

Stellers: Lute Berends en Chris Berkhout  
Datum: 13 januari 2016  
Versie : 1.3



*Samenwerken is het loslaten van een stukje eigen resultaat en identiteit in de verwachting dat het samen beter gaat.*

### **Inleiding:**

In deze notitie gaan we in op de mogelijkheden en wenselijkheden van versterking van de samenwerking tussen de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk. Veel is bekend en raken we in deze notitie voor de volledigheid slechts even aan. Doel van de notitie is het bieden van een afwegingskader voor een vruchtbare, faciliterende en duurzame samenwerking met oog voor de politiek bestuurlijke realiteit.

### **Aanleidingen:**

- De lange lijst van samenwerkingsvormen tussen Heerhugowaard en Langedijk
- Het stranden van SSC-HAL
- De Heerhugowaardse dialoog over nut en noodzaak van samenwerken in brede zin
- Het onderzoek naar de ambtelijke en bestuurlijke toekomst van Langedijk

### **Context:**

De samenleving wint voortdurend aan dynamiek en complexiteit. De taak en rol van de overheid verandert mee. Individuele gemeenten kunnen dingen niet alleen of het is niet handig om het zelf te willen doen. In het land worden taken, producten en diensten voor een zingevende afweging over zelf of samen doen steeds vaker langs de lat van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid gelegd. Daarbij wordt de onderlinge afhankelijkheid ( onderdeel van de keten) steeds groter.

Zowel Heerhugowaard als Langedijk participeren al in een aantal intergemeentelijke samenwerkingen of zijn anderszins verbonden aan partijen. Het gaat daarbij om belangrijke taakgebieden als veiligheid, gezondheid, milieu en sociale verzekering. Deze taakgebieden beslaan een substantieel deel van de gemeentelijke, maatschappelijke relevantie en van de gemeentebegroting. De lokale invloed op al die verbanden is echter beperkt en versnipperd, het bewaken van samenhang in de uitvoering complex en het gevaar van dubbele overhead ligt voortdurend op de loer.

Er is synergie tussen dat wat onze gemeenten nog zelf doen en dat wat we -in meerdere of mindere mate- op afstand hebben gezet. We kunnen onze invloed op de verbonden partijen verstevigen en onze eigen en elkaars slagkracht in de lokale uitvoering vergroten door dingen –nog meer en meer gestructureerd- samen voor te bereiden en te gaan doen.

### **Uitgangspunten:**

- We bekijken nut en noodzaak van de samenwerking per taak, product of dienst
- Beide partijen hebben –naar hun eigen oordeel- profijt bij de (deel)samenwerking
- De inbreng en opbrengst verdelen we evenredig in de verhouding HHW:LD=2:1
- Het staat beide gemeenten vrij voor specifieke taakgebieden ook gezamenlijk of apart te flirten met andere partijen; we informeren elkaar daarover meteen

### **Taboes:**

Er zijn géén taboes. Waar we wel helder over willen zijn is dat volledige organisatorische, personele of systeem integratie niet aan de orde is, zolang de gemeenten niet hebben besloten tot een ambtelijke of bestuurlijke fusie.

Verder werken we samen op vrijwillige basis en oefenen we géén druk of dwang uit naar elkaar. We werken samen wanneer dat waarde toevoegt aan de huidige organisatie(s).

### **Strategie:**

De bestuurlijke toekomst van Langedijk is nog in discussie. Ondertussen komt de basale bedrijfsvoering en dienstverlening onder grote druk.

Ook Heerhugowaard ziet de voordelen van samenwerken. Haar belang groeit vooral op het niveau van kwetsbaarheid op enkele taken.

Regeren is vooruitzien. Voordat de kwetsbaar ons overgroeit, biedt samenwerken soelaas. Hoewel de uitgangspositie verschilt, staan beide gemeenten in de huidige constellatie een vorm van samenwerken voor waarbij gelijk schakelen van processen en systemen in de huidige constellatie de voorkeur heeft boven volledige vervlechting.

### **Dimensies:**

Samenwerken kan op verschillende niveau's. We onderscheiden een strategisch, tactisch en operationeel niveau en primaire, secundaire en tertiaire processen. Op strategisch niveau is bij beide gemeenten de voorkeur om wel onderlinge afstemming te zoeken, maar de zeggenschap nabij het eigen bestuur te organiseren.

Op tactisch en operationeel niveau kan de samenwerking verder gaan. Zie daarvoor het kader onder "vormen van samenwerking". Van groot belang is wel, dat strategie, tactiek en operatie nauw verbonden blijven. Dat vergt extra aandacht in de aansturing.

De primaire processen betreffen de business, de secundaire de ondersteuning en de tertiaire de bestuurlijke. Deze laatste blijft vooralsnog uiteraard buiten de samenwerking, hoewel op deelgebieden natuurlijk prima afstemming plaats kan vinden. Dat gebeurt nu feitelijk al in het sociale domein. Voor de primaire en secundaire processen verwijzen we weer naar het afwegingskader hieronder.

### **Vormen van samenwerking:**

Hieronder volgen 4 potentiële samenwerkingsvormen met voor- en nadelen. De opsommingen zijn niet volledig, maar kunnen helpen in de beeldvorming:

- Opportuun/situationeel
  - o We werken al op veel gebieden samen; de samenwerkingsvormen verschillen op alle niveau's en we sturen ze diffuus (of niet) aan.
    - Voordelen:
      - Het werkt
      - Het vraagt weinig inspanning
      - Eigen initiatief krijgt ruim baan
    - Nadelen:
      - Troebel
      - Toeval stuurt en het lot bepaalt
      - Het resultaat is onbelangrijk
- Netwerk
  - o We hebben veel contact en stemmen zaken vrijwillig en vrijblijvend af.

- Voordelen
    - Vrijheid
    - Sterk netwerk
    - Kennis en ervaring delen
  - Nadelen
    - Vrijblijvend
    - Intensief
    - Relatief laag rendement
- Harmonisatie
  - We gaan zoveel mogelijk op dezelfde manier werken en stemmen organisaties, personeel en systemen op elkaar af waar dat functioneel is.
    - Voordelen
      - Samenwerken wordt (veel) gemakkelijker
      - Onafhankelijkheid is gegarandeerd
      - Maatwerk is mogelijk
      - Klaar om te wenden
    - Nadelen
      - Suboptimaal (integratie biedt meer efficiency mogelijkheden)
      - Kans op (des)investeringen
- Integratie
  - We schuiven organisaties, personeel en systemen in één tot één nieuwe organisatie.

#### **Randvoorwaarden:**

- Constructieve relatie gebaseerd op vertrouwen
  - Oprechte interesse
  - Openheid en transparantie
  - Betrouwbaarheid en consistentie
- Gedeelde ambitie
  - Zie het onderdeel strategie
- Recht doen aan elkaars belangen
  - Uitspreken en delen van elkaars belangen
  - Conflicten benoemen en bespreken
  - Te onderhouden door een voortdurende dialoog
- Synergie
  - Loslaten
  - Ruimte voor vernieuwing
  - Meer dan de som der delen
- Een professionele organisatie
  - De onderscheidene organisaties blijven bestaan
  - De selectie van samenwerkingsgebieden vindt plaats door een stuurgroep
  - De vormgeving van samenwerkingsgebieden vindt plaats door een directieteam
  - De aansturing van taken, producten en diensten in de samenwerking vindt plaats binnen de eigen organisaties, regelmatige afstemming gebeurt door afdelingshoofden; conflicten beslechten we in het directieteam
  - Zie verder structuur
- Een betekenisgevend proces
  - Alle aspecten die samenwerking bevorderen of belemmeren bespreken we
  - We tonen verbindend leiderschap
  - De volgorde in interactie: Luisteren, begrijpen, begrepen worden

Kwartaalsgewijs toetsen we of we nog aan de randvoorwaarden voldoen. Daarmee geven we ook een betekenis aan de samenwerking en houden we elkaar vast

## **Structuur**

Voor het vormgeven van de samenwerking hanteren we volgende structuur:

- Stuurgroep: wethouders bedrijfsvoering; gemeentesecretarissen; managers bedrijfsvoering; vergaderfrequentie te beginnen met 1 x per kwartaal Directieteam: managers bedrijfsvoering; relevante managers (ad hoc); strategisch adviseurs (naar behoefte) in de frequentie iedere week
- Door het directieteam in te stellen werkgroepen en andere relevante afstemmingsorganen.

## **Advies:**

Met in acht name van bovenstaande kiezen voor:

- Harmonisatie op maat in het primaire en het secundaire proces
- Opportuun/situationeel en netwerken in het tertiaire proces
- Opportuun/situationeel en netwerken op strategisch niveau
- Harmonisatie op maat op tactisch en operationeel niveau