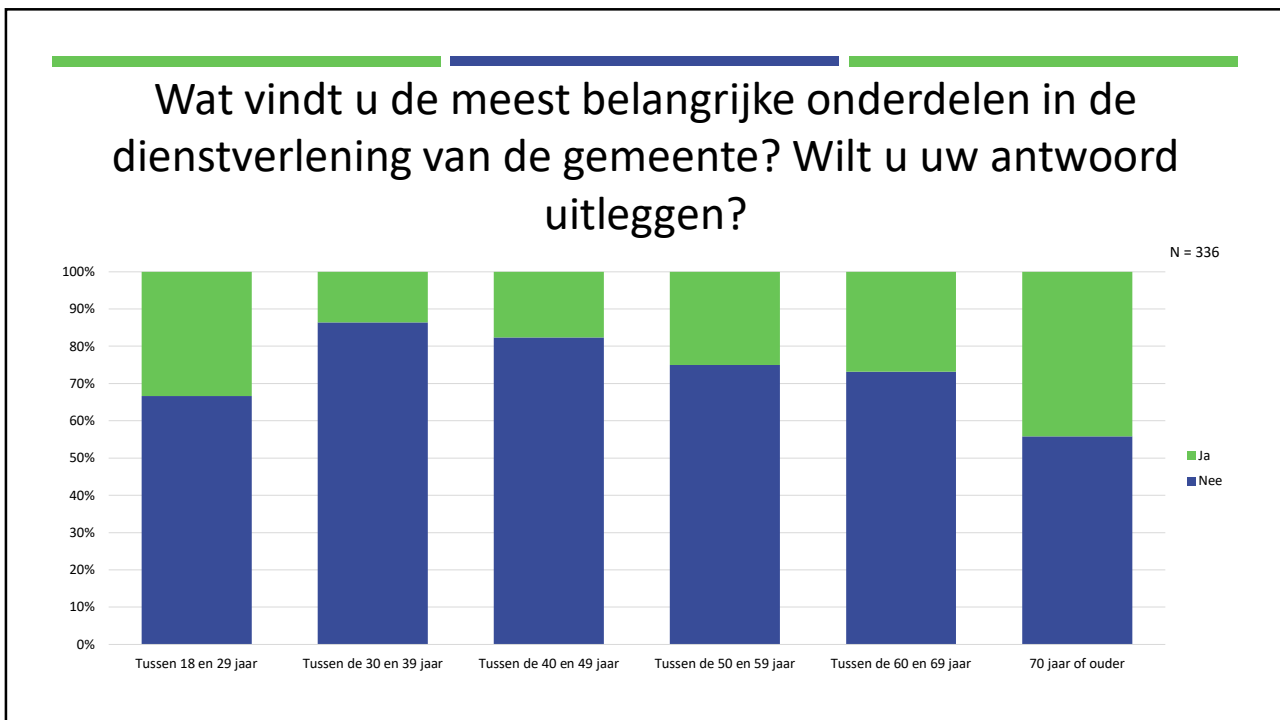
Wilt u uw antwoord uitleggen?



94



95

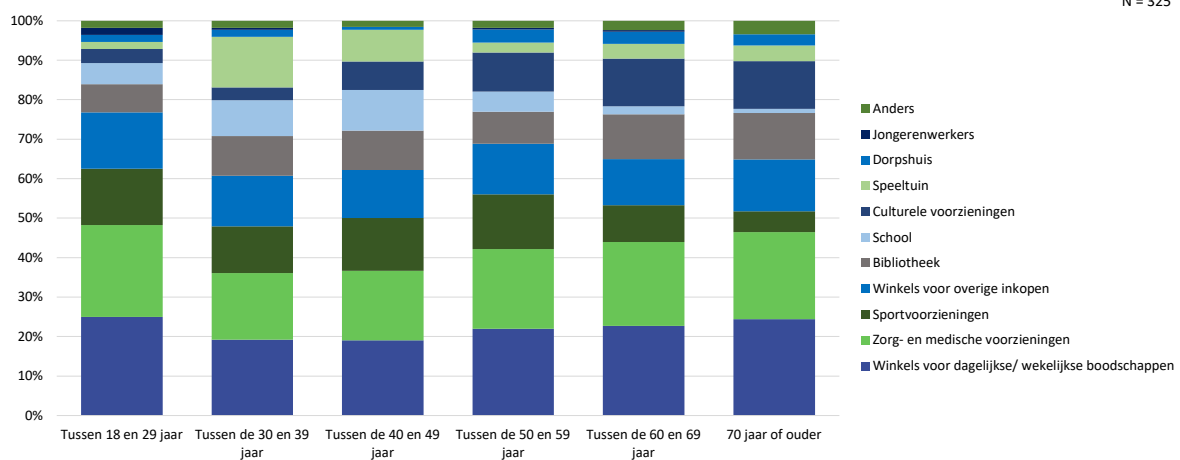


96

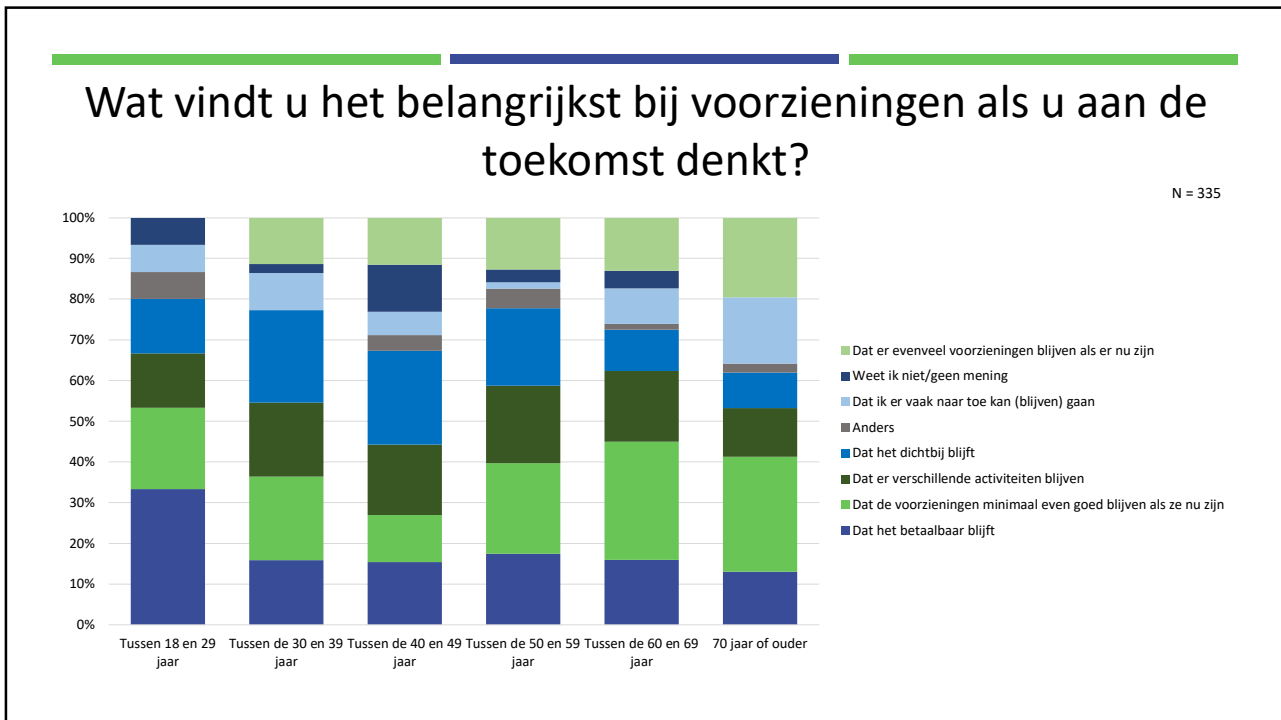
Voorzieningen

97

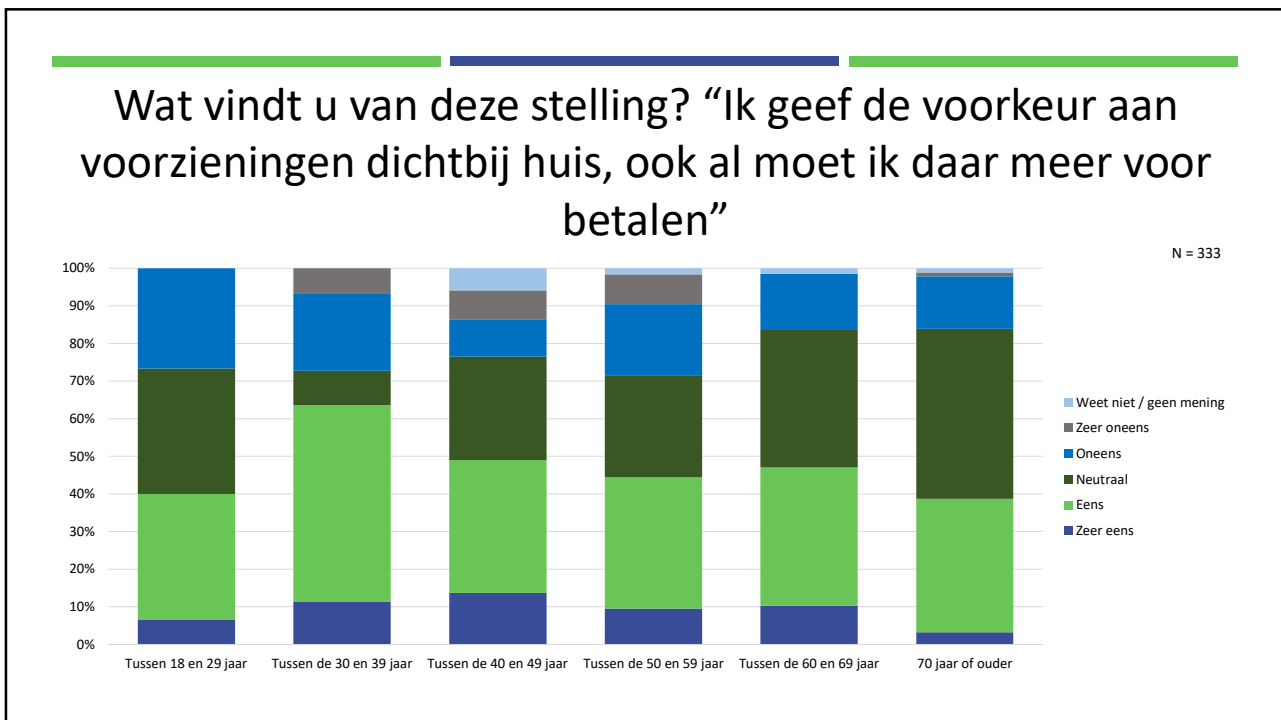
Van welke voorzieningen maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) (wel eens) gebruik?



98



99

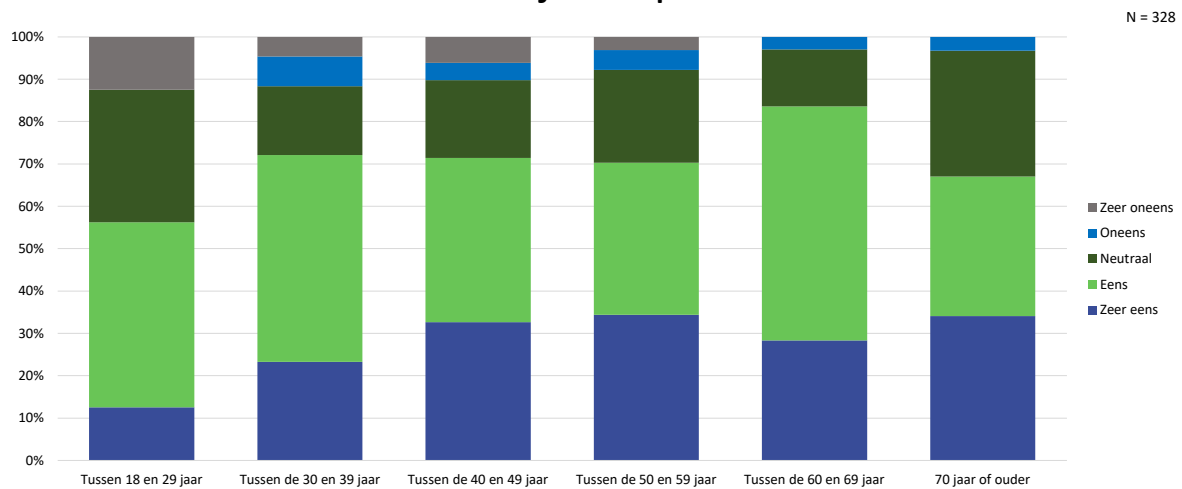


100

Identiteit

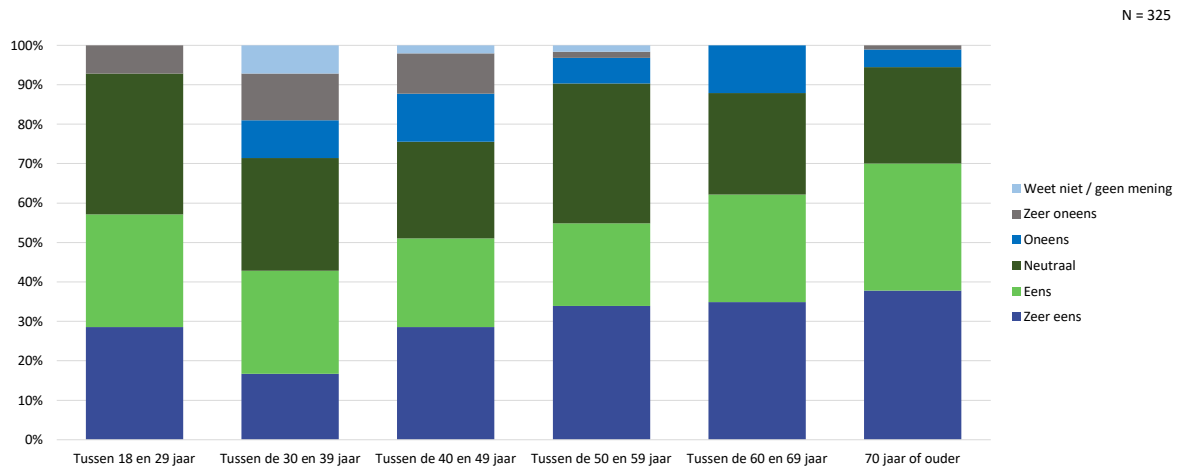
101

Wat vindt u van deze stelling? "Ik voel me verbonden met mijn dorp"



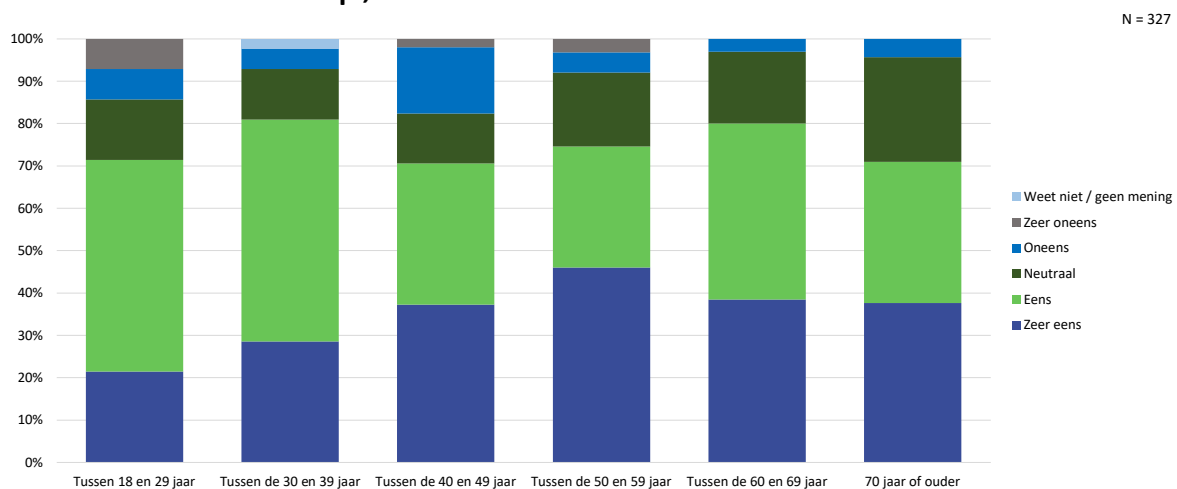
102

Wat vindt u van deze stelling? "Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum"



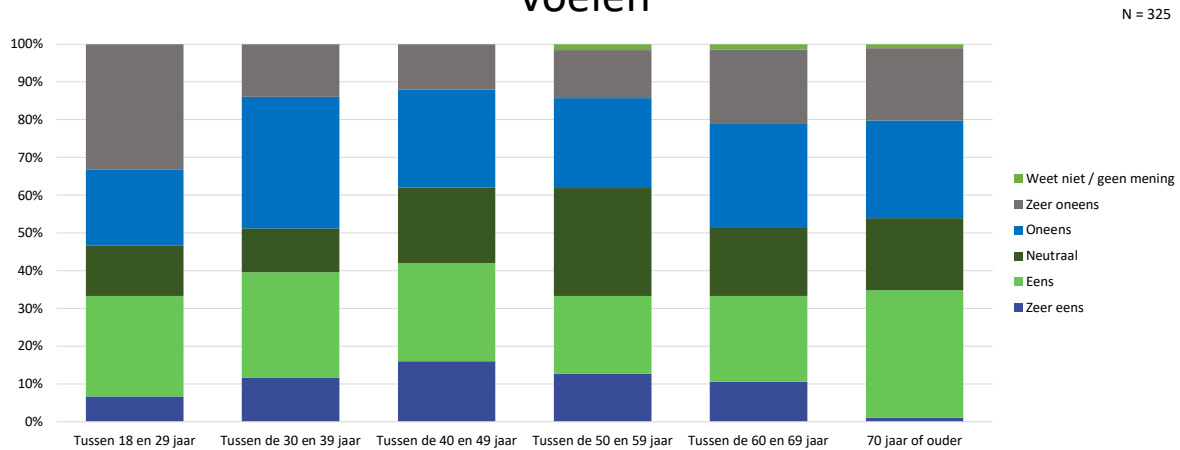
103

Wat vindt u van deze stelling? "Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is"



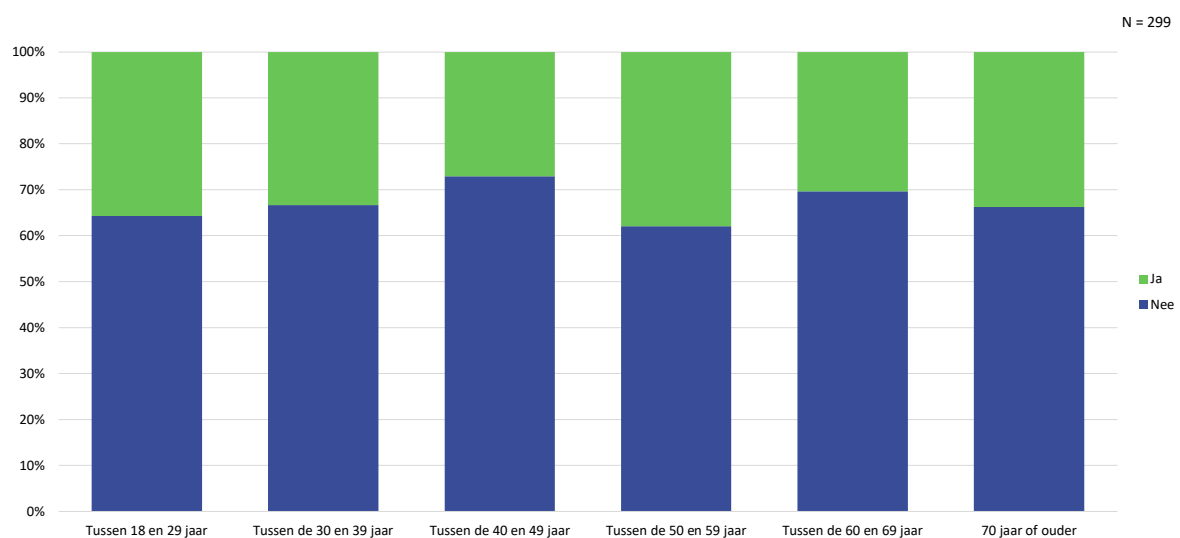
104

Wat vindt u van deze stelling? “De gemeente waarin ik woon is niet bepalend voor het gevoel van mij ergens thuis voelen”

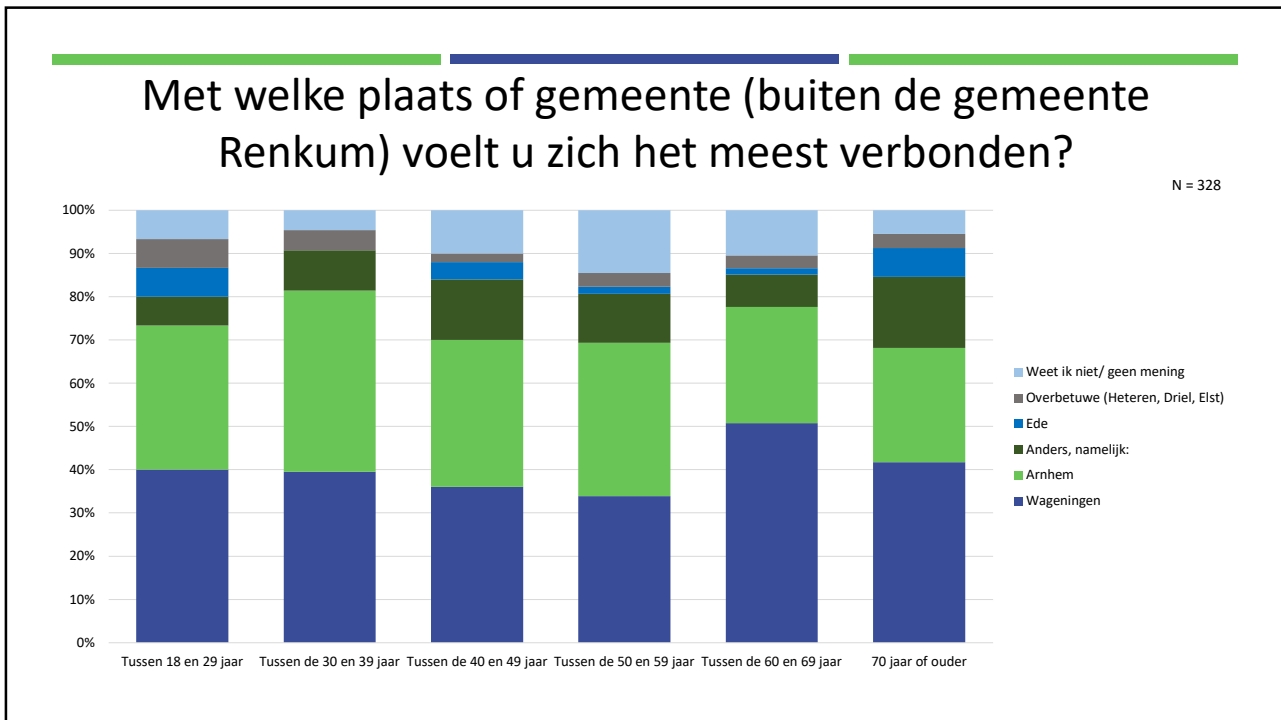


105

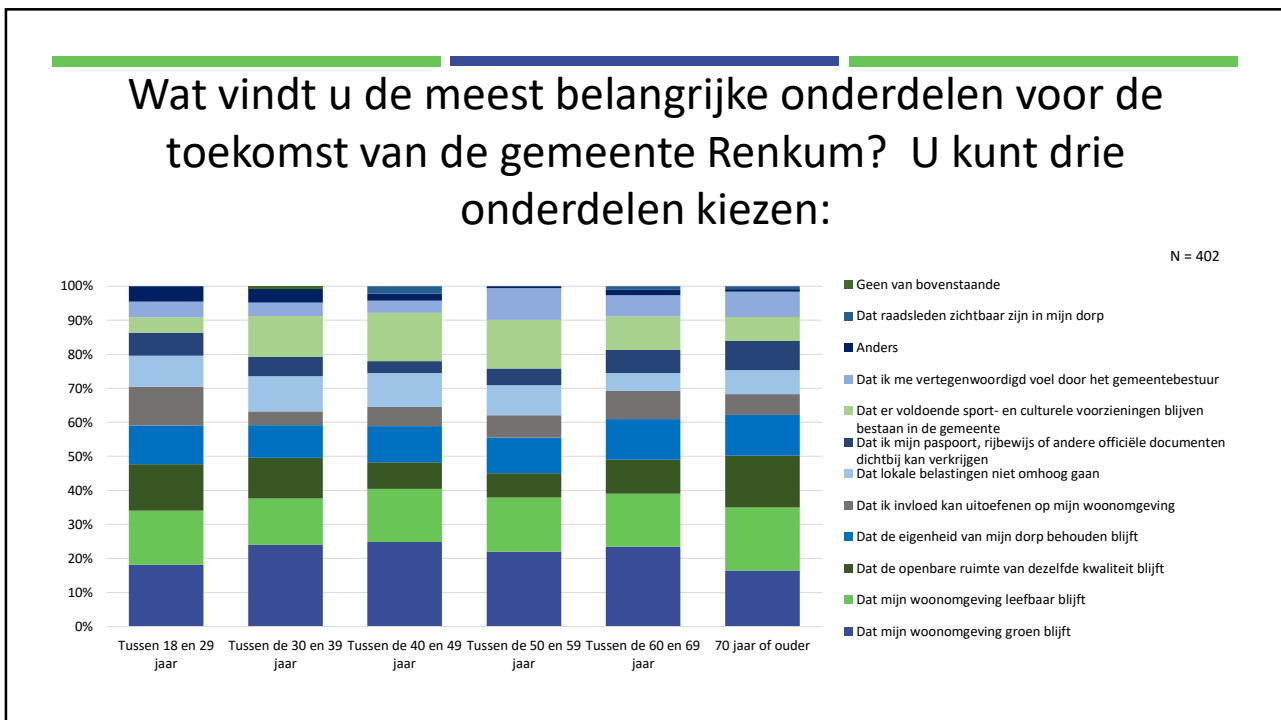
Wilt u uw antwoord uitleggen?



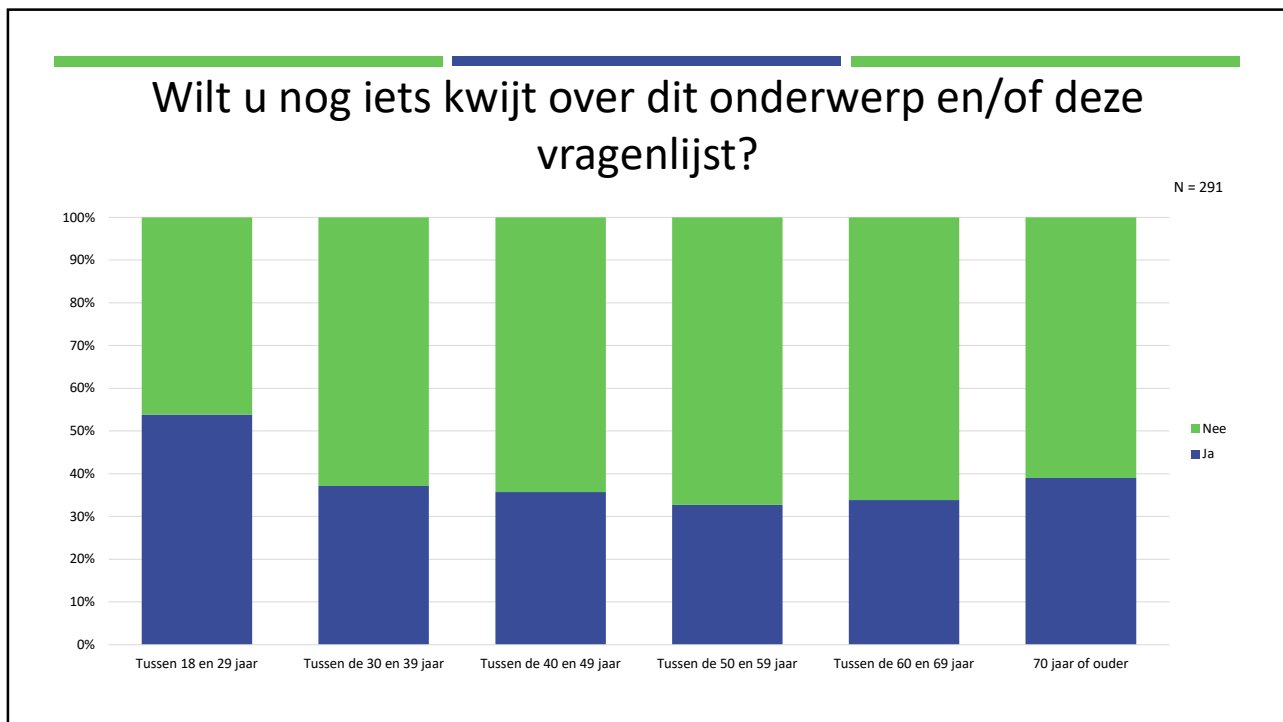
106



107



108



109

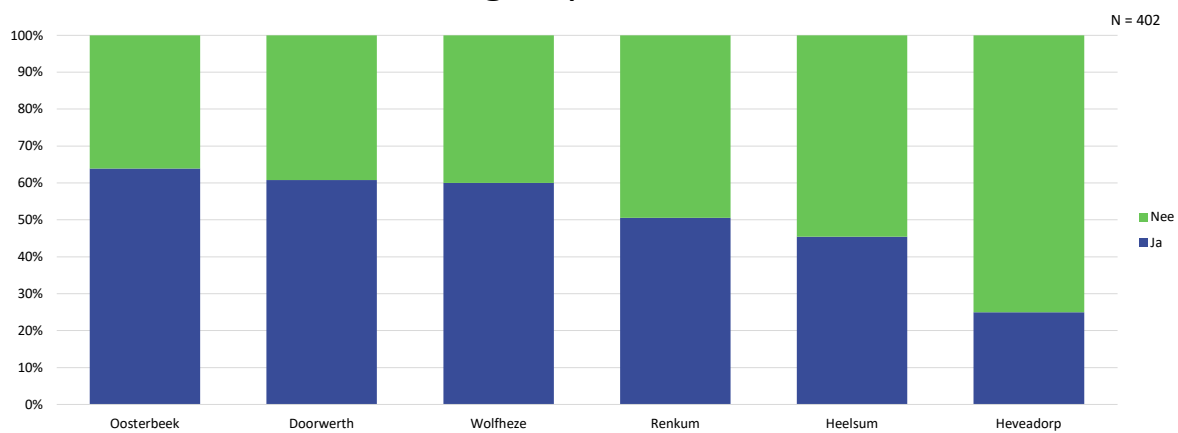


110

Dienstverlening

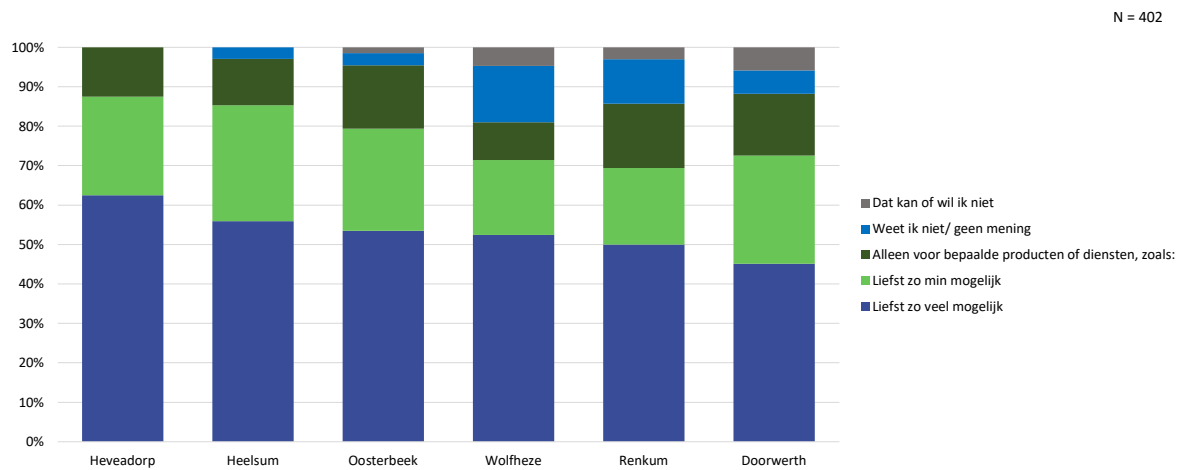
111

Heeft u de afgelopen 12 maanden zelf contact opgenomen met de gemeente in verband met een product, dienst, vraag of probleem?



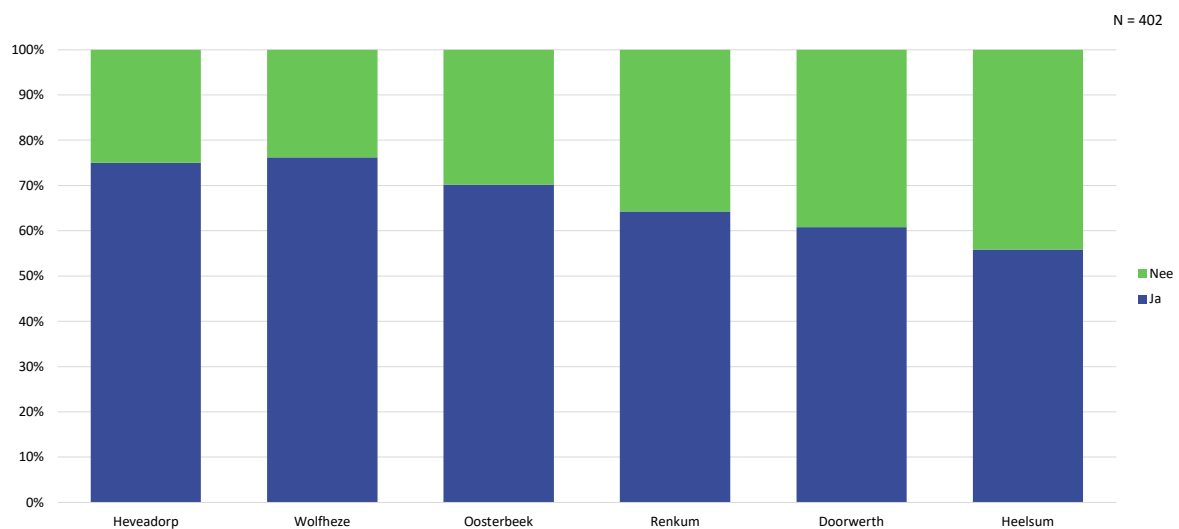
112

Wat vindt u ervan om het contact met de gemeente over een product en/of dienst digitaal te regelen?

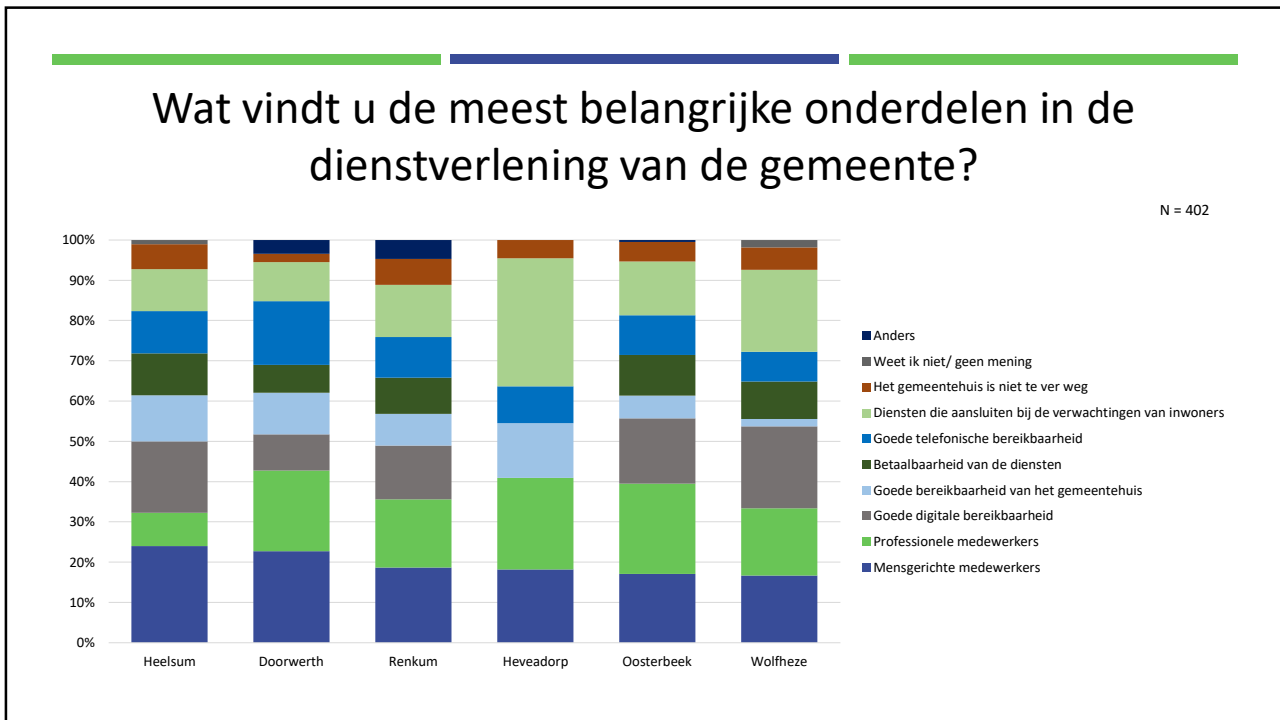


113

Wilt u uw antwoord uitleggen?



114



115

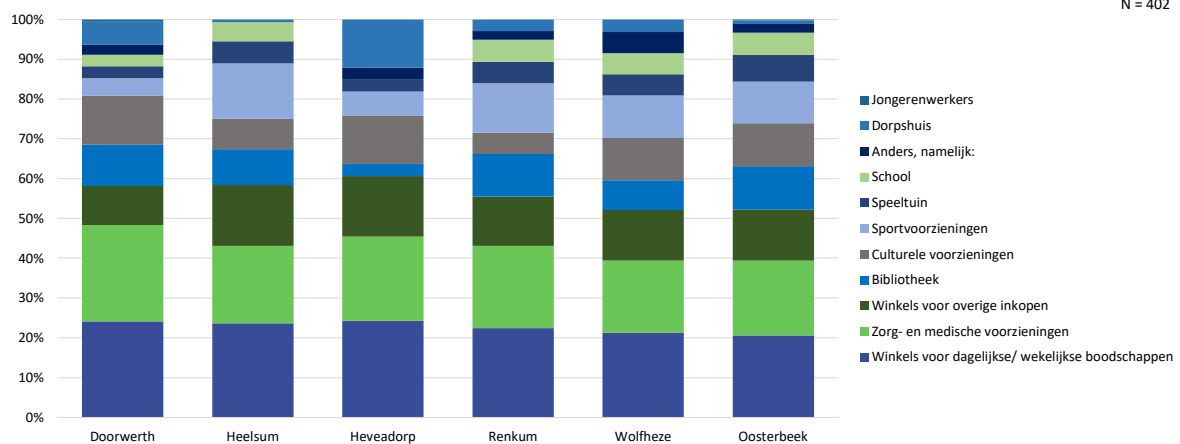


116

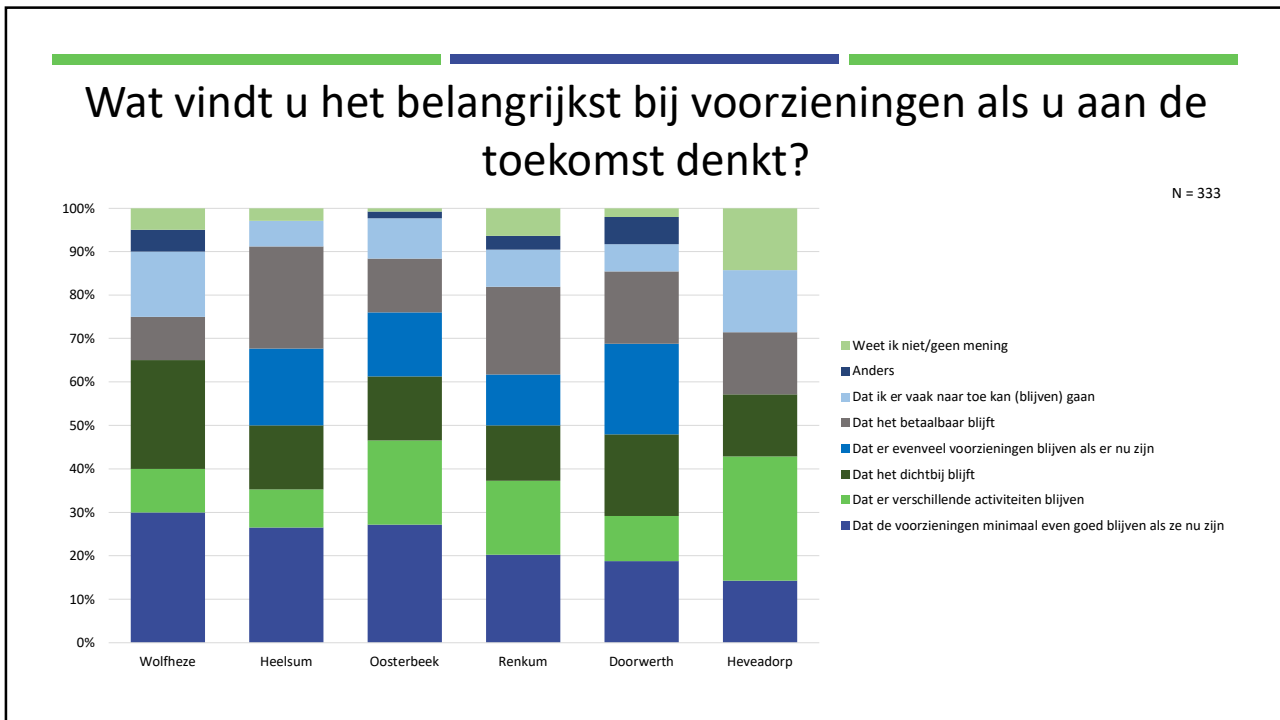
Voorzieneningen

117

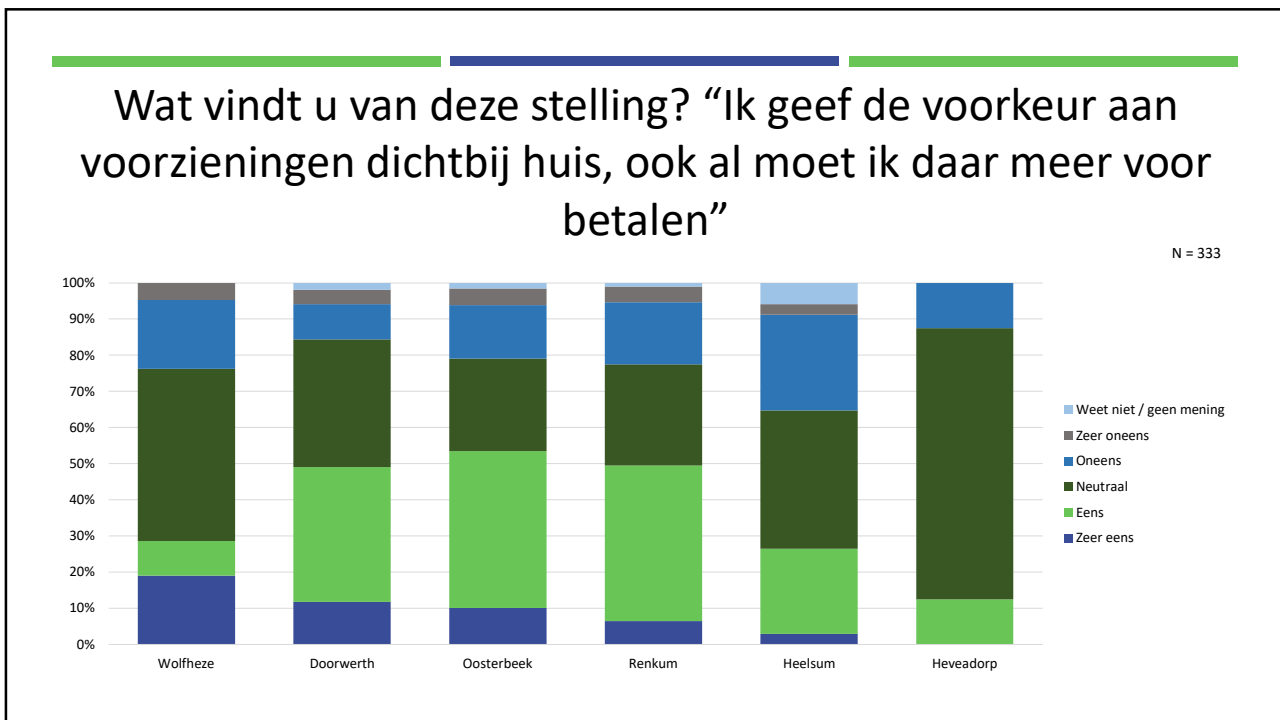
Van welke voorzieningen maakt u (of één of meer van uw gezinsleden) (wel eens) gebruik?



118



119

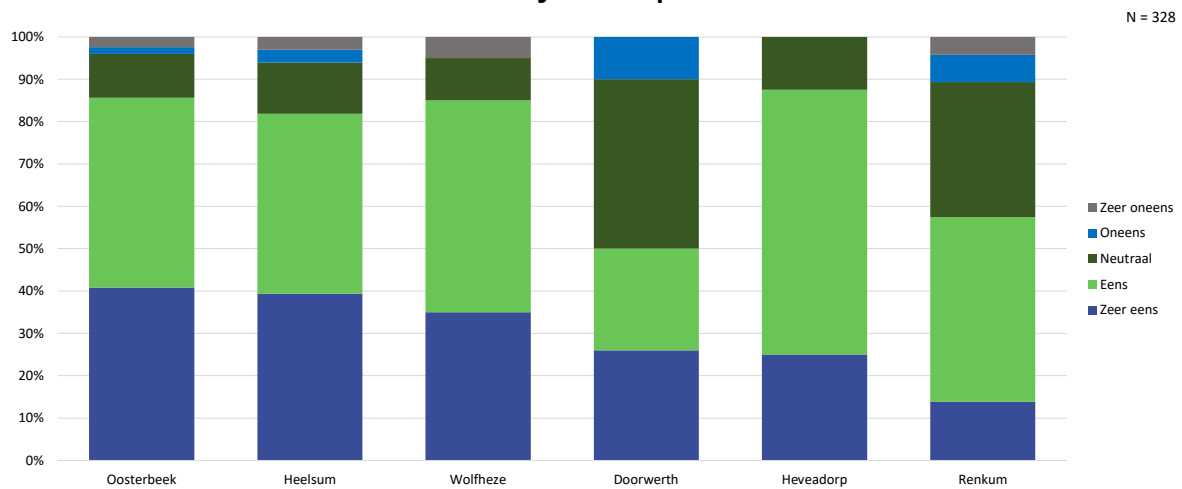


120

Identiteit

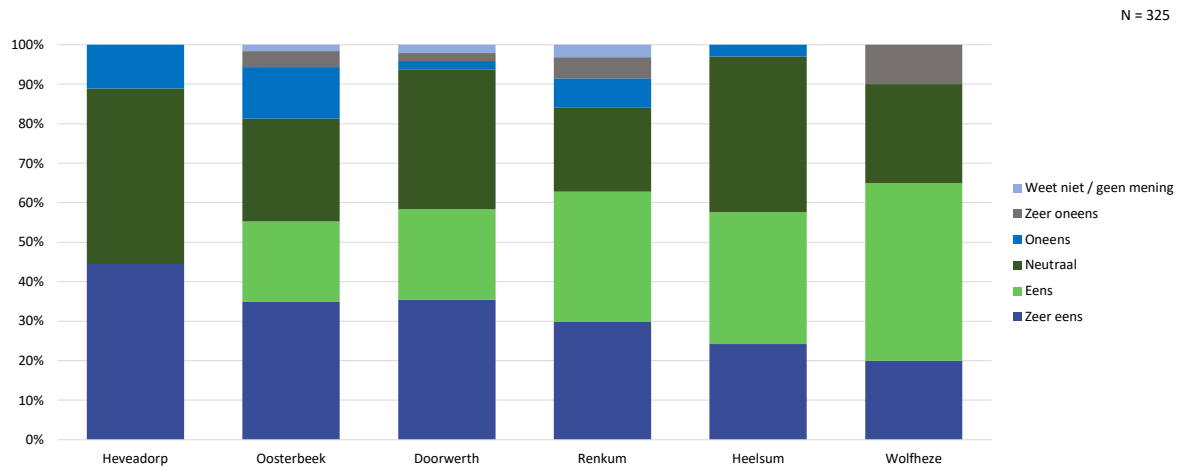
121

Wat vindt u van deze stelling? "Ik voel me verbonden met mijn dorp"



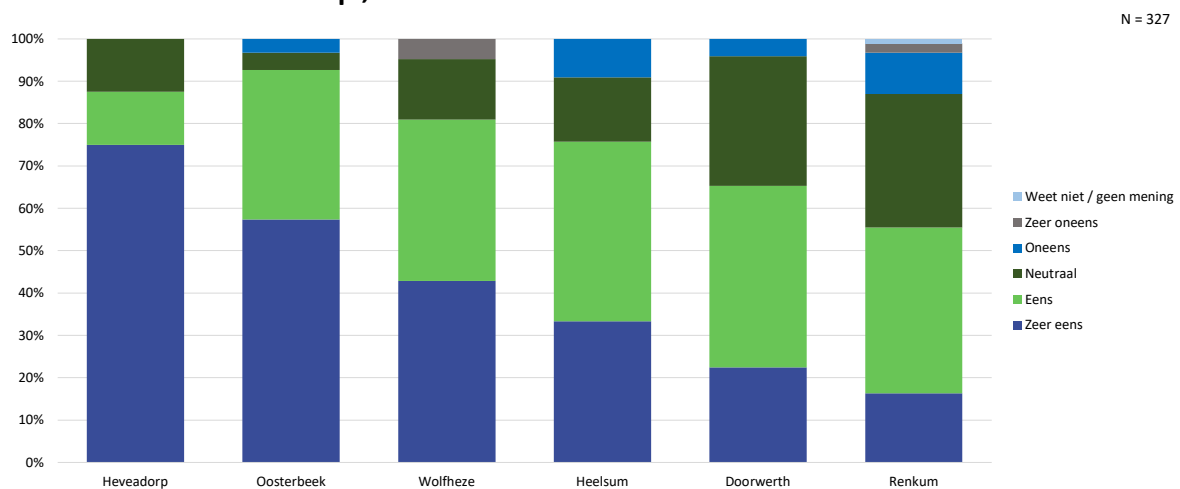
122

Wat vindt u van deze stelling? "Ik vind het belangrijk dat mijn dorp onderdeel is van de gemeente Renkum"



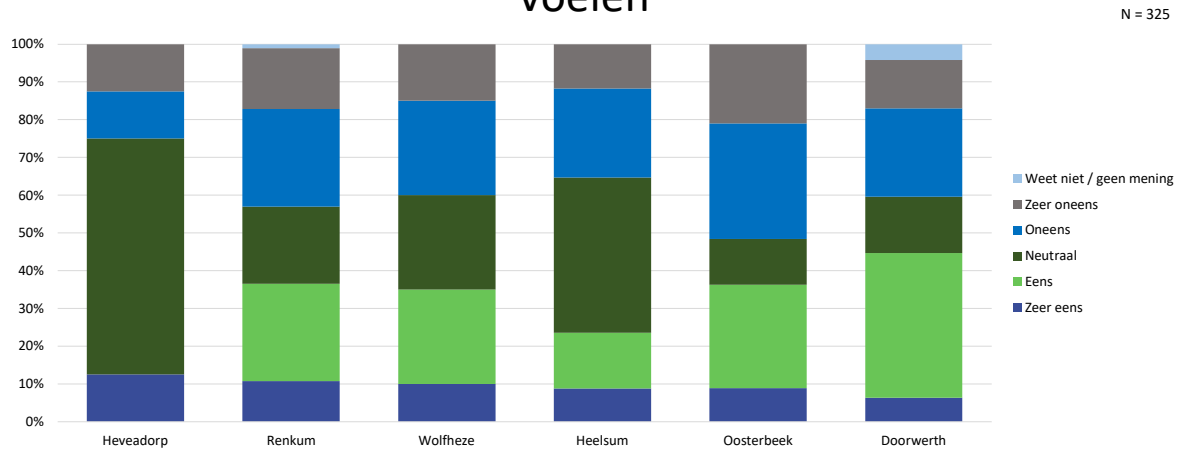
123

Wat vindt u van deze stelling? "Ik vind mijn dorp een prettig dorp, omdat het karakteristiek is"



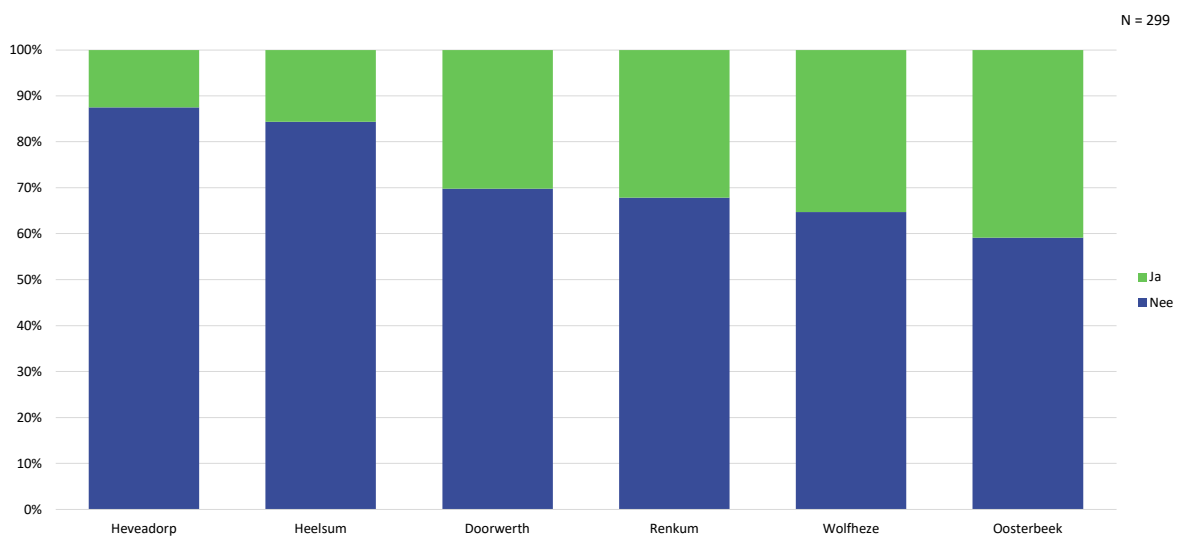
124

Wat vindt u van deze stelling? “De gemeente waarin ik woon is niet bepalend voor het gevoel van mij ergens thuis voelen”



125

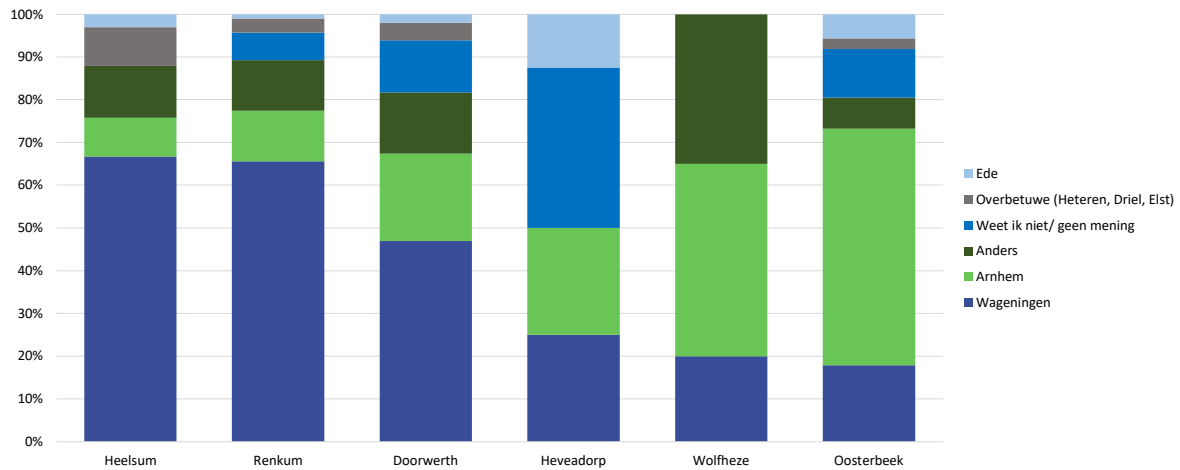
Wilt u uw antwoord uitleggen?



126

Met welke plaats of gemeente (buiten de gemeente Renkum) voelt u zich het meest verbonden?

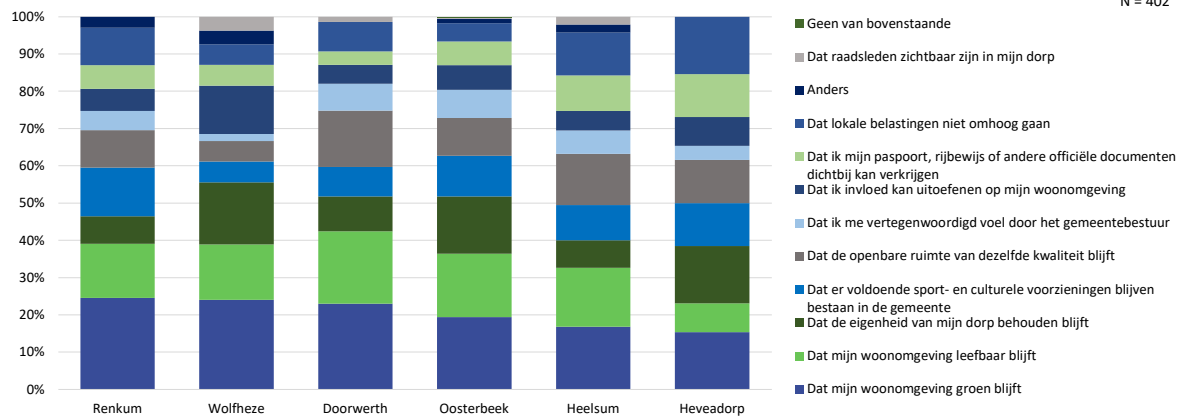
N = 328



127

Wat vindt u de meest belangrijke onderdelen voor de toekomst van de gemeente Renkum? U kunt drie onderdelen kiezen:

N = 402



128



Bijlage 9

Rapport Toekomstvisie ondernemers en maatschappelijke organisaties



RAPPORT

Toekomstvisie ondernemers en maatschappelijke organisaties

- Intern vertrouwelijk – 21 juni 2023

Inhoudsopgave

- Inleiding..... 3**
- 1.1 Enquête 3**
- 1.2 Duidingsgesprekken 4**
- Hoofdstuk 2..... 5**
- Resultaten 5**
- Hoofdstuk 3..... 11**
- Conclusie..... 11**

Inleiding

De gemeente Renkum onderzoekt de toekomst van de gemeente als organisatie. De gemeente Renkum onderzoekt specifiek vier toekomstscenario's. Het uitgangspunt is dat in elk geval het huidige dienstverleningsniveau en de voorzieningen op peil wordt gehouden en waar mogelijk verbeterd. De gemeente Renkum vindt het hierbij van belang om te weten wat inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties belangrijk vinden in het contact met de gemeente.

Om die reden heeft de gemeente Renkum een participatietraject uitgevoerd. Er zijn in totaal vier verschillende enquêtes uitgezet. Twee enquêtes waren gericht op de inwoners van de gemeente Renkum. Een vragenlijst is uitgezet naar de deelnemers van het inwonerpanel Renkum Spreekt en een soortgelijke vragenlijst is gericht uitgezet op het zogenaamde 'Stille Midden.' Daarnaast zijn er enquêtes uitgezet naar de ondernemers en naar de maatschappelijke organisaties in de gemeente Renkum. De twee enquêtes voor ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn in lijn met de enquêtes die zijn uitgezet naar de inwoners van de gemeente Renkum. Ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn in de enquête uitgenodigd voor twee duidingsbijeenkomsten om met elkaar in gesprek te gaan over de uitkomsten van de enquête.

In dit rapport zijn de meest relevante uitkomsten van de enquêtes en de verdere verdieping hierop, opgehaald tijdens de duidingsbijeenkomsten, opgenomen. Als losse bijlagen zijn de volledige resultaten en antwoorden van beide enquêtes voor de ondernemers en maatschappelijke organisaties toegevoegd.

1.1 Enquête

Voor de maatschappelijke organisaties en ondernemers in Renkum zijn twee aparte enquêtes uitgezet, toegespitst op de betreffende doelgroep, maar op hoofdlijnen gelijk. Beide enquêtes hebben drie weken opengestaan. In totaal hebben 39 personen de enquête voor de maatschappelijke organisaties ingevuld. In totaal hebben 64 personen de enquête voor ondernemers ingevuld.¹

Hieronder staan de vragen die zijn gesteld aan de ondernemers en maatschappelijke organisaties. De laatste vraag in beide enquêtes was of de ondernemers of maatschappelijke organisaties wilden meedoen aan de duidingsbijeenkomsten.

1.1.1 Vragen die zijn gesteld aan ondernemers

1. Wat voor soort onderneming heeft u?
2. Waar in de gemeente Renkum is uw onderneming gevestigd?
3. Wat waren de voornaamste redenen om uw bedrijf of organisatie te vestigen in de gemeente Renkum?
4. Waarover heeft u, in de laatste 12 maanden, contact gehad met de gemeente Renkum?
5. Wat vindt u belangrijk in het contact met de gemeente Renkum?
6. Wat is uw afzetgebied en/of waar komen uw klanten of gasten vandaan?

¹ Niet alle respondenten hebben alle vragen ingevuld, vandaar dat het totale aantal per vraag kan afwijken.

7. Wat waardeert u aan de faciliteiten en inspanningen van de gemeente Renkum voor haar ondernemers?
8. Wat zou de gemeente nog meer kunnen doen voor u als ondernemer?
9. Ziet u als ondernemer trends of ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de gemeente Renkum?

1.1.2 Vragen die zijn gesteld aan maatschappelijke organisaties

1. In welke categorie past uw maatschappelijke organisatie?
2. Waar is uw organisatie gevestigd in de gemeente Renkum?
3. Wat waren de voornaamste redenen om uw organisatie te vestigen in de gemeente Renkum?
4. Waarover heeft u, in de laatste 12 maanden, contact gehad met de gemeente Renkum?
5. Wat vindt u belangrijk in het contact met de gemeente Renkum?
6. Wat is uw reikwijdte en/of waar komen uw bezoekers vandaan?
7. Wat waardeert u aan de faciliteiten en inspanningen van de gemeente Renkum voor haar maatschappelijke organisaties?
8. Wat zou de gemeente nog meer kunnen doen voor u als maatschappelijke organisatie?
9. Ziet u als maatschappelijk organisatie trends of ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de gemeente Renkum?

1.2 Duidingsgesprekken

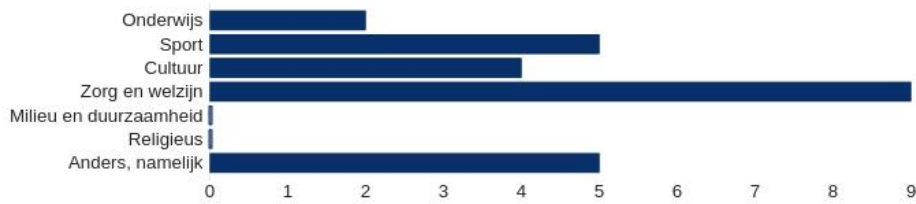
De opbrengst van de enquêtes zijn in de duidingsbijeenkomsten besproken. De aanwezigen zijn verder met elkaar, ons en de projectgroep namens de gemeente in gesprek gegaan over de bevindingen uit de enquêtes, om zo betekenis te geven aan de resultaten. De bijeenkomsten vonden plaats in het gemeentehuis van Renkum op 11 mei 2023 in Oosterbeek en in Doelum in Renkum op 24 mei 2023.

HOOFDSTUK 2

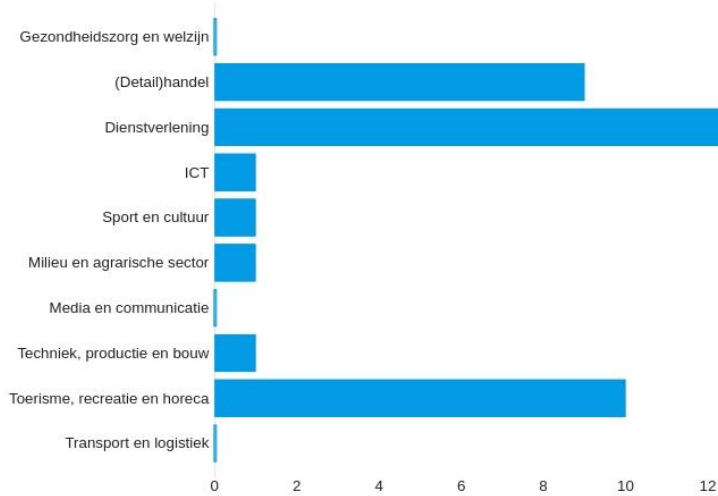
Resultaten

1. Wat voor soort onderneming heeft u?/ In welke categorie past uw maatschappelijke organisatie?

Maatschappelijke organisaties

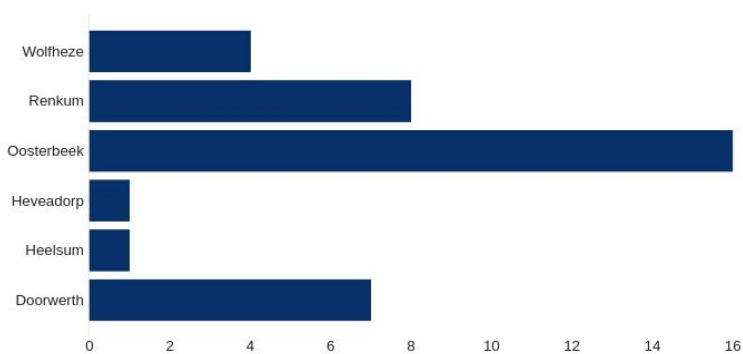


Ondernemers

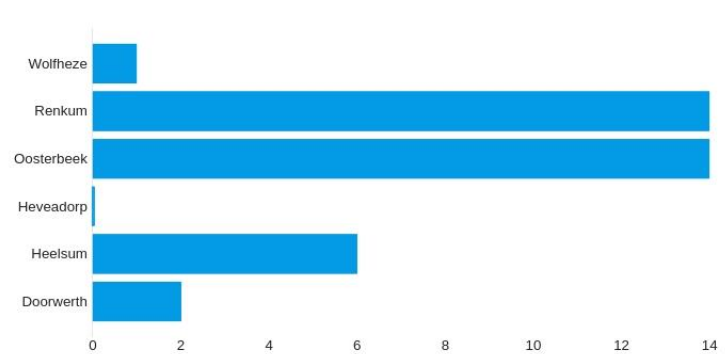


2. Waar in de gemeente Renkum is uw onderneming/organisatie gevestigd?

Maatschappelijke organisaties

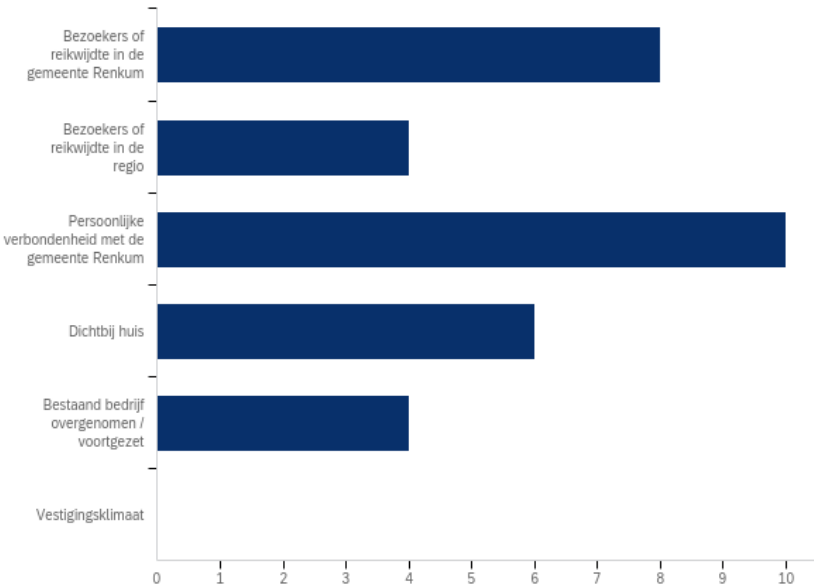


Ondernemers

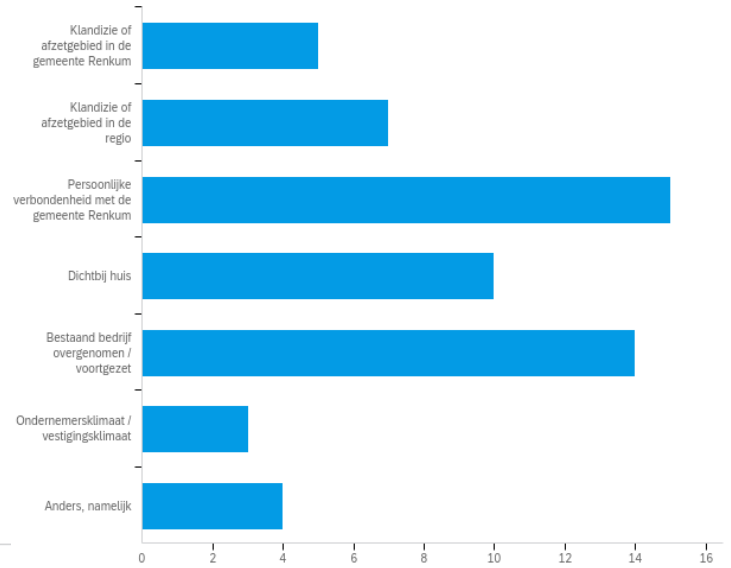


3. Wat waren de voornaamste redenen om uw bedrijf of organisatie te vestigen in de gemeente Renkum?

Maatschappelijke organisatie



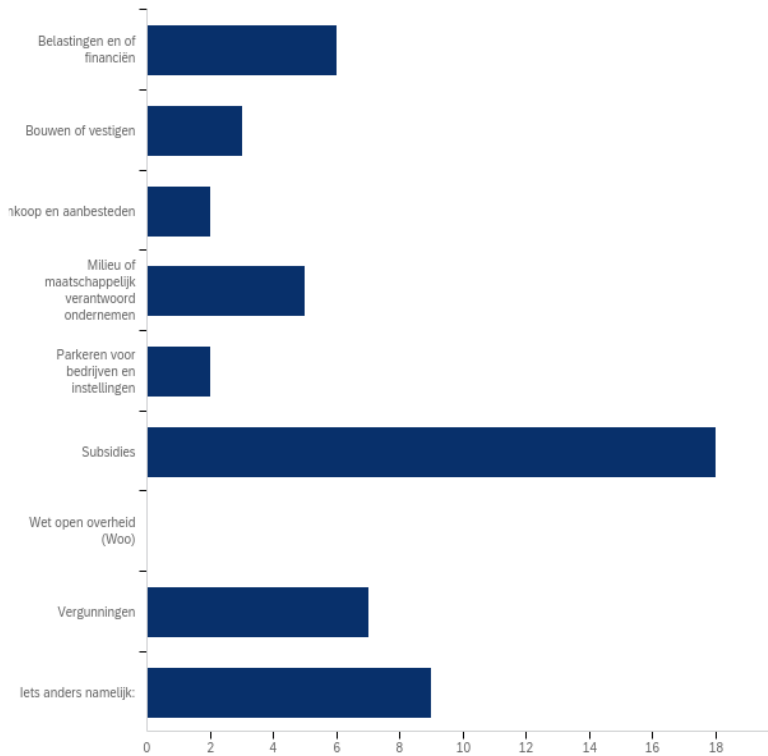
Ondernemers



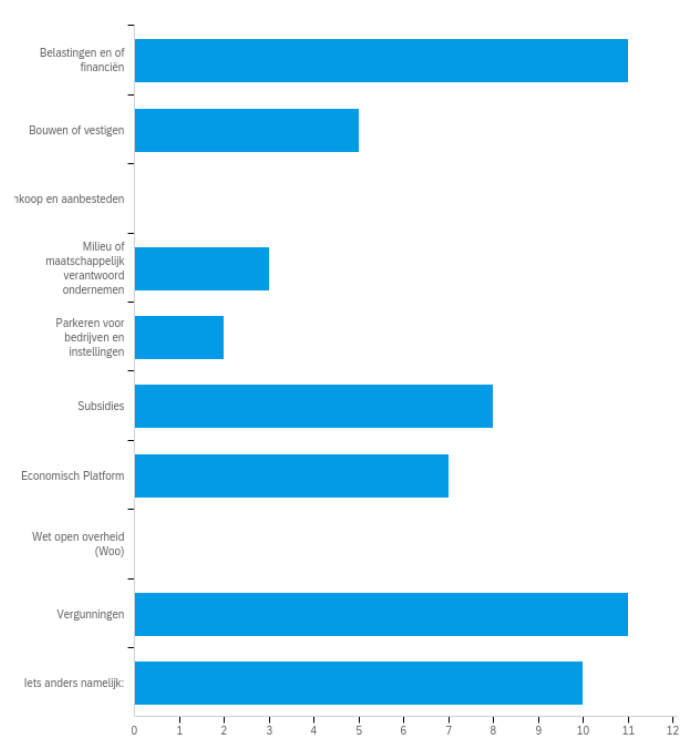
Bij zowel de ondernemers als de maatschappelijke organisaties is de persoonlijke verbondenheid met de gemeente Renkum opvallend hoog.

4. Waarover heeft u, in de laatste 12 maanden, contact gehad met de gemeente Renkum

Maatschappelijke organisaties

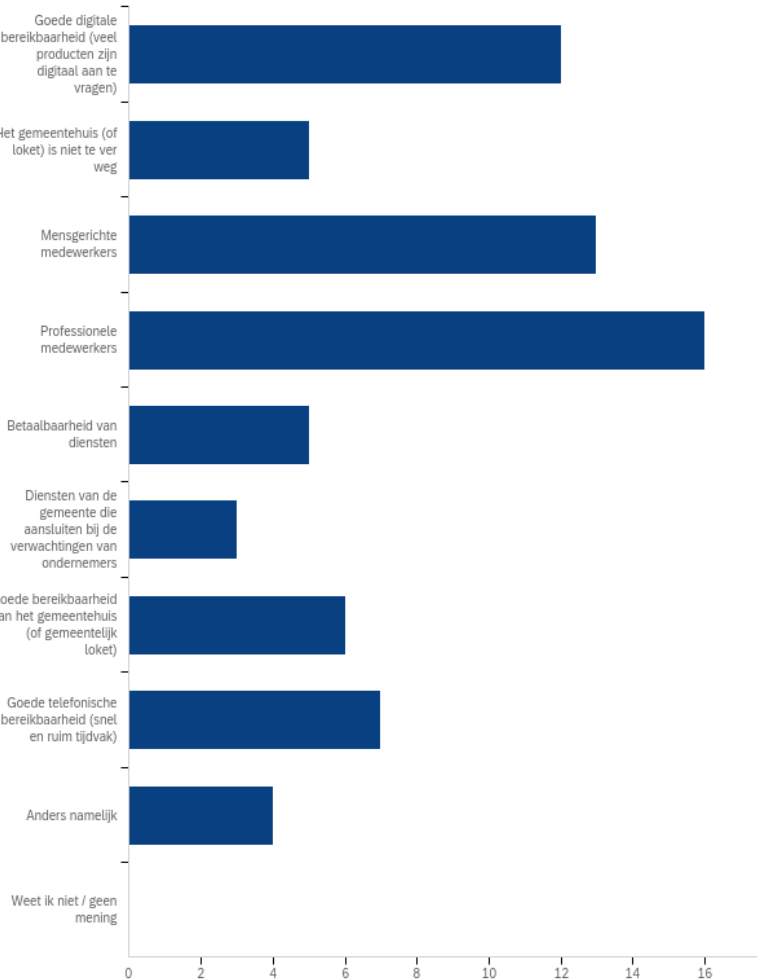


Ondernemers

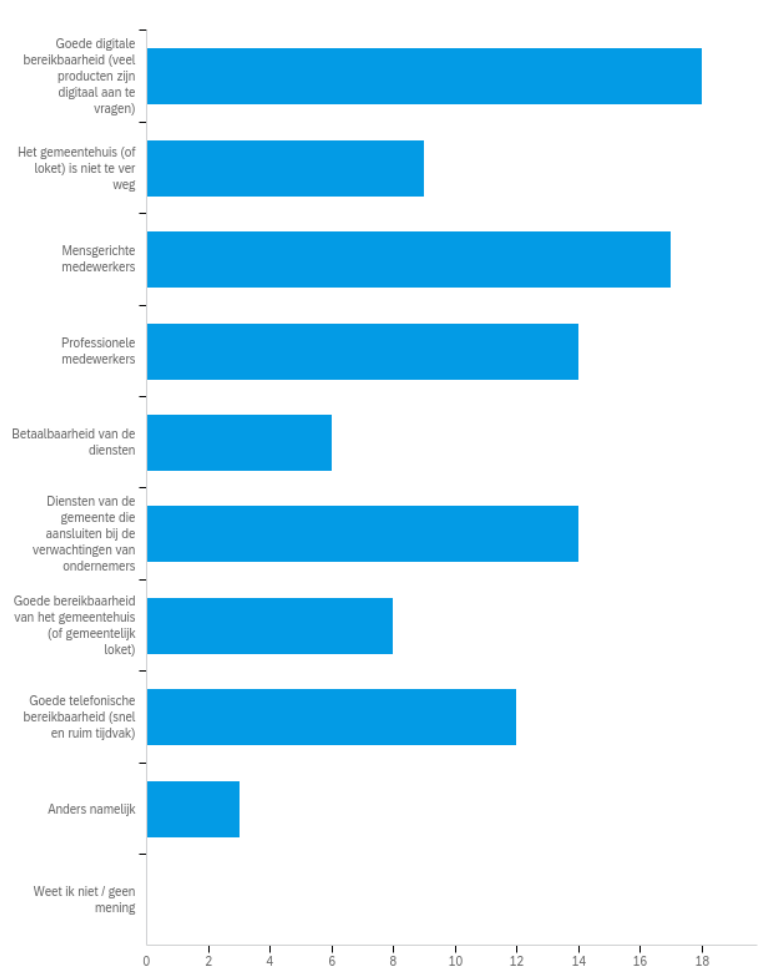


5. Wat vindt u belangrijk in het contact met de gemeente Renkum?

Maatschappelijke organisaties



Ondernemers



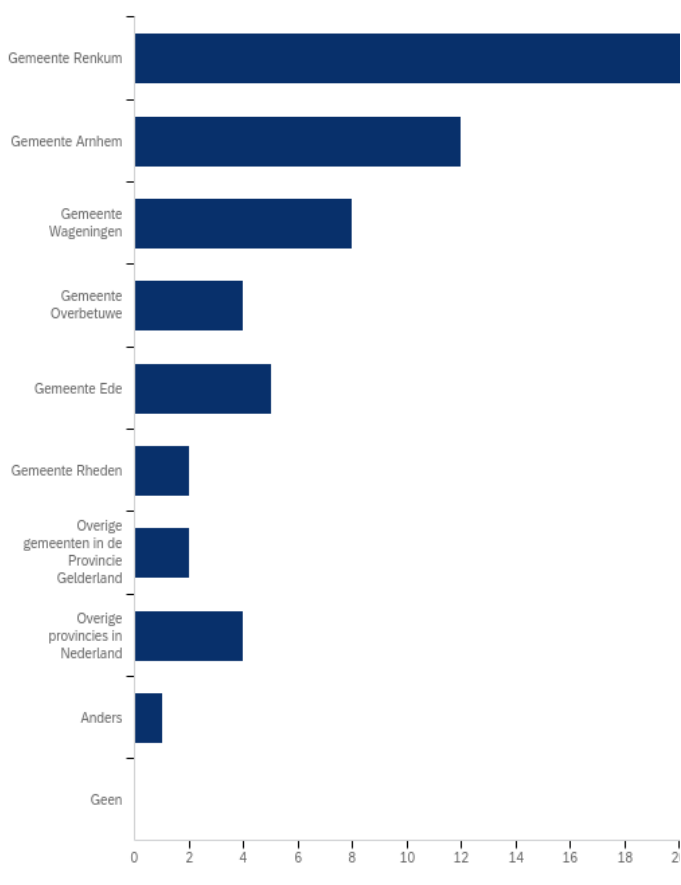
Uit de enquête blijkt dat ondernemers en maatschappelijke organisaties zowel goede digitale bereikbaarheid als mensgerichte en professionele medewerkers belangrijk vinden.

Met name de ondernemers hebben veel contact met de gemeente over belastingen en of financiën en vergunningen. Bij de maatschappelijke organisaties is juist veel contact over subsidies. Bij de gezamenlijke duidingsbijeenkomsten werd aangegeven dat onderdelen van de standaard vergunningverlening makkelijker digitaal zouden kunnen zoals het toevoegen van nieuwe horecamedewerkers op de horecavergunning of het aanvragen van een VOG. Bij speciale eenmalige evenementen is het prettig om wel eerst contact te hebben met iemand van de gemeente zodat diegene kan helpen met de vergunningsaanvraag, 'voor finesse is individueel contact nodig.'² Eveneens werd aangegeven dat kennis van de ambtenaar van de plaatselijke situatie erg belangrijk is. Zeker bij speciale evenementen in de dorpen of bij vergunningverlening in de bouw.

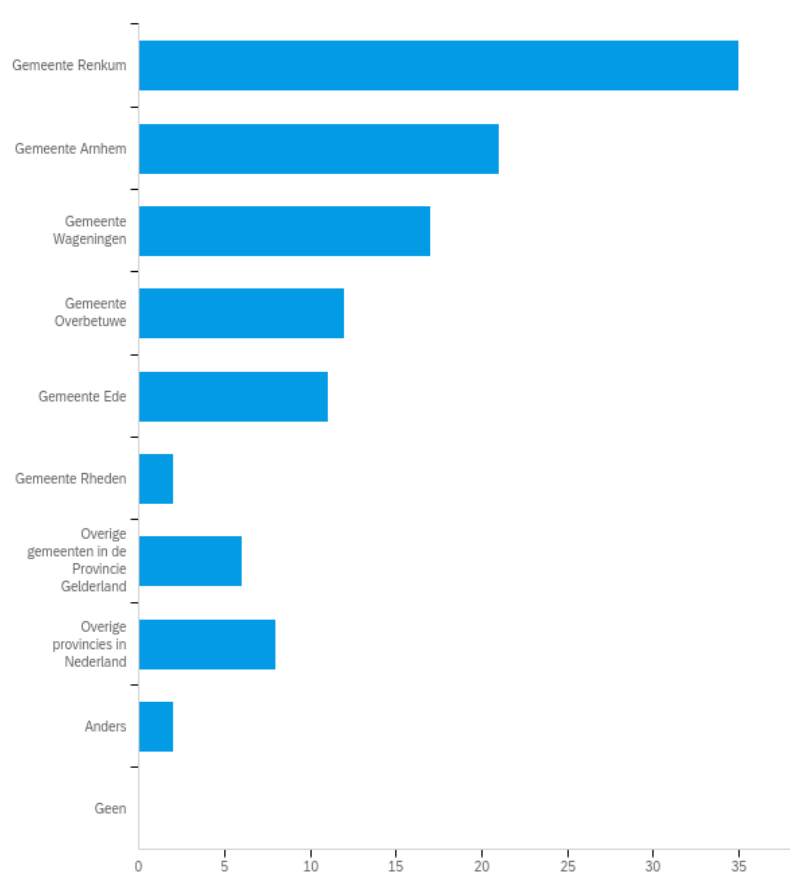
In de afgelopen jaren zijn er veel wisselingen geweest bij het aanspreekpunt voor bedrijven binnen de gemeente. Hierdoor zoeken mensen andere contacten, zoals de wethouder of andere ambtenaren, op binnen de gemeente. De korte lijntjes (mensgerichtheid en persoonlijk contact) binnen de gemeente Renkum wordt erg gewaardeerd. Op de duidingsbijeenkomsten werd duidelijk gemaakt dat een fysieke plek, naast telefonische en digitale bereikbaarheid, in de nabijheid om naartoe te gaan voor persoonlijk contact wenselijk blijft. Zeker omdat een gedeelte van de gemeente Renkum niet digitaal vaardig is.

6. Wat is uw afzetgebied/reikwijdte en/of waar komen uw klanten, gasten of bezoekers vandaan?

Maatschappelijke organisaties



Ondernemers



² Quote van aanwezige horecamedewerker over vergunningverlening op 11 mei 2023 in het gemeentehuis.

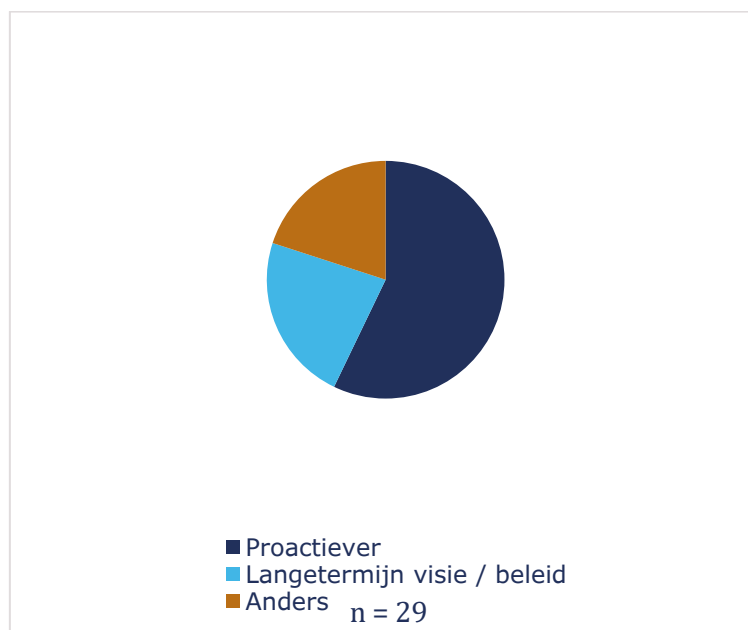
In lijn met het antwoord over de persoonlijke verbondenheid met de gemeente Renkum zijn de bezoekers en klanten ook voor het grootste gedeelte uit de gemeente zelf afkomstig.

7. Wat waardeert u aan de faciliteiten en inspanningen van de gemeente Renkum voor haar ondernemers/maatschappelijke organisaties?



De grote betrokkenheid van de gemeente met haar inwoners wordt erg gewaardeerd door de maatschappelijke organisaties en ondernemers. De open communicatie, belangstelling, het meedenken in oplossingen, korte lijntjes, aandacht en bereikbaarheid van medewerkers wordt met name gewaardeerd.

8. Wat zou de gemeente nog meer kunnen doen voor u als ondernemer/maatschappelijke organisatie?



Uit beide enquêtes komt naar voren dat de gemeente zich meer proactief kan opstellen. De ondernemers en maatschappelijke organisaties geven aan dat een gewenste overheid zich opstelt als 'gesprekspartner' en een 'luisterend oor' is voor de ondernemers en maatschappelijke organisaties. En waarbij in haar dienstverlening de 'menselijke maat' centraal staat en de overheid in nauw contact staat met haar ondernemers en maatschappelijke organisaties.

9. Ziet u als ondernemer trends of ontwikkelingen die belangrijk zijn voor de gemeente Renkum?

Ondernemers

- Parkeerplekken en oplaadpalen
- Toename toerisme
- Verbeteren winkelgebied

Maatschappelijke organisaties

- Tekorten in ouderenzorg en jeugdpvang
- Energietransitie / verduurzaming
- Toename eenzaamheid door afname verenigingsleven en sociale voorzieningen

10. Heeft u nog aanvullingen of een advies voor de gemeente aangaande de vier toekomstscenario's?

Deze laatste vraag werd gevraagd tijdens de duidingsbijeenkomst en is niet opgenomen in de enquête. Tijdens allebei de duidingsbijeenkomsten kwam naar voren dat de unieke identiteit van de verschillende dorpskernen gewaarborgd moet blijven, in elk denkbaar scenario. 'Bewaar en bewaak eigenheid.'³ Mogelijk zouden deelraden in verschillende dorpen een uitkomst kunnen zijn om identiteit in de verschillende dorpskernen te behouden bij eventuele schaalvergroting.

Uit de duidingsbijeenkomst werd eveneens duidelijk dat schaalvergroting met name als positief wordt gezien als het gebiedsoverstijgende thema's betreft zoals groenvoorziening, vervoer, verkeer, belastinginning en afvalverwerking. Tegenover verregaande schaalvergroting wordt met name negatief gedacht over verdere bureaucratisering. Maatschappelijke organisaties en ondernemers zien geen heil in meer regels of beleid per wijk met wisselende regels en formulieren. Een slagvaardige gemeente met aansluitend beleid met deskundige en benaderbare ambtenaren wordt geprefereerd in alle scenario's.

³ Quote van deelnemer vanuit een maatschappelijke organisatie op de duidingsbijeenkomst op 24 mei 2023 in Doelum.

Conclusie

Ondernemers en maatschappelijke organisaties in de gemeente Renkum hebben behoefte aan een vertrouwd gezicht, mensgerichtheid en efficiënte (digitale) afhandeling. De korte lijntjes en grote betrokkenheid van ambtenaren in de gemeente Renkum worden zeer gewaardeerd. Echter constateren ondernemers en maatschappelijke organisaties ook dat efficiënte afhandeling binnen de gemeente afneemt door verlies van deskundigheid vanwege wisselingen in het ambtenarenbestand en onvervulde vacatures.

Ondernemers en maatschappelijke organisaties willen de identiteit van de verschillende dorpskernen niet verliezen en vragen de gemeente hier scherp op te zijn bij de keuze tussen de verschillende toekomstscenario's. Schaalvergroting wordt met name als iets positiefs gezien bij gebiedsoverstijgende thema's zoals groenvoorziening, vervoer, verkeer, belastinginning en afvalverwerking. Schaalvergroting leidt mogelijk tot een toename van bureaucratie en zou mogelijk voor identiteitsverlies van de verschillende dorpskernen kunnen zorgen. Dit kan leiden tot meer afstand tussen de gemeente en haar inwoners.

Verder vinden ondernemers en maatschappelijke organisaties het belangrijk dat de gemeente in de toekomst digitaal, telefonisch en fysiek goed benaderbaar is. Maatschappelijke organisaties en ondernemers willen niet meer regels of beleid per wijk met wisselende afspraken en formulieren. Een slagvaardige gemeente met aansluitend beleid met deskundige benaderbare ambtenaren wordt geprefereerd binnen alle toekomstscenario's.

Tot slot geven de maatschappelijke organisaties en ondernemers aan dat de gemeente hen proactiever kan opzoeken en zich meer zou kunnen opstellen als een meedenkende gemeente die naast haar burgers staat. Kortom, ondernemers en maatschappelijke organisaties in de gemeente Renkum geven aan met name de betrokkenheid van de gemeente, identiteit van de dorpskernen, deskundigheid van ambtenaren, persoonlijk contact met de gemeente en fysieke, digitale en telefonische bereikbaarheid van de gemeente erg belangrijk te vinden.



WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGER VAN VOORUITGANG

Nederland is continu in ontwikkeling. Maatschappelijk, economisch en organisatorisch verandert er veel. Al 85 jaar volgen wij als adviesbureau deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. De behoefte om iets fundamenteels te betekenen voor mens en maatschappij zit in onze genen. Met onze adviezen en oplossingen hebben we dan ook actief meegebouwd aan het Nederland van vandaag. Altijd op zoek naar duurzame vooruitgang.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. Zo komen we tot gefundeerde adviezen en slimme oplossingen. Die zijn op het eerste gezicht misschien niet altijd de meest voor de hand liggende. Juist deze eigenzinnigheid maakt ons uniek. Daarbij zijn we niet van symptoombestrijding. En gaan pas naar huis als het is opgelost.

Berenschot B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl

Product begroting		Taakveld	Uitvoering door					Regio	Wage- ningen	Arnhem	Rheden	Samenwerkingsmogelijkheden
#	Product		RNK	ISM	UGR	UBD	Externe partner					
1H	Maatwerkvoorzieningen Wmo	Verstrekken hulpmiddelen & woonvoorzieningen					Externe organisaties/ gezamenlijke aanbesteding met Rheden & Rozendaal, Overbetuwe, Doesburg en Lingewaard					
1H	Maatwerkvoorzieningen Wmo	Beschermde wonen/ maatschappelijke opvang					Gemeente Arnhem (centrumgemeente tot 2024)	Arnhem				
1H	Maatwerkvoorzieningen Wmo	Bieden ondersteuning bij huishouden					Ingekocht via MGR bij externe organisaties					
1H	Maatwerkvoorzieningen Wmo	Bieden individuele & groepsbegeleiding					Ingekocht via MGR bij externe organisaties					
1H	Maatwerkvoorzieningen Wmo	Inzet respitzorg/ PGB/ Onafhankelijke Cliëntondersteuning										
1G + 1H	Maatwerkvoorzieningen Jeugd + Maatwerkvoorzieningen Wmo	Doelgroepenvervoer					BVO DRAN	Arnhem-Nijmegen				
1G + 1H	Maatwerkvoorzieningen Jeugd + Maatwerkvoorzieningen Wmo	Regievoering MGR										
1I	Minima	Beleid minima										
1I	Minima	Bieden ondersteuning aan inwoners met schulden/ regie schulddienstverlening					Externe organisaties					
1J	Inkomensvoorziening	Verstrekken uitkeringen op grond van Participatiewet, loaw, loaz & Bbz2004					Gemeente Ede (uitvoering Bbz & IOAZ)	Foodvalley				
1J	Inkomensvoorziening	Bieden ondersteuning aan inwoners (met arbeidshandicap) met uitkering bij vinden werk/ te participeren naar vermogen					Werkkracht voor werknemers onder CAO SW	Foodvalley				
1J	Inkomensvoorziening	Beoordelen aanvragen individuele inkomenstoelage & studietoelage										
1J	Inkomensvoorziening	Ondersteunen werkgevers bij invullen SROI										

RNK	Door ons zelf
ISM	Door ons zelf, maar in samenwerking met (zoals GMRAN)
UGR	Wordt in samenwerking met anderen uitgevoerd door GR/ andere verbonden partij (zoals De Connectie/ ODRA/ ACV)
UBD	Wordt uitbesteed aan een extern bedrijf

RNK	Door ons zelf
ISM	Door ons zelf, maar in samenwerking met (zoals GMRAN)
UGR	Wordt in samenwerking met anderen uitgevoerd door GR/ andere verbonden partij (zoals De Connectie/ ODRA/ ACV)
UBD	Wordt uitbesteed aan een extern bedrijf

Domein D&B/ Dienstverlening & bedrijfsvoering - overzicht taakvelden en samenwerking

Product begroting		Taakveld	Uitvoering door					Regio	Wage-ningen	Arnhem	Rheden	Samenwerkingsmogelijkheden
#	Product		RNK	ISM	UGR	UBD	Externe partner					
3A	Dienstverlening	Waarborgen kwaliteit persoonsgegevens, privacy & beveiliging									Samenwerking kansrijk i.v.m. kwetsbaarheid.	
3A	Dienstverlening	Verstrekken producten & documenten (paspoorten, rijbewijzen, uittreksels etc.)									Samenwerking kansrijk i.v.m. kwetsbaarheid.	
3A	Dienstverlening	Verwerken verhuizingen/ aangiften geboortes & overlijden									Samenwerking kansrijk i.v.m. kwetsbaarheid.	
3A	Dienstverlening	Sluiten huwelijken & partnerschappen										
3A	Dienstverlening	Organiseren verkiezingen										
3A	Dienstverlening	Klantencontact										
3A	Dienstverlening	Content website advies/ beheer									Mogelijkheden voor delen webredactie bij gelijke website en met goede afspraken.	
3A	Dienstverlening	Bodetaken			x							
3B	Dorpsgericht werken	Beleid dorpsgericht werken										
3B	Dorpsgericht werken	Faciliteren inwonerinitiatieven										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Communicatie: advies										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Communicatie: vormgeving					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Financiën: control/ advies										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Financiën: P&C-cyclus										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Financiën: fiscaal									Samenwerking kansrijk i.v.m. kwetsbaarheid functie.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Financiële administratie: crediteuren/ debiteuren/ betalingsverkeer					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Financiële administratie: verzekeringen					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	P&O: HRM advies/ organisatieadvies										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	P&O: werving & selectie									Mogelijkheden voor aansluiten bij recruitment Arnhem.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	P&O: arbotaken/ BHV										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Personeel- en salarisadministratie					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Juridische zaken: advies										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Juridische zaken: klachtencoördinatie									Samenwerking mogelijk.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Juridische zaken: secretariaat commissies bezwaar & beroep									Samenwerking mogelijk.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	DIV: archivering					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	DIV: beheer					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	DIV: postregistratie					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Beheer (oude) archiefbescheiden & collecties					Gelders Archief					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Facilitaire zaken: algemeen					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Facilitaire zaken: vervoermiddelen					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Facilitaire zaken: schoonmaak					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Belastingen					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Gegevensbeheer: geo-informatie										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Gegevensbeheer: financiële/ niet-financiële basisregistraties										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Informatiemanagement: advies										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	ICT: functioneel applicatiebeheer									Samenwerking kansrijk bij harmonisatie.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	ICT: infrastructuur/ beheer					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Inkoop & aanbesteding: contractmanagement									Samenwerking kansrijk. Meer synergie uit te halen, gezamenlijk aanbesteden, leveranciersselectie.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Inkoop & aanbesteding: advisering/ contractbeheer/ inkoopkalender					De Connectie					

Product begroting		Taakveld	Uitvoering door					Regio	Wage- ningen	Arnhem	Rheden	Samenwerkingsmogelijkheden
#	Product		RNK	ISM	UGR	UBD	Externe partner					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Secretariaat: bestuurlijke ondersteuning										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Secretariaat: ambtelijke ondersteuning					De Connectie					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Interne auditing									Mogelijkheden voor bundelen kennis.	
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Subsidiebureau					IGSG5					
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Regievoering De Connectie										
3C	Organisatie en bedrijfsvoering	Regievoering Gelders Archief										
3D	Huisvesting/ Gemeentehuis	Beleid vastgoed										
3D	Huisvesting/ Gemeentehuis	Onderhoud gemeentehuis/ gemeentewerf					Externe bedrijven					
3E	Samenwerkingsverbanden	Strategisch advies verbonden partijen										
3E	Samenwerkingsverbanden	Regievoering GMRAN										
3E	Samenwerkingsverbanden	Regievoering Euregio Rijn-Waal										
3F	Goed bestuur	Taken gemeenteraad (ondersteunen)										
3F	Goed bestuur	Beleid bestuurlijke toekomst/ uitvoering										

RNK	Door ons zelf
ISM	Door ons zelf, maar in samenwerking met (zoals GMRAN)
UGR	Wordt in samenwerking met anderen uitgevoerd door GR/ andere verbonden partij (zoals De Connectie/ ODRA/ ACV)
UBD	Wordt uitbesteed aan een extern bedrijf

Bijlage 11

Matrix beoordelingscriteria scenario Strategisch samenwerken met beperkt aantal partners

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Meerinzicht)
Organisatie			
<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken, integraal werken en ruimte voor eigen initiatief <i>De ruimte om over inhoudelijke domeinen heen samen te werken, flexibiliteit te hebben in de werkzaamheden, initiatief te nemen en maatwerk toe te passen op zowel organisatorisch als individueel niveau binnen de gemeentelijke organisatie.</i> • Ambtelijke beleids- en realisatiekracht <i>De professionaliteit en kwaliteit in de uitvoering door de gemeentelijke organisatie in het proces van het signaleren van ontwikkelingen of vraagstukken tot het opleveren van resultaten.</i> • Nabijheid van de organisatie <i>De oriëntatie van de gemeentelijke organisatie op, betrokkenheid bij en in contact staat/ is met de samenleving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties).</i> • Positie in de regionale samenwerking <i>De bijdrage aan, invloed op en lobbykracht van de gemeentelijke organisatie in regionale samenwerkingsverbanden.</i> • Wendbaarheid van de organisatie <i>Het vermogen van de gemeentelijke organisatie om in te kunnen spelen op onvoorziene veranderingen en behoeften (van bestuur en samenleving).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Een beperkt aantal vaste samenwerkingspartners versimpelt de regie, vergemakkelijkt intensieve samenwerking en ontlast daarmee de organisatie (en het bestuur). • Bundeling van de krachten zorgt voor meer schaalgroottes op de taakvelden waarop wordt samengewerkt. Deze schaalvoordelen bieden meer ruimte en tijd om na te kunnen denken over belangrijke beleidsvorming en strategische vraagstukken. • Omdat de taken verdeeld zijn over de partnergemeenten is er aandacht nodig voor de oriëntatie van de organisatie op de samenleving. • Verwachting is dat door de samenwerking met een beperkt aantal vaste samenwerkingspartners meer (lobby)kracht wordt georganiseerd. In de praktijk wordt dit niet altijd zo ervaren. • De samenwerkende gemeenten treden op tal van thema's gezamenlijk bestuurlijk naar buiten en spreken met één mond, sterker in interbestuurlijke overleggen. Dit vraagt om inhoudelijke keuzes voor thema's waarop bestuurlijk intensief wordt samengewerkt. Het betekent ook dat de samenwerkende gemeenten samen inhoudelijk investeren op deze thema's. 		<ul style="list-style-type: none"> • Bij het aangaan van de samenwerking Meerinzicht is er oog geweest voor beleidsharmonisatie en werkprocessen zijn gestandaardiseerd. • Door de samenwerking zijn de drie gemeenten wendbaarder gebleken. Het specialisme is omhooggegaan net als de kwaliteit van de dienstverlening. Ondanks veel uniformiteit is er ook ruimte en aandacht voor maatwerk. Iedere gemeente kan haar eigen stempel drukken op het gemaakte beleid. Wanneer de ene gemeente iets wil en de ander twee niet of andersom dan kan het zijn dat de ene wel betaalt voor diensten en de andere twee niet. De vraag die hier wel aan kleeft is in hoeverre het dan nog wel efficiënt is. • Een inwoner belt altijd nog naar de gemeente met vragen. Een medewerker van de gemeente schakelt de inwoner vervolgens door naar een medewerker. Dit kan een eigen medewerker zijn maar ook een medewerker van Meerinzicht. Hierin merkt de inwoner vrijwel geen verschil. Ook in schriftelijk contact zijn de logo's van de drie gemeenten het duidelijkst weergegeven en is onderaan het logo van Meerinzicht pas te vinden. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur. • In de regio hebben de drie gemeenten een andere rol gekregen. Waar ze in het verleden deel uitmaakten van een regio vormen ze nu samen een eigen regio. Hierbij speelt wel mee dat vanuit de provincie er veelal oog is voor kleinere regionale verbanden. Ook buiten de eigen regio hebben de drie gemeenten een versterkte band met de buurgemeenten. Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Meerinzicht)
<ul style="list-style-type: none"> Aantrekkelijkheid als werkgever <i>Het kunnen aantrekken en behouden van kundige medewerkers door de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden, de aard van de werkzaamheden en het ontwikkelperspectief binnen de organisatie.</i> Bestuurlijke beleids- en realisatiekracht <i>De effectiviteit van het gemeentelijk bestuur om bestuurlijke ambities te realiseren en belangen uit de samenleving te verenigen, om te zetten in actie en hiermee resultaat bereiken.</i> 			<p>Meerinzicht treden op als 'centrumgemeente' voor verschillende diensten en ook bijvoorbeeld de brede zorginkoop voor de wijde regio verloopt via Meerinzicht. Ook nemen buurgemeenten diensten af bij Meerinzicht. Dit levert een verdienmodel op en heeft de positie van de drie gemeenten in de wijde regio versterkt.</p> <ul style="list-style-type: none"> Medewerkers hebben door de samenwerking in Meerinzicht meer kansen binnen de eigen organisaties. Medewerkers kunnen beter doorgroeien maar blijven ook beter behouden. Dit doordat de drie gemeenten en ook Meerinzicht hun medewerkers uit kunnen wisselen wanneer hier behoefte aan is. Ook is er een traineeprogramma opgesteld. Trainees zijn bij Meerinzicht in dienst en rouleren door de organisaties heen. Dit heeft het imago verbeterd, helpt mensen te behouden en biedt kansen.
Identiteit			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid: herkenbaarheid van de gemeente en de dorpen <i>De erkenning van, en aandacht voor, de karakteristieke eigenschappen van de individuele dorpen en de (leef)omgeving waarin deze zijn gesitueerd.</i> Nabijheid van de gemeente <i>De aanwezigheid en zichtbaarheid van het gemeentelijk bestuur en de organisatie in de dorpen.</i> Onderlinge verbondenheid van de gemeente <i>De samenhang en samenwerking tussen de inwoners van de verschillende dorpen in de gemeente.</i> Verbondenheid met de regio <i>Het gemeentelijk bestuur, de organisatie en inwoners voelen zich betrokken met de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> In directe zin is er geen relatie tussen dit scenario en de identiteit van de kernen en het gebied. Wel vraagt een samenwerking om standaardisatie en harmonisatie. Dit kan binnen het politiek-bestuurlijke domein ervaren worden als een lichte afname van identiteit. De toename van beleidskracht kan daarentegen een kwaliteitsimpuls geven aan het behouden en versterken van de identiteit van de kernen en het gebied. Omdat de taken verdeeld zijn over de partnergemeenten is er aandacht nodig voor de herkenbaarheid van de gemeente voor de inwoners en maatschappelijke partners. Op de onderlinge verbondenheid van de gemeente is geen invloed. Door ambtelijke en bestuurlijke samenwerking zal de verbondenheid met de regio een impuls krijgen, mits de gemeenten onderdeel uitmaken van dezelfde regio en samenwerkingsverbanden. 	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners associëren onze gemeente met groen, natuur, rust en ruimte. Relatief vaak wordt ook aangegeven dat Renkum dorps is. Meer dan de helft (respondenten van het stille midden) tot ongeveer driekwart (respondenten van het inwonerpanel) vindt het dorp waarin ze wonen prettig, omdat het karakteristiek is. Ruim 70 procent van onze inwoners voelt zich ook verbonden met haar of zijn dorp. Iets meer dan de helft van de respondenten – respectievelijk 52 en 59 procent van de respondenten van het inwonerpanel en het stille midden – geeft aan dat ze het belangrijk vinden dat hun dorp deel uitmaakt van de gemeente Renkum daar mee eens zijn. Hierbij zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de kernen. Inwoners van Heelsum en Hevedorp vinden dit het belangrijkste, inwoners van Renkum en Wolfheze het minst. 	<ul style="list-style-type: none"> Ondanks harmonisatie van werkprocessen om de werkprocessen meer efficiënt te maken is er geen volledige beleidsharmonisatie. Voor de 90% van de zaken waar de gemeenten uniform in zijn gebeurt dit vaak wel maar voor de overige 10% is er ruimte voor de lokale omstandigheden. De verschillen worden aan de voorkant duidelijk uitgesproken en ook bekeken welke verschillen dit oplevert in de uitvoeringskosten. Binnen de samenwerking is het een kwestie van geven en nemen en elkaar iets gunnen. De verschillen die kunnen ontstaan in beleid maken het werken wel complexer voor de organisatie omdat zij op sommige gebieden rekening moet houden met verschillende beleidsvisies voor elke gemeente. Harmonisatie geeft desondanks vaak het gevoel bij politiek bestuurders de autonomie aan te tasten. Wel worden vaak zaken bestuurlijke afgestemd. Zo wordt er gezamenlijk gesproken. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners nog steeds lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Meerinzicht)
<p><i>regio en/of omliggende gemeenten en zien de waarde van samenwerking.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Betrokkenheid van de samenleving <i>De betrokkenheid en inzet van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties bij maatschappelijke vraagstukken in de gemeente en het gemeentelijk beleid.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Op de betrokkenheid van de samenleving is geen invloed. 		<p>de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur.</p> <ul style="list-style-type: none"> Maatschappelijke vraagstukken kunnen beter opgepakt worden in de samenwerking dan individueel. Er is een kwaliteitsslag gemaakt in de ambtelijke capaciteit. Waar er eerst bijvoorbeeld verschillende bezwaarprocedures waren is er nu één team die dit soort zaken actief op kan pakken. Daarnaast is er slagkracht gegeven en wordt er aan elkaar vastgehouden. Verder is er geen verschil benoemd met de voorgaande en huidige situatie anders dan dat er door de inwoners ervaren wordt dat zaken iets meer op afstand zijn komen te staan. In de regio hebben de drie gemeenten een andere rol gekregen. Waar ze in het verleden deel uitmaakten van een regio vormen ze nu samen een eigen regio. Hierbij speelt wel mee dat vanuit de provincie er veelal oog is voor kleinere regionale verbanden. Ook buiten de eigen regio hebben de drie gemeenten een versterkte band met de buurgemeenten. Ermelo, Harderwijk, Zeewolde en Meerinzicht treden op als 'centrumgemeente' voor verschillende diensten en ook bijvoorbeeld de brede zorginkoop voor de wijde regio verloopt via Meerinzicht. Ook nemen buurgemeenten diensten af bij Meerinzicht. Dit levert een verdienmodel op en heeft de positie van de drie gemeenten in de wijde regio versterkt.
Dienstverlening			
<ul style="list-style-type: none"> Relatie met inwoners, flexibiliteit en voorkomen van bureaucratie <i>De aandacht en ruimte voor de menselijke maat in het dienstverlenende contact tussen de gemeentelijke organisatie en inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en de balans tussen mensgericht en proceduregericht werken.</i> Kwaliteit van de dienstverlening 	<ul style="list-style-type: none"> Het noodzakelijke flexibele en improvisatiegerichte gedrag van ambtenaren in een kleine (kwetsbare) organisatie wordt ingewisseld voor een strakkere, professionelere en zakelijkere houding. Dit kan leiden tot toename van bureaucratie. Schaalgrootte leidt ook tot beter zaakgericht, gebiedsgericht en opgavegericht werken met als resultaat een meer persoonlijke en professionele service. 	<ul style="list-style-type: none"> Ruim de helft van de respondenten heeft het afgelopen jaar contact met de gemeente opgenomen, vooral over zaken gerelateerd aan de gemeentelijke belastingen, officiële documenten (paspoorten etc.), en wonen en leefomgeving. Hoe inwoners de gemeente benaderen is sterk afhankelijk van het onderwerp. Een bezoek aan het gemeentehuis wordt vooral gedaan voor het verkrijgen van een paspoort of rijbewijs en – in mindere mate – ook 	<ul style="list-style-type: none"> Ook in de samenwerking van de drie gemeenten in Meerinzicht blijven de gemeenten de mogelijkheid houden recht te doen aan hun couleur locale. De werkprocessen zijn welk sterk geharmoniseerd waardoor deze voor elk van de deelnemende gemeente veelal gelijk zijn. Een inwoner belt nog steeds naar de gemeente waarna de gemeente nog steeds de inwoner doorverbindt aan een medewerker. Of deze medewerker in dienst is bij een van de

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Meerinzicht)
<p><i>De professionaliteit, servicegerichtheid en efficiëntie in de levering van diensten door de gemeente, en de aansluiting van die diensten op de wensen/verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Inhoud van de dienstverlening <i>De diversiteit aan diensten die de gemeente levert en de betaalbaarheid daarvan.</i> Nabijheid in de dienstverlening <i>De bereikbaarheid van en de contactlegging door de gemeente via verschillende (online en offline) communicatiekanalen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Schaalvergroting – en daarmee meer professionaliteit – draagt in de regel bij aan een beter ervaren kwaliteit van dienstverlening door inwoners en maatschappelijke partners. Zeker als de ambtelijke samenwerking hand in hand gaat met bestuurlijke samenwerking. In de eerste periode kan zelfs sprake zijn van (tijdelijke) vermindering van de kwaliteit van dienstverlening. Op de nabijheid in de dienstverlening zijn geen positieve of negatieve effecten. 	<p>voor het verkrijgen van een uittreksel en in het kader van werk, inkomen en een uitkering. Voor veel andere onderwerpen – gemeentelijke belastingen, wonen en leefomgeving, en meldingen – nemen inwoners vooral telefonisch of digitaal (via e-mail of onze website) contact met de gemeente op.</p> <ul style="list-style-type: none"> Iets meer dan de helft van de respondenten ziet het contact met de gemeente het liefst zoveel mogelijk digitaal. Als reden hiervoor wordt onder andere genoemd dat het praktisch is en tijd bespaart. Met name respondenten jonger dan 44 jaar zien het contact met de gemeente het liefst zo veel mogelijk digitaal. Respondenten vanaf 65 jaar geven het minst aan dat ze dit het liefst zo veel mogelijk willen. Bijna 30 procent van de respondenten ouder dan 65 jaar wil het liefst zo min mogelijk diensten digitaal regelen. Inwoners vinden in de dienstverlening door de gemeente vooral mensgerichte medewerkers, professionele medewerkers en digitale dienstverlening belangrijk. Respondenten van het inwonerspanel vinden deze elementen belangrijker dan een goede bereikbaarheid van het gemeentehuis en dat het gemeentehuis (of gemeenteloket) niet te ver weg is. Ook de top drie van meest genoemde onderdelen in onze dienstverlening door ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn digitale dienstverlening, professionele medewerkers en mensgerichte medewerkers. 	<p>gemeenten of bij Meerinzicht is niet iets wat expliciet merkbaar zou mogen zijn voor de inwoner.</p> <ul style="list-style-type: none"> De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert. Er is er meer uitwisseling in personeel wat eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert en de kennis binnen de organisatie vergroot. Een inwoner belt altijd nog naar de gemeente met vragen. Een medewerker van de gemeente schakelt de inwoner vervolgens door naar een medewerker. Dit kan een eigen medewerker zijn maar ook een medewerker van Meerinzicht. Hierin merkt de inwoner vrijwel geen verschil. Ook in schriftelijk contact zijn de logo's van de drie gemeenten het duidelijkst weergegeven en is onderaan het logo van Meerinzicht pas te vinden. Ondanks dat het is afgenomen vinden inwoners lokaal hun weg in de organisatie. Daarnaast is er in de werkprocessen ook een focus op de lokale basisinfrastructuur.
Voorzieningen			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid van voorzieningen <i>Het maatwerk en de gelijkheid in het voorzieningenaanbod in de gemeente die aansluit bij de behoefte vanuit de samenleving.</i> Nabijheid van voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> Op de eigenheid van voorzieningen is geen aantoonbaar effect. Net als op de nabijheid van voorzieningen en het voorzieningenniveau. 	<ul style="list-style-type: none"> Respondenten vinden het belangrijk dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij blijven, dat ze minimaal even goed blijven als nu en dat ze betaalbaar blijven. Voortbouwend hierop kregen de respondenten de stelling voorgelegd of ze de voorkeur geven aan 	<ul style="list-style-type: none"> De kwaliteit van de dienstverlening is omhooggegaan. Ook zijn de organisaties minder kwetsbaar. In bijvoorbeeld het geval van het uitvallen van systemen zijn er back-ups bij de partnergemeenten die het werk draaiende houden. Ook is er meer uitwisseling in personeel wat

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Meerinzicht)
<p><i>De afstand tot en dichtheid van voorzieningen in de gemeente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Voorzieningenniveau <p><i>Het aanbod, kwaliteit en diversiteit aan voorzieningen in de gemeente.</i></p>		<p>gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis, ook al moeten ze daar dan meer voor betalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ongeveer de helft van de respondenten – 50% van de respondenten van het inwonerpanel en 47% van die van het stille midden – geeft aan dat het hun voorkeur heeft dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis zijn, ook als ze daar dan meer voor moeten betalen. Respondenten jonger dan 44 jaar en ouder dan 65 jaar hebben het vaakst een voorkeur voor voorzieningen dichtbij huis ook als ze daar dan meer voor moeten betalen (62%), terwijl respondenten tussen de 45 en 64 jaar het minst vaak deze voorkeur hebben (40%). 	<p>eraan bijdraagt dat de personele bezetting en de positie als werkgever in de regio verbetert.</p>

Bijlage 12

Matrix beoordelingscriteria scenario Combinatie regie-organisatie met centrumgemeente

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Amstelveen-Aalsmeer)
Organisatie			
<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken, integraal werken en ruimte voor eigen initiatief <i>De ruimte om over inhoudelijke domeinen heen samen te werken, flexibiliteit te hebben in de werkzaamheden, initiatief te nemen en maatwerk toe te passen op zowel organisatorisch als individueel niveau binnen de gemeentelijke organisatie.</i> • Ambtelijke beleids- en realisatiekracht <i>De professionaliteit en kwaliteit in de uitvoering door de gemeentelijke organisatie in het proces van het signaleren van ontwikkelingen of vraagstukken tot het opleveren van resultaten.</i> • Nabijheid van de organisatie <i>De oriëntatie van de gemeentelijke organisatie op, betrokkenheid bij en in contact staat/ is met de samenleving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties).</i> • Positie in de regionale samenwerking <i>De bijdrage aan, invloed op en lobbykracht van de gemeentelijke organisatie in regionale samenwerkingsverbanden.</i> • Wendbaarheid van de organisatie <i>Het vermogen van de gemeentelijke organisatie om in te kunnen spelen op onvoorziene veranderingen en behoeften (van bestuur en samenleving).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • We maken gebruik van 'zwaardere' beleidsambtenaren en meer robuuste afdelingen van de partner, de centrumgemeente. Hierdoor versimpelt het organisatiemodel, wordt kwetsbaarheid opgelost en wordt er een kwaliteitsimpuls gegeven. • Op de beleidsterreinen gaat de focus van operationele werkzaamheden naar de strategisch/ beleidsmatige werkzaamheden en regievoering op de uitvoering van het werk door de centrumgemeente. • Het model vraagt professionalisering van de samenwerking tussen bestuur en ambtelijke organisatie. Er zijn goede en duidelijke afspraken nodig over verwachtingen en resultaten. Snel en flexibel schakelen of improviseren belandt in een formelere setting. • Werknemers van Renkum vinden een nieuwe betrekking in de centrumgemeente. Met natuurlijk meer carrièrekansen, maar ook het werken in een fors grotere organisatie en voor een deel op een andere standplaats. Ook het bedienen van twee gemeenten is aantrekkelijk en complicerend tegelijkertijd. • Het college wordt kwalitatief hoogwaardiger ondersteund door een combinatie van eigen mensen (bijvoorbeeld bestuursadviseurs) en deskundigen uit de centrumgemeente. Bestuurlijk is de kwaliteitssprong in beleidsadvisering en uitvoering relevant, alsmede het ontzorgen op het vlak van organisatorische aandacht. 		<ul style="list-style-type: none"> • Op het gebied van samenwerken, integraal werken en ruimte voor initiatief is integratie van het ambtelijk apparaat begeleid om te voorkomen dat er te lang sprake zou zijn van twee bloedgroepen. Dit is redelijk goed en snel verlopen. • Gaandeweg verschillende visies op bedrijfsvoering. Behoeft van Aalsmeer om bestuurlijke eigenheid beter te borgen. Aalsmeerse bestuur voelt zich niet optimaal ondersteund door ambtelijk apparaat. Aalsmeer wil grotere betrokkenheid bij het 'Aalsmeerse' en nabijheid. • Medewerkers merken dat beleidsharmonisatie steeds minder mogelijk is, waardoor in sommige gevallen het gevoel bestaat juist minder efficiënt te kunnen werken. • Er is verder weinig bestuurlijk samenspel. Raden spreken nauwelijks met elkaar. • Er is niet altijd een gezamenlijke opstelling van Kernorganisatie en AA-medewerkers naar bestuur. • De samenvoeging beoogt dat beide gemeenten beter in staat zijn maatschappelijke opgaven het hoofd te bieden. Naar mate bestuurlijke wensen en beleid uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor AA-medewerkers m.b.t. beleidsontwikkeling en -advisering. Aalsmeer heeft als kleinere gemeente veel baat bij Woo, decentralisaties, Omgevingswet, ICT etc. Amstelveen heeft baat bij het zijn van een aantrekkelijker werkgever en meer armslag. • De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Amstelveen-Aalsmeer)
<ul style="list-style-type: none"> Aantrekkelijkheid als werkgever <i>Het kunnen aantrekken en behouden van kundige medewerkers door de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden, de aard van de werkzaamheden en het ontwikkelperspectief binnen de organisatie.</i> Bestuurlijke beleids- en realisatiekracht <i>De effectiviteit van het gemeentelijk bestuur om bestuurlijke ambities te realiseren en belangen uit de samenleving te verenigen, om te zetten in actie en hiermee resultaat bereiken.</i> 			<ul style="list-style-type: none"> Contacten tussen medewerkers en Amstelveens bestuur zijn niet gewijzigd. Amstelveen en Aalsmeer zitten en zaten veelal in dezelfde regioverbanden. De ambtelijke samenwerking verandert hier niets aan voor de positie van Amstelveen. Met het ontstaan van de kernorganisatie is op sommige onderwerpen een separate advisering ontstaan. Medewerkers zijn in dienst van de AA-organisatie. Medewerkers van de Kernorganisatie zijn in dienst van Aalsmeer.
Identiteit			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid: herkenbaarheid van de gemeente en de dorpen <i>De erkenning van, en aandacht voor, de karakteristieke eigenschappen van de individuele dorpen en de (leef)omgeving waarin deze zijn gesitueerd.</i> Nabijheid van de gemeente <i>De aanwezigheid en zichtbaarheid van het gemeentelijk bestuur en de organisatie in de dorpen.</i> Onderlinge verbondenheid van de gemeente <i>De samenhang en samenwerking tussen de inwoners van de verschillende dorpen in de gemeente.</i> Verbondenheid met de regio <i>Het gemeentelijk bestuur, de organisatie en inwoners voelen zich betrokken met de regio en/of omliggende gemeenten en zien de waarde van samenwerking.</i> Betrokkenheid van de samenleving 	<ul style="list-style-type: none"> De wijkgerichte en opgavegerichte aanpak is een belangrijke randvoorwaarde om specifieke en gerichte aandacht voor de kernen veilig te stellen. Is de aanpak goed ingevoerd, dan profiteren de kernen in de vorm van dienstverlening en specifieke en professionelere aandacht. Weinig of geen effecten op het vlak van herkenbaarheid of nabijheid van de gemeente. De effecten zullen gering zijn met aan de positieve kant meer professionaliteit en betere continuïteit. De relatie wordt ook meer zakelijk, wat zeker positieve kanten kent, maar ook daarmee als meer afstandelijk en formeel kan worden ervaren. Grote stakeholders zullen meer aandacht en professionaliteit ervaren. Het bestuur is beter in staat meer strategisch te opereren, omdat de focus van de organisatie daar primair op gericht is. 	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners associëren onze gemeente met groen, natuur, rust en ruimte. Relatief vaak wordt ook aangegeven dat Renkum dorps is. Meer dan de helft (respondenten van het stille midden) tot ongeveer driekwart (respondenten van het inwonerpanel) vindt het dorp waarin ze wonen prettig, omdat het karakteristiek is. Ruim 70 procent van onze inwoners voelt zich ook verbonden met haar of zijn dorp. Iets meer dan de helft van de respondenten – respectievelijk 52 en 59 procent van de respondenten van het inwonerpanel en het stille midden – geeft aan dat ze het belangrijk vinden dat hun dorp deel uitmaakt van de gemeente Renkum daar mee eens zijn. Hierbij zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de kernen. Inwoners van Heesum en Hevedorp vinden dit het belangrijkste, inwoners van Renkum en Wolfheze het minst. 	<ul style="list-style-type: none"> De AA-organisatie bedient twee besturen in gelijke mate en houdt rekening met de eigenheid van zowel Aalsmeer en Amstelveen. Het gevoel van Aalsmeer dat medewerkers niet altijd toegewijd zouden zijn aan Aalsmeer of onvoldoende inspeelden op de couleur locale was mede aanleiding voor het inrichten van een eigen kernorganisatie in Aalsmeer. De clubkleuren zijn bestuurlijk verschillend, maar zouden ambtelijk gelijk moeten zijn. Dat was en is niet altijd het geval. Voorkeur zou hebben 100% ambtelijke samenwerking. Couleur locale leidt tot eerder tot ambtelijke verwijdering. Dit is niet aan de mensen te wijten, maar ligt aan het construct. De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren. De nabijheid van de gemeente heeft voor Amstelveen geen nadelige gevolgen. In principe is de onderlinge verbondenheid van de gemeente ongewijzigd voor Amstelveen. Naar mate

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Amstelveen-Aalsmeer)
<p><i>De betrokkenheid en inzet van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties bij maatschappelijke vraagstukken in de gemeente en het gemeentelijk beleid.</i></p>			<p>bestuurlijke wensen en beleid AA uit elkaar gaan lopen betekent dit meer werk voor medewerkers.</p> <ul style="list-style-type: none"> Amstelveen en Aalsmeer zitten en zaten veelal in dezelfde regioverbanden. De ambtelijke samenwerking verandert hier niets aan voorde positie van Amstelveen. Met het ontstaan van de kernorganisatie is op sommige onderwerpen een separate advisering ontstaan.
Dienstverlening			
<ul style="list-style-type: none"> Relatie met inwoners, flexibiliteit en voorkomen van bureaucratie <i>De aandacht en ruimte voor de menselijke maat in het dienstverlenende contact tussen de gemeentelijke organisatie en inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en de balans tussen mensgericht en proceduregericht werken.</i> Kwaliteit van de dienstverlening <i>De professionaliteit, servicegerichtheid en efficiëntie in de levering van diensten door de gemeente, en de aansluiting van die diensten op de wensen/verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.</i> Inhoud van de dienstverlening <i>De diversiteit aan diensten die de gemeente levert en de betaalbaarheid daarvan.</i> Nabijheid in de dienstverlening <i>De bereikbaarheid van en de contactlegging door de gemeente via verschillende (online en offline) communicatiekanalen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Er zal zeker een positieve impuls uitgaan naar de dienstverlening. Meer professionaliteit, meer continuïteit. De relatie zal ook professioneler en zakelijker worden. Dit vraagt wel een zakelijke sturing vanuit Renkum. Plus het goed inregelen hoe in samspraak met Arnhem met cruciale keuzes in het 'hoe' wordt omgegaan. Deze relatie zal tegelijkertijd soms ook als formeler en afstandelijker worden ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> Ruim de helft van de respondenten heeft het afgelopen jaar contact met de gemeente opgenomen, vooral over zaken gerelateerd aan de gemeentelijke belastingen, officiële documenten (paspoorten etc.), en wonen en leefomgeving. Hoe inwoners de gemeente benaderen is sterk afhankelijk van het onderwerp. Een bezoek aan het gemeentehuis wordt vooral gedaan voor het verkrijgen van een paspoort of rijbewijs en – in mindere mate – ook voor het verkrijgen van een uittreksel en in het kader van werk, inkomen en een uitkering. Voor veel andere onderwerpen – gemeentelijke belastingen, wonen en leefomgeving, en meldingen – nemen inwoners vooral telefonisch of digitaal (via e-mail of onze website) contact met de gemeente op. Iets meer dan de helft van de respondenten ziet het contact met de gemeente het liefst zoveel mogelijk digitaal. Als reden hiervoor wordt onder andere genoemd dat het praktisch is en tijd bespaart. Met name respondenten jonger dan 44 jaar zien het contact met de gemeente het liefst zo veel mogelijk digitaal. Respondenten vanaf 65 jaar geven het minst aan dat ze dit het liefst zo veel mogelijk willen. Bijna 30 procent van de respondenten ouder dan 65 jaar wil het liefst zo min mogelijk diensten digitaal regelen. Inwoners vinden in de dienstverlening door de gemeente vooral mensgerichte medewerkers, 	<ul style="list-style-type: none"> Bij de samenwerking waren de processen die in Amstelveen gehanteerd werden leidend. Ten aanzien van de eerdere situatie is hier dus geen duidelijk verschil in kenbaar voor de inwoners van Amstelveen. Voor de inwoners van Aalsmeer betekent het dat het contact verloopt op de wijze zoals dit in Amstelveen gehanteerd was, hetgeen een verandering op heeft kunnen leveren. Er zijn in de hernieuwde samenwerking afspraken gemaakt over de basisdienstverlening en een lijst met additionele dienstverlening (limitatieve lijst). De ambtelijke samenwerking heeft geen nadelige invloed gehad op contacten met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties in Amstelveen. In Aalsmeer is dit anders ervaren, en wordt meer afstand gevoeld tussen ondernemers en Amstelveense ambtenaren.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Amstelveen-Aalsmeer)
		<p>professionele medewerkers en digitale dienstverlening belangrijk. Respondenten van het inwonerpanel vinden deze elementen belangrijker dan een goede bereikbaarheid van het gemeentehuis en dat het gemeentehuis (of gemeenteloket) niet te ver weg is.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ook de top drie van meest genoemde onderdelen in onze dienstverlening door ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn digitale dienstverlening, professionele medewerkers en mensgerichte medewerkers. 	
Voorzieningen			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid van voorzieningen <i>Het maatwerk en de gelijkheid in het voorzieningenaanbod in de gemeente die aansluit bij de behoefte vanuit de samenleving.</i> Nabijheid van voorzieningen <i>De afstand tot en dichtheid van voorzieningen in de gemeente.</i> Voorzieningenniveau <i>Het aanbod, kwaliteit en diversiteit aan voorzieningen in de gemeente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Op voorwaarde dat de centrumgemeente gebiedsgericht en opgavegericht werkt, zijn geen effecten te verwachten op het gebied van voorzieningen. Indien er effecten zijn, dan zullen deze licht positief en indirect zijn omdat in strategie- en beleidsvorming er meer ambtelijke aandacht zal zijn en met een hogere kwaliteit. 	<ul style="list-style-type: none"> Respondenten vinden het belangrijk dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij blijven, dat ze minimaal even goed blijven als nu en dat ze betaalbaar blijven. Voortbouwend hierop kregen de respondenten de stelling voorgelegd of ze de voorkeur geven aan gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis, ook al moeten ze daar dan meer voor betalen. Ongeveer de helft van de respondenten – 50% van de respondenten van het inwonerpanel en 47% van die van het stille midden – geeft aan dat het hun voorkeur heeft dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis zijn, ook als ze daar dan meer voor moeten betalen. Respondenten jonger dan 44 jaar en ouder dan 65 jaar hebben het vaakst een voorkeur voor voorzieningen dichtbij huis ook als ze daar dan meer voor moeten betalen (62%), terwijl respondenten tussen de 45 en 64 jaar het minst vaak deze voorkeur hebben (40%). 	

Bijlage 13

Matrix beoordelingscriteria scenario Ambtelijke fusie

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen MijnGemeenteDichtbij)
Organisatie			
<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken, integraal werken en ruimte voor eigen initiatief <i>De ruimte om over inhoudelijke domeinen heen samen te werken, flexibiliteit te hebben in de werkzaamheden, initiatief te nemen en maatwerk toe te passen op zowel organisatorisch als individueel niveau binnen de gemeentelijke organisatie.</i> • Ambtelijke beleids- en realisatiekracht <i>De professionaliteit en kwaliteit in de uitvoering door de gemeentelijke organisatie in het proces van het signaleren van ontwikkelingen of vraagstukken tot het opleveren van resultaten.</i> • Nabijheid van de organisatie <i>De oriëntatie van de gemeentelijke organisatie op, betrokkenheid bij en in contact staat/ is met de samenleving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties).</i> • Positie in de regionale samenwerking <i>De bijdrage aan, invloed op en lobbykracht van de gemeentelijke organisatie in regionale samenwerkingsverbanden.</i> • Wendbaarheid van de organisatie <i>Het vermogen van de gemeentelijke organisatie om in te kunnen spelen op onvoorziene veranderingen en behoeften (van bestuur en samenleving).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Er is sprake van ambtelijke krachtenbundeling door opschaling, waardoor in de praktijk vaak meer professionaliteit wordt ervaren. De organisatie wordt minder kwetsbaar, omdat het aantal éénpitters en generalistische functies zal afnemen in de nieuwe ambtelijke organisatie. • De uitvoering van taken is belegd bij de ambtelijke fusieorganisatie, waarbij de deelnemende gemeenten diensten afnemen. Nabijheid van adviseurs is veelal een aandachtspunt. • Het opgaan in een groter geheel stelt eisen aan het herkenbaar houden van dorpen en kernen met hun specifieke problematiek. Het is daarom sterk aan te bevelen dat de organisatie een gebieds- en opgavegerichte werkwijze hanteert om recht te doen aan de bestuurlijke wensen om eigenheid te creëren in de dienstverlening naar wijken, dorpen en kernen. • Door een groei in de kwaliteit van de strategische beleidsadvisering en beleidsharmonisatie kan de invloed van de samenwerkende gemeenten toenemen. Uit onderzoek blijkt dat dit effect in praktijk als gering of afwezig wordt ervaren. De kleine partner profiteert het meeste van de fusie. • De ambtelijke organisatie kan efficiency en minder kwetsbaarheid organiseren door te standaardiseren en – waar mogelijk - (beleids)harmonisatie door de besturen van de samenwerkende gemeenten te laten toepassen. • De samenwerkingsorganisatie wordt aantrekkelijker op de arbeidsmarkt door omvang, 		<ul style="list-style-type: none"> • De ambtelijke organisaties zijn samengevoegd. Dit heeft als gevolg dat alle medewerkers nu samen werken voor de twee gemeenten. De twee gemeenten zijn dus klant bij MijnGemeenteDichtbij. De ambtelijke medewerkers zijn in teams verdeeld over de twee gemeentehuizen van de twee gemeenten en voeren vanuit daar hun werk uit. • Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er strakkere afspraken gemaakt worden in wat wel en niet uitvoerbaar is. • Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. • In regionale samenwerkingsverbanden is enerzijds het positieve verschil dat de twee gemeenten vaak samen optrekt in inhoudelijke zaken. Anderzijds is er weinig tot geen verschil, aangezien beide gemeenten niet in schaal vergroot zijn. In de regio hebben beide gemeenten dus nog steeds eenzelfde status als alle andere relatief kleine gemeenten. • Door het samenwerken is er meer ruimte voor complexe en strategische functies. Hierdoor kan er beter invulling worden gegeven aan de complexe vraagstukken die spelen. Het samenspel tussen bestuur en organisatie is wellicht nog belangrijker geworden, omdat er nu met twee besturen afgestemd moet worden. Hierdoor moeten er

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen MijnGemeenteDichtbij)
<ul style="list-style-type: none"> Aantrekkelijkheid als werkgever <i>Het kunnen aantrekken en behouden van kundige medewerkers door de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden, de aard van de werkzaamheden en het ontwikkelperspectief binnen de organisatie.</i> Bestuurlijke beleids- en realisatiekracht <i>De effectiviteit van het gemeentelijk bestuur om bestuurlijke ambities te realiseren en belangen uit de samenleving te verenigen, om te zetten in actie en hiermee resultaat bereiken.</i> 	<p>doorgroeimogelijkheden en specialisaties van personeel. Anderzijds is de organisatorische uitdaging voor medewerkers om voor twee verschillende besturen te werken.</p> <ul style="list-style-type: none"> Een groei in de kwaliteit van de strategische beleidsadvisering en beleidsharmonisatie kan leiden tot een toename van innovativiteit en strategisch vermogen. Uit onderzoek blijkt dat dit effect in praktijk als gering of afwezig wordt ervaren. De kleine partner profiteert het meeste van de fusie. 		<p>strakkere afspraken gemaakt worden in wat wel en niet uitvoerbaar is.</p> <ul style="list-style-type: none"> De OR is continu betrokken geweest bij de oprichting van de fusie-organisatie. De personele ontwikkelingen zijn met beide OR-en besproken en al vroegtijdig in het proces van de samenwerking. Het werken vanuit zelfsturende teams is na enkele maanden teruggedraaid, omdat gebleken is dat dit in de praktijk niet op iedereen een positief effect had. De salarisschalen zijn geharmoniseerd maar dat heeft niet tot gevolg gehad dat er veel veranderingen in de salarissen zijn geweest. Wel zijn er meer complexe en gespecialiseerde functies benodigd, wat wel een vergroting van de ambtelijke organisatie heeft opgeleverd.
Identiteit			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid: herkenbaarheid van de gemeente en de dorpen <i>De erkenning van, en aandacht voor, de karakteristieke eigenschappen van de individuele dorpen en de (leef)omgeving waarin deze zijn gesitueerd.</i> Nabijheid van de gemeente <i>De aanwezigheid en zichtbaarheid van het gemeentelijk bestuur en de organisatie in de dorpen.</i> Onderlinge verbondenheid van de gemeente <i>De samenhang en samenwerking tussen de inwoners van de verschillende dorpen in de gemeente.</i> Verbondenheid met de regio <i>Het gemeentelijk bestuur, de organisatie en inwoners voelen zich betrokken met de regio en/of omliggende gemeenten en zien de waarde van samenwerking.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> De ambtelijke fusie heeft weinig of geen effecten op het vlak van herkenbaarheid van de gemeente. Een wijkgerichte en opgavegerichte aanpak is een belangrijke randvoorwaarde om specifieke en gerichte aandacht voor de kernen veilig te stellen. Een dergelijke benadering kan leiden tot een (licht) voordeel voor dorpen en kernen in de vorm van kwalitatief betere dienstverlening en specifieke en professionelere aandacht. De ambtelijke fusie heeft weinig of geen effecten op het vlak van nabijheid van de gemeente. Aan de positieve kant is sprake van meer professionaliteit en betere continuïteit. De relatie wordt meer zakelijk, wat zeker positieve kanten kent, maar ook daarmee als meer afstandelijk en formeel kan worden ervaren. Grote stakeholders zullen meer aandacht en professionaliteit ervaren. Er is potentie om als bestuur meer strategisch te opereren, maar dit vraagt om enerzijds beleidsharmonisatie (waar mogelijk) en een krachtig 	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners associëren onze gemeente met groen, natuur, rust en ruimte. Relatief vaak wordt ook aangegeven dat Renkum dorps is. Meer dan de helft (respondenten van het stille midden) tot ongeveer driekwart (respondenten van het inwonerpanel) vindt het dorp waarin ze wonen prettig, omdat het karakteristiek is. Ruim 70 procent van onze inwoners voelt zich ook verbonden met haar of zijn dorp. Iets meer dan de helft van de respondenten – respectievelijk 52 en 59 procent van de respondenten van het inwonerpanel en het stille midden – geeft aan dat ze het belangrijk vinden dat hun dorp deel uitmaakt van de gemeente Renkum daar mee eens zijn. Hierbij zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de kernen. Inwoners van Heesum en Hevedorp vinden dit het belangrijkste, inwoners van Renkum en Wolfheze het minst. 	<ul style="list-style-type: none"> De organisaties zijn dusdanig ingericht dat er ruimte blijft voor gemeenteraden om hun eigen kleur te geven aan beleid. Dit is zelfs een van de kernwaarden van de samenwerking. Wel is ook deze vrijheid relatief beperkt aangezien er veel afstemming benodigd is tussen de beide gemeentebesturen. Volgens de inwoners is er in het contact veel veranderd. Deze wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. In regionale samenwerkingsverbanden is enerzijds het positieve verschil dat de twee gemeenten vaak samen optrekt in inhoudelijke zaken. Anderzijds is er weinig tot geen verschil, aangezien beide gemeenten niet in schaal vergroot zijn. In de regio hebben beide gemeenten dus nog steeds eenzelfde status als alle andere relatief kleine gemeenten.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen MijnGemeenteDichtbij)
<ul style="list-style-type: none"> Betrokkenheid van de samenleving <i>De betrokkenheid en inzet van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties bij maatschappelijke vraagstukken in de gemeente en het gemeentelijk beleid.</i> 	<p>gezamenlijk eigenaarschap van de fusie-organisatie door de deelnemende gemeenten.</p>		
Dienstverlening			
<ul style="list-style-type: none"> Relatie met inwoners, flexibiliteit en voorkomen van bureaucratie <i>De aandacht en ruimte voor de menselijke maat in het dienstverlenende contact tussen de gemeentelijke organisatie en inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en de balans tussen mensgericht en proceduregericht werken.</i> Kwaliteit van de dienstverlening <i>De professionaliteit, servicegerichtheid en efficiëntie in de levering van diensten door de gemeente, en de aansluiting van die diensten op de wensen/verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.</i> Inhoud van de dienstverlening <i>De diversiteit aan diensten die de gemeente levert en de betaalbaarheid daarvan.</i> Nabijheid in de dienstverlening <i>De bereikbaarheid van en de contactlegging door de gemeente via verschillende (online en offline) communicatiekanalen.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Er zal zeker een positieve impuls uitgaan naar de dienstverlening. Meer professionaliteit, meer continuïteit. De relatie zal ook professioneler en zakelijker worden. In basis is dit ook positief te duiden. Deze relatie zal tegelijkertijd soms ook als formeler en afstandelijker worden ervaren. 	<ul style="list-style-type: none"> Ruim de helft van de respondenten heeft het afgelopen jaar contact met de gemeente opgenomen, vooral over zaken gerelateerd aan de gemeentelijke belastingen, officiële documenten (paspoorten etc.), en wonen en leefomgeving. Hoe inwoners de gemeente benaderen is sterk afhankelijk van het onderwerp. Een bezoek aan het gemeentehuis wordt vooral gedaan voor het verkrijgen van een paspoort of rijbewijs en – in mindere mate – ook voor het verkrijgen van een uittreksel en in het kader van werk, inkomen en een uitkering. Voor veel andere onderwerpen – gemeentelijke belastingen, wonen en leefomgeving, en meldingen – nemen inwoners vooral telefonisch of digitaal (via e-mail of onze website) contact met de gemeente op. Iets meer dan de helft van de respondenten ziet het contact met de gemeente het liefst zoveel mogelijk digitaal. Als reden hiervoor wordt onder andere genoemd dat het praktisch is en tijd bespaart. Met name respondenten jonger dan 44 jaar zien het contact met de gemeente het liefst zo veel mogelijk digitaal. Respondenten vanaf 65 jaar geven het minst aan dat ze dit het liefst zo veel mogelijk willen. Bijna 30 procent van de respondenten ouder dan 65 jaar wil het liefst zo min mogelijk diensten digitaal regelen. Inwoners vinden in de dienstverlening door de gemeente vooral mensgerichte medewerkers, professionele medewerkers en digitale dienstverlening belangrijk. Respondenten van het inwonerspanel vinden deze 	<ul style="list-style-type: none"> Ook in de samenwerking van de twee gemeenten in MijnGemeenteDichtbij blijven de gemeenten de mogelijkheid houden recht te doen aan hun 'couleur locale.' De werkprocessen zijn wel sterk geharmoniseerd, waardoor deze voor elk van de deelnemende gemeente veelal gelijk zijn. De inwoner beoordeelt het contact met de gemeente negatiever. Het contact wordt als meer afstandelijk ervaren. De korte lijnen zoals deze eerder bestonden zijn meer geformaliseerd. De kwaliteit van de dienstverlening is gelijk gebleven.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen MijnGemeenteDichtbij)
		<p>elementen belangrijker dan een goede bereikbaarheid van het gemeentehuis en dat het gemeentehuis (of gemeenteloket) niet te ver weg is.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ook de top drie van meest genoemde onderdelen in onze dienstverlening door ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn digitale dienstverlening, professionele medewerkers en mensgerichte medewerkers. 	
Voorzieningen			
<ul style="list-style-type: none"> Eigenheid van voorzieningen <i>Het maatwerk en de gelijkheid in het voorzieningenaanbod in de gemeente die aansluit bij de behoefte vanuit de samenleving.</i> Nabijheid van voorzieningen <i>De afstand tot en dichtheid van voorzieningen in de gemeente.</i> Voorzieningenniveau <i>Het aanbod, kwaliteit en diversiteit aan voorzieningen in de gemeente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Wanneer de fusie-organisatie gebiedsgericht en opgavegericht werkt, zijn geen effecten te verwachten op het gebied van voorzieningen. Als er effecten zijn, dan zullen deze licht positief en indirect zijn omdat in strategie- en beleidsvorming er meer ambtelijke kwaliteit beschikbaar zal zijn en met een hogere kwaliteit. Dit positieve effect is sterker merkbaar bij de kleinere samenwerkingspartners, dan bij de grotere. 	<ul style="list-style-type: none"> Respondenten vinden het belangrijk dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij blijven, dat ze minimaal even goed blijven als nu en dat ze betaalbaar blijven. Voortbouwend hierop kregen de respondenten de stelling voorgelegd of ze de voorkeur geven aan gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis, ook al moeten ze daar dan meer voor betalen. Ongeveer de helft van de respondenten – 50% van de respondenten van het inwonerpanel en 47% van die van het stille midden – geeft aan dat het hun voorkeur heeft dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis zijn, ook als ze daar dan meer voor moeten betalen. Respondenten jonger dan 44 jaar en ouder dan 65 jaar hebben het vaakst een voorkeur voor voorzieningen dichtbij huis ook als ze daar dan meer voor moeten betalen (62%), terwijl respondenten tussen de 45 en 64 jaar het minst vaak deze voorkeur hebben (40%). 	<ul style="list-style-type: none"> De dienstverlening is gelijk gebleven. Wel wordt er aangegeven dat er gespecialiseerde zaken opgepakt kunnen worden met de eigen organisatie, waarvoor anders kennis van buiten de organisatie gezocht zou moeten worden. Dit heeft een effect op de voorzieningen.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
Organisatie			
<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken, integraal werken en ruimte voor eigen initiatief <i>De ruimte om over inhoudelijke domeinen heen samen te werken, flexibiliteit te hebben in de werkzaamheden, initiatief te nemen en maatwerk toe te passen op zowel organisatorisch als individueel niveau binnen de gemeentelijke organisatie.</i> • Ambtelijke beleids- en realisatiekracht <i>De professionaliteit en kwaliteit in de uitvoering door de gemeentelijke organisatie in het proces van het signaleren van ontwikkelingen of vraagstukken tot het opleveren van resultaten.</i> • Nabijheid van de organisatie <i>De oriëntatie van de gemeentelijke organisatie op, betrokkenheid bij en in contact staat/ is met de samenleving (inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties).</i> • Positie in de regionale samenwerking <i>De bijdrage aan, invloed op en lobbykracht van de gemeentelijke organisatie in regionale samenwerkingsverbanden.</i> • Wendbaarheid van de organisatie <i>Het vermogen van de gemeentelijke organisatie om in te kunnen spelen op onvoorziene veranderingen en behoeften (van bestuur en samenleving).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Herindeling betekent meer schaalgrootte (en daarmee minder kwetsbaarheid), meer ruimte voor specialisatie, betere beloningsvoorwaarden. Ten opzichte van de andere scenario's is herindeling een eenvoudig besturingsmodel. Eén gemeenteraad, één college, één griffie, één ambtelijke organisatie. • Belangrijk aspect voor de fuserende gemeenten is dat de nieuwe gemeente gebiedsgericht en opgevegericht werkt om focus op het lokale te behouden. • De Renkumse thematiek wordt onderdeel van een grotere bestuurlijke schaal. De Renkumse belangen kunnen regionaal sterker vertegenwoordigd zijn, nu een grotere gemeente meer invloed uit kan oefenen in de regio. Daarmee ontstaat een sterke positie in samenwerkingsverbanden. • Herindeling betekent meer schaalgrootte en daarmee minder kwetsbaarheid. Een belangrijke uitdaging is de flexibiliteit te behouden, zodat de toename van proceskwaliteit niet vervalt in een teveel aan bureaucratie. • Herindeling betekent meer schaalgrootte, meer ruimte voor specialisatie en betere beloningsvoorwaarden. • Naarmate schaalvergroting optreedt, neemt de bestuurskracht toe: minder kwetsbaarheid, de mogelijkheid om meer kwaliteit te organiseren en een sterke positie in samenwerkingsverbanden. Ook zijn de voorwaarden (zoals primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden) waarop bestuurders in 		<ul style="list-style-type: none"> • Het wordt steeds professioneler. Ambtelijk-bestuurlijke verhoudingen zijn goed. Er is bestuurlijk waardering voor het functioneren van de organisatie. Oog en begrip is er bestuurlijk ook voor de knelpunten die ontstaan als gevolg van de zeer krappe arbeidsmarkt. Het management functioneert daarbij regelmatig echter wel als trouble-shooter/ knopendoorhakker/ vliegende keep. Dat is organisatie-technisch eigenlijk niet de bedoeling maar soms wel nodig. • Samenwerking binnen teams verloopt goed. Samenwerking binnen ketens van teams (en daarbuiten, bijvoorbeeld GR-en) kan echter beter. Daarop wordt geïnvesteerd. Bijvoorbeeld in het kader van de doorontwikkeling sociaal domein en de implementatie Omgevingswet. • Het oplossend vermogen binnen teams wordt steeds beter. Maar het verschilt wel tussen teams. Er is sprake van voorlopers en achterblijvers. • Er is ruimte voor eigen initiatief, maar als gevolg van hoge werkdruk door onder meer corona, nieuwe taken en grote aantal vacatures liggen de prioriteiten op uitvoering reguliere taken. • Er is ruimte voor maatwerk, zeker bij die teams die dicht bij de klant staan. Bijvoorbeeld sociale teams en RO/ Vergunningen. • Cultuurverschillen zijn er, maar dit betreft cultuurverschillen tussen teams. Dit is mede afhankelijk van de taken en mate van zelf-organiserend werken van de teams. Cultuurverschillen als gevolg van 'bloedgroepen' van oude gemeenten zijn heel snel verdwenen en dus ook niet meer waarneembaar.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
<ul style="list-style-type: none"> Aantrekkelijkheid als werkgever <i>Het kunnen aantrekken en behouden van kundige medewerkers door de aantrekkelijkheid van de arbeidsvoorwaarden, de aard van de werkzaamheden en het ontwikkelperspectief binnen de organisatie.</i> Bestuurlijke beleids- en realisatiekracht <i>De effectiviteit van het gemeentelijk bestuur om bestuurlijke ambities te realiseren en belangen uit de samenleving te verenigen, om te zetten in actie en hiermee resultaat bereiken.</i> 	<p>volksvertegenwoordiging en college aan de (nieuwe) gemeente verbonden kunnen worden gunstiger. De (ervaren) afstand tussen inwoner en bestuur wordt in de regel groter. Dit heeft een negatieve invloed op de betrokkenheid tussen burger en overheid. Met veelal lagere opkomsten bij verkiezingen als gevolg. Tegelijkertijd investeren juist heringedeelde gemeenten na een herindeling veel (meer) in participatie en kernenbeleid.</p>		<ul style="list-style-type: none"> De klantwaardering wordt gemeten en is over het algemeen vrij hoog tot hoog. Het aantal ingediende klachten is relatief gering. Dat zegt wat over de menselijke maat in het klantcontact. Op resultaten wordt drie keer per jaar gestuurd via de resultaatmonitor. Dus de resultaatgerichtheid wordt dus gestimuleerd maar ook min of meer afgedwongen en is integraal onderdeel van de sturingsfilosofie. Omdat Vijfheerenlanden een grotere organisatie is, is het nu beter in staat om zijn rol op te pakken. In plaats van drie kleine gemeenten is Vijfheerenlanden nu de grootste gemeente in haar regio geworden en één van de grotere gemeenten in de Provincie Utrecht. Dat heeft voor- en nadelen. Waar Vijfheerenlanden vroeger als kleinere gemeenten (en als 'free rider') mee konden fietsen op de inzet van grotere gemeenten, is de gemeente nu zelf één van die grote gemeenten en wordt er van de gemeente ook het nodige verwacht. Dat vraagt extra ambtelijke capaciteit, maar het vergroot de invloed op het uiteindelijke resultaat aanzienlijk. Wel moet nog worden geleerd om in dat gemeenschappelijk resultaat waaraan wordt bijgedragen veel krachtiger de eigen doelstellingen en inzet te verzilveren. Net als iedere gemeente, wordt Vijfheerenlanden op dit moment geconfronteerd met een toenemend beroep van Rijk en Provincie op de gemeente, zonder dat het benodigde budget wordt meegeleverd. Dat veroorzaakt knelpunten. Die hopen de gemeente in de Kadernota 2024 op te lossen door een extra investering in de ambtelijke organisatie. Vijfheerenlanden investeert actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Ze meten de klanttevredenheid. Ze meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling.

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
			<ul style="list-style-type: none"> Ambtelijke samenwerking werd al toegepast (op het gebied van ICT, HRM, Wmo, Jeugdzorg, afvalinzameling en Participatiewet en werkte op zich effectief en efficiënt. Maar er was sprake van te veel gemeenten, met te veel bestuurders met onvoldoende bestuurskracht. Dus dan is herindeling de enige overblijvende optie. Vijfheerenlanden is historisch en geografisch één gebied en komt voort uit een oud waterschap. Gelet op deze historische en geografische samenhang (bijvoorbeeld een economische oriëntatie op Utrecht en niet op Dordrecht) was het logisch dat de gemeenten Zederik, Vianen en Leerdam samengingen. Voor de ratio achter deze fusie is het draagvlak bij de bestuurders en bij de bevolking ook steeds heel hoog geweest. Het zijn van een aantrekkelijke werkgever is voor Vijfheerenlanden bijzonder belangrijk. De gemeente is een sterk groeiende gemeente (+14% inwoners sinds 2014), met nieuwe taken in combinatie met een zeer krappe arbeidsmarkt (ook wat betreft inhuurmedewerkers). Het personeelsbeleid is er dan ook op gericht om de organisatie stevig te profileren (grote werkgever in de regio), te investeren in arbeidsvoorwaarden en onboarding, en de kansen en mogelijkheden binnen de gemeentelijke organisatie van Vijfheerenlanden te benadrukken. Daarbij zijn de eigen medewerkers de beste ambassadeurs. Vijfheerenlanden ziet de laatste tijd de aantrekkingskracht in de regio toenemen. Een toenemend aantal nieuwe medewerkers is woonachtig in de eigen gemeente of in één van de aangrenzende gemeenten.
Identiteit <ul style="list-style-type: none"> Eigenheid: herkenbaarheid van de gemeente en de dorpen <i>De erkenning van, en aandacht voor, de karakteristieke eigenschappen van de</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Door het samengaan van twee gemeenten verdwijnt voor inwoners de (bestuurlijke) gemeente Renkum. Inhoudelijk heeft de nieuwe gemeente kwalitatief wel meer te bieden. Dat geldt ook voor de vorm waarin de relatie met de inwoners wordt 	<ul style="list-style-type: none"> Inwoners associëren onze gemeente met groen, natuur, rust en ruimte. Relatief vaak wordt ook aangegeven dat Renkum dorps is. Meer dan de helft (respondenten van het stille midden) tot ongeveer driekwart (respondenten van het 	<ul style="list-style-type: none"> Veel van de beleidsontwikkeling op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling in combinatie met het waarborgen van voorzieningen voor inwoners (scholen, winkels, sport en cultuur) wordt lokaal getoonzet. Vijfheerenlanden maakt per dorp of stad lokale dorpswoonvisies waarin de

Criteria (met definities)	Onderzoekslijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
<p><i>individuele dorpen en de (leef)omgeving waarin deze zijn gesitueerd.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Nabijheid van de gemeente <i>De aanwezigheid en zichtbaarheid van het gemeentelijk bestuur en de organisatie in de dorpen.</i> Onderlinge verbondenheid van de gemeente <i>De samenhang en samenwerking tussen de inwoners van de verschillende dorpen in de gemeente.</i> Verbondenheid met de regio <i>Het gemeentelijk bestuur, de organisatie en inwoners voelen zich betrokken met de regio en/of omliggende gemeenten en zien de waarde van samenwerking.</i> Betrokkenheid van de samenleving <i>De betrokkenheid en inzet van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties bij maatschappelijke vraagstukken in de gemeente en het gemeentelijk beleid.</i> 	<p>vormgegeven. Veelal is er meer gerichte aandacht bij een herindelingsgemeente voor participatie en kernenbeleid.</p> <ul style="list-style-type: none"> Een reële zorg is dat het gemeentelijk bestuur verder van haar burgers af komt te staan, waardoor de band tussen burgers en gemeente achteruitgaat en de nabijheid van de organisatie afneemt. Dit vraagt om mitigerende maatregelen op het vlak van de relatie tussen burger en overheid. De bestuurlijke gemeente Renkum verdwijnt. Inhoudelijk heeft de nieuwe gemeente kwalitatief en interbestuurlijk (in de regio) wel meer te bieden. De nieuwe gemeente heeft kwalitatief meer te bieden. Dat geldt vaak ook voor de vorm waarin de relatie met de inwoners wordt vormgegeven. <p>Veelal is er meer gerichte aandacht bij een herindelingsgemeente voor participatie en kernenbeleid.</p>	<p>inwonerpanel) vindt het dorp waarin ze wonen prettig, omdat het karakteristiek is.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ruim 70 procent van onze inwoners voelt zich ook verbonden met haar of zijn dorp. Iets meer dan de helft van de respondenten – respectievelijk 52 en 59 procent van de respondenten van het inwonerpanel en het stille midden – geeft aan dat ze het belangrijk vinden dat hun dorp deel uitmaakt van de gemeente Renkum daar mee eens zijn. Hierbij zijn wel duidelijke verschillen zichtbaar tussen de kernen. Inwoners van Heesum en Hevedorp vinden dit het belangrijkste, inwoners van Renkum en Wolfheze het minst. 	<p>ruimtelijke behoefte van de betreffende kern wordt onderzocht, de mogelijkheden om in deze behoefte te voorzien worden geïnventariseerd en ruimtelijk (en eventueel sociaal-maatschappelijk) afgewogen. De eerste vier worden dit jaar opgeleverd. Vanzelfsprekend maakt Vijfheerenlanden deze visies niet alleen, maar in nauwe samenwerking met betrokken maatschappelijke partners (bijvoorbeeld corporaties en scholen) en met intensieve participatie van inwoners.</p> <ul style="list-style-type: none"> Vijfheerenlanden investeert actief in dienstverlening en in tevreden inwoners en bedrijven. Ze meten de klanttevredenheid. Ze meten ook aspecten als doorlooptijden van klantverzoeken en het aantal klachten en de wijze van klachtafhandeling. Door de nieuwe schaalgrootte kan de nieuwe gemeente de betrokkenheid van de samenleving explicieter verankeren in de organisatie en in het beleid. Zo is er een team wijkambassadeurs, zijn er wijkwethouders en is er een budget van €1 miljoen structureel ter ondersteuning van inwonerinitiatieven. In dit kader werkt ook de raad veel meer inwonergericht met Vijfheerenlanden-pleinen die ook op locatie worden georganiseerd. Vijfheerenlanden is op dit moment een inwonersberaad aan het uitvoeren waarin 80 inwoners (met ondersteuning) het bestuur adviseren over de toekomst van het wijk- en dorpsuizenbeleid.
Dienstavlening			
<ul style="list-style-type: none"> Relatie met inwoners, flexibiliteit en voorkomen van bureaucratie <i>De aandacht en ruimte voor de menselijke maat in het dienstverlenende contact tussen de gemeentelijke organisatie en inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, en de balans tussen mensgericht en proceduregericht werken.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Door twee voormalig zelfstandig opererende gemeenten tot een nieuwe te versmelten, liggen er mogelijkheden om de gemeentelijke dienstverlening te optimaliseren en gebruik te maken van de sterke punten van de individuele gemeenten. Door de toename in schaalgrootte en de mogelijkheid voor ambtenaren om minder generalistisch, en meer specialistisch te werk te gaan, neemt de 	<ul style="list-style-type: none"> Ruim de helft van de respondenten heeft het afgelopen jaar contact met de gemeente opgenomen, vooral over zaken gerelateerd aan de gemeentelijke belastingen, officiële documenten (paspoorten etc.), en wonen en leefomgeving. Hoe inwoners de gemeente benaderen is sterk afhankelijk van het onderwerp. Een bezoek aan het gemeentehuis wordt vooral gedaan voor het verkrijgen van 	<ul style="list-style-type: none"> Op resultaten wordt drie keer per jaar gestuurd via de resultaatmonitor. De resultaatgerichtheid wordt dus gestimuleerd maar ook min of meer afgedwongen en is integraal onderdeel van de besturingsfilosofie. Door de raad is in 2018 een dienstverleningsconcept vastgesteld. Dit beleid wordt herijkt in 2023. Op dit moment vindt in alle drie de voormalige gemeentehuizen nog dienstverlening aan inwoners en bedrijven

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
<ul style="list-style-type: none"> • Kwaliteit van de dienstverlening <i>De professionaliteit, servicegerichtheid en efficiëntie in de levering van diensten door de gemeente, en de aansluiting van die diensten op de wensen/verwachtingen van inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties.</i> • Inhoud van de dienstverlening <i>De diversiteit aan diensten die de gemeente levert en de betaalbaarheid daarvan.</i> • Nabijheid in de dienstverlening <i>De bereikbaarheid van en de contactlegging door de gemeente via verschillende (online en offline) communicatiekanalen.</i> 	<p>professionaliteit van de gemeentelijke dienstverlening toe.</p>	<p>een paspoort of rijbewijs en – in mindere mate – ook voor het verkrijgen van een uittreksel en in het kader van werk, inkomen en een uitkering. Voor veel andere onderwerpen – gemeentelijke belastingen, wonen en leefomgeving, en meldingen – nemen inwoners vooral telefonisch of digitaal (via e-mail of onze website) contact met de gemeente op.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Iets meer dan de helft van de respondenten ziet het contact met de gemeente het liefst zoveel mogelijk digitaal. Als reden hiervoor wordt onder andere genoemd dat het praktisch is en tijd bespaart. • Met name respondenten jonger dan 44 jaar zien het contact met de gemeente het liefst zo veel mogelijk digitaal. Respondenten vanaf 65 jaar geven het minst aan dat ze dit het liefst zo veel mogelijk willen. Bijna 30 procent van de respondenten ouder dan 65 jaar wil het liefst zo min mogelijk diensten digitaal regelen. • Inwoners vinden in de dienstverlening door de gemeente vooral mensgerichte medewerkers, professionele medewerkers en digitale dienstverlening belangrijk. Respondenten van het inwonerspanel vinden deze elementen belangrijker dan een goede bereikbaarheid van het gemeentehuis en dat het gemeentehuis (of gemeenteloket) niet te ver weg is. • Ook de top drie van meest genoemde onderdelen in onze dienstverlening door ondernemers en maatschappelijke organisaties zijn digitale dienstverlening, professionele medewerkers en mensgerichte medewerkers. 	<p>plaats. Daar is dus nog niet veel veranderd, afgezien van het feit dat de openingstijden zijn aangepast.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Het stadskantoor in Leerdam wordt vanaf 2023 gerenoveerd en gemoderniseerd. De andere twee gebouwen worden vanaf 2027 gesloten maar worden vervangen door twee servicepunten. Daardoor blijft de dienstverlening ook fysiek dicht bij de inwoners en bedrijven, in de vorm van een gemeentehuis en twee servicepunten. • Vanaf het begin af aan is er gestuurd op (goede cijfers voor) onze dienstverlening. Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk. • Vijfheerenlanden werkt met een efficiënte bezetting op de drie locaties, maar er blijft ruimte voor maatwerk.
Voorzieningen			
<ul style="list-style-type: none"> • Eigenheid van voorzieningen <i>Het maatwerk en de gelijkheid in het voorzieningenaanbod in de gemeente die aansluit bij de behoefte vanuit de samenleving.</i> • Nabijheid van voorzieningen 	<ul style="list-style-type: none"> • Bij een herindeling kan door een gebiedsgerichte en opgavegerichte werkwijze per voorziening worden bekeken of en in welke mate een specifieke voorziening in een bepaald gebied noodzakelijk is. 	<ul style="list-style-type: none"> • Respondenten vinden het belangrijk dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij blijven, dat ze minimaal even goed blijven als nu en dat ze betaalbaar blijven. • Voortbouwend hierop kregen de respondenten de stelling voorgelegd of ze de voorkeur geven aan 	

Criteria (met definities)	Onderzoeklijnen		
	Feitenonderzoek	Raadpleging stakeholders & inwoners (niet specifiek gerelateerd aan dit scenario)	Eigen oriëntatie (ervaringen Gemeente Vijfheerenlanden)
<p><i>De afstand tot en dichtheid van voorzieningen in de gemeente.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> Voorzieningenniveau <i>Het aanbod, kwaliteit en diversiteit aan voorzieningen in de gemeente.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Het idee is dat in het geval van een herindeling waar mogelijk een dubbeling van voorzieningen wordt voorkomen, zodat er budget kan worden vrijgemaakt voor andere zaken. Dit kan soms gepaard gaan met spanning en weerstand onder inwoners en vraagt daarom een duidelijke communicatie richting inwoners. Voorzieningen kunnen over een groter gebied geoptimaliseerd worden, zodat voor iedere inwoner binnen redelijke afstand meer voorzieningen beschikbaar zijn. Ook is de beleidskracht van een herindelingsgemeente groter. 	<p>gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis, ook al moeten ze daar dan meer voor betalen.</p> <ul style="list-style-type: none"> Ongeveer de helft van de respondenten – 50% van de respondenten van het inwonerpanel en 47% van die van het stille midden – geeft aan dat het hun voorkeur heeft dat gemeentelijke voorzieningen dichtbij huis zijn, ook als ze daar dan meer voor moeten betalen. Respondenten jonger dan 44 jaar en ouder dan 65 jaar hebben het vaakst een voorkeur voor voorzieningen dichtbij huis ook als ze daar dan meer voor moeten betalen (62%), terwijl respondenten tussen de 45 en 64 jaar het minst vaak deze voorkeur hebben (40%). 	