

# Solide en toekomstbestendig!

Advies inzake de (bestuurlijke) toekomst  
van de gemeente Langedijk

Langedijk, 24 juni 2015  
Eindrapport

SeinstravandeLaar B.V.  
drs. Marlieke van Gulick  
drs. Stan van de Laar



# Ten geleide

Voor u ligt het advies inzake de (bestuurlijke) toekomst van de gemeente Langedijk. In het rapport doen wij een uitspraak over het naar onze inzichten 'best passende' toekomstscenario voor de gemeente. Daarbij hebben we gekeken naar drie varianten (regiegemeente, ambtelijke fusie, bestuurlijke fusie) afgezet tegen de 0-optie. Het afwegingskader van de 3K's (kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten) vormt de basis om tot een uitspraak over het best passende toekomstscenario voor Langedijk te komen. Hieraan ligt de overtuiging ten grondslag dat wanneer de gemeente nu en in de toekomst op een solide en duurzame manier kan functioneren, dit altijd in het belang is van de bewoners en bedrijven van Langedijk.

Dit rapport is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. Hoofdstuk 1 en hoofdstuk 2 schetsen de aanleiding en de context waarin de gemeente Langedijk heeft besloten om een onderzoek naar haar (bestuurlijke) toekomst uit te voeren.

In hoofdstuk 3 brengen we de belangrijkste kenmerken van de gemeente in beeld (toekomstvisie, ambities van het college, formatie en organisatiestructuur en bestaande samenwerkingsverbanden met omliggende gemeenten en op grotere schaal). Aan de hand van een SWOT-analyse geven we de sterke en de verbeterpunten van Langedijk weer.

Hoofdstuk 4 gaat in op de externe opgaven waarmee Langedijk te maken heeft en die op de gemeente afkomen. We maken hierin een onderscheid tussen ontwikkelingen op Europees niveau, landelijk niveau en regionaal niveau. Aan de hand van dit overzicht brengen we in kaart wat de kansen en bedreigingen hierin voor Langedijk zijn.

De hoofdstukken 5 tot en met 7 brengen modelmatig in beeld wat de in het onderzoek betrokken toekomstvarianten inhouden, welke impact zij hebben op de 3 K's en 2 G's (grip/invloed van college en raad, gemeentelijke kleur/identiteit/nabijheid) en wat de ervaringen elders in het land zijn met betreffende varianten.

In de hoofdstukken 8 en 9 gaan we vervolgens in op de vraag welk toekomstscenario voor Langedijk volgens ons wenselijk is (hoofdstuk 8) en welk scenario haalbaar is gezien de resultaten uit de consultatieronde die we in de omliggende gemeenten hebben gehouden (hoofdstuk 9). In hoofdstuk 10 komen we op basis van de voorgaande hoofdstukken tot een conclusie en een eindadvies.

In de bijlage maken we tot slot inzichtelijk welk traject er doorlopen zou moeten worden wanneer ons advies door het college en de raad van Langedijk opgevolgd wordt.



# Inhoud

Hoofdstuk 1		Initiatief vanuit de raad tot onderzoek (bestuurlijke) toekomst Langedijk
Hoofdstuk 2		Initiatief vraagt om onderzoek naar 'best passend' toekomstscenario
Hoofdstuk 3		Gemeente Langedijk kwetsbaar, maar betrokken
Hoofdstuk 4		Externe ontwikkelingen in beeld gebracht
Hoofdstuk 5		Analyse scenario 1: Regiegemeente
Hoofdstuk 6		Analyse scenario 2: Ambtelijke fusieorganisatie
Hoofdstuk 7		Analyse scenario 3: Bestuurlijke fusieorganisatie
Hoofdstuk 8		Vier toekomstscenario's nader bezien op wenselijkheid
Hoofdstuk 9		Vier toekomstscenario's nader bezien op haalbaarheid
Hoofdstuk 10		Conclusie en eindadvies
Bijlage A, B, C		Doorkijk op vervolgproces, deelnemerslijst interviews/gesprekken, geraadpleegde bronnen



# 1. Initiatief vanuit de raad tot onderzoek (bestuurlijke) toekomst van de gemeente Langedijk (1)

- In januari 2013 stelde de gemeenteraad van Langedijk de 'Raadsnota Samenwerking' vast om een afwegingskader te creëren waarmee bestaande en toekomstige samenwerkingsinitiatieven getoetst kunnen worden aan hun belang voor en bijdrage aan de ambities en doelen van Langedijk
- Aanleiding voor deze Raadsnota was:

*'De raad is van mening dat in het huidige tijdsgewricht streven naar samenwerking goed en onontkoombaar is. Hiermee kunnen vanuit het perspectief van Langedijk op veel terreinen ambitieuzere doelstellingen gehaald worden, die voor een gemeente alleen, niet of tegen te hoge kosten haalbaar zouden zijn.'*

- Uitgangspunten bij samenwerking uit de Raadsnota:
  - *De raad is van mening dat samenwerking met andere gemeenten en/of (overheids)organisaties voor Langedijk moet leiden tot een beter voorzieningenniveau voor de inwoners van Langedijk. Dat kan door het realiseren van een betere kwaliteit en effectiviteit dan wel door het realiseren van dezelfde kwaliteit en effectiviteit tegen lagere kosten.*
  - *We willen samenwerken met de beste partners om te zoeken naar nieuwe mogelijkheden en ambitieuze doelen na te streven voor onze gemeente en onze burgers.*
  - *Samenwerking is a priori mogelijk op alle gemeentelijke terreinen, of het nu gaat om beleid, uitvoering, bedrijfsvoering of om de primaire processen van de gemeente. De raad werpt geen blokkades op, voor welk terrein dan ook, maar toetst het initiatief wel aan de uitgangspunten en de toetsingscriteria.*



# 1. Initiatief vanuit de raad tot onderzoek (bestuurlijke) toekomst van de gemeente Langedijk (2)

- In de Raadsnota worden de criteria benoemd waaraan de raad bestaande samenwerking en initiatieven tot nieuwe samenwerking toetst:
  1. *Bij samenwerking dient er focus te zijn op het perspectief en het belang van de Langedijkers*
  2. *Beleid en regie moeten goed zijn ingeregeld in nieuwe samenwerkingsvormen*
  3. *De raad wil altijd zicht hebben (om daarmee greep te kunnen houden) op de inhoud, de kosten en de kwaliteit van het samenwerkingsinitiatief*
- Juni 2013 en januari 2014 volgden in Langedijk twee politiek-bestuurlijke avonden waarin de raad stil stond bij (verregeande) vormen van samenwerking of mogelijke bestuurlijke fusie
- In de loop van 2014 is een begeleidingsgroep uit de raad verantwoordelijk gemaakt voor de advisering rondom het samenwerkingsvraagstuk, wat leidde tot...
  - ...een raadsvoorstel en -besluit op 18 november 2014 waarin de raad aan het college verzoekt een onderzoek te laten doen naar de (bestuurlijke) toekomst van Langedijk
  - ...een bestuursopdracht waarin dit verzoek van de raad aan het college is geconcretiseerd
- Onderhavig rapport betreft de uitwerking van deze bestuursopdracht en geeft op grond van gedane onderzoeksbevindingen een advies over de (bestuurlijke) toekomst van de gemeente Langedijk



## 2. Initiatief vraagt om onderzoek naar 'best passende' toekomstscenario

### Inhoud

- a. Bestuursopdracht duidt drie toekomstscenario's
- b. Eindproduct is een advies over het meest wenselijke en haalbare toekomstscenario voor Langedijk
- c. Om hiertoe te komen is een pragmatische aanpak gehanteerd



## 2a. Bestuursopdracht duidt drie toekomstscenario's

- In de bestuursopdracht is door de raad aan het college gevraagd een onderzoek te (laten) doen naar de (bestuurlijke) toekomst van Langedijk. Het onderzoek richt zich daarbij op drie opties:
  1. Regiegemeente
  2. Ambtelijke fusie
  3. Bestuurlijke fusie
- Het oordeel ten aanzien van deze drie opties dient te worden afgezet tegenover de zogenaamde 0-optie (huidige situatie) in het tijdsaspect.
- De impact van de toepassing van ieder van deze drie toekomstscenario's ten opzichte van de huidige situatie, is in dit rapport geduid in termen van de 3 K's:
  - Kwaliteit
  - Kwetsbaarheid
  - Kosten
- Ook wordt per toekomstscenario een eerste beeld gegeven van consequenties voor de 2 G's (grip/invloed van college en raad en gemeentelijke kleur/identiteit/nabijheid)



## 2b. Eindproduct is een advies over het meest wenselijke en haalbare toekomstscenario voor Langedijk

- Dit rapport geeft een concreet advies over:
  1. De gemeente(n) waarmee Langedijk kan samenwerken op strategisch, tactisch, operationeel niveau
  2. De meest kansrijke (bestuurlijke en/of ambtelijke) samenwerkingsmogelijkheid/toekomstscenario
  3. Een voorstel voor een uitwerkingstraject
- Het afwegingskader van de 3K's vormt de basis om tot uitspraak over de best passende vorm, het meest wenselijke en haalbare toekomstscenario te komen





## 2c. Om hiertoe te komen is een pragmatische aanpak gehanteerd...

*...met betrokkenheid van raad, college, MT, OR, sleutelfiguren en buurgemeenten*

- Stap 1      Uitvoeren van SWOT-analyse (sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen)
- Stap 1a Documentenanalyse
  - Stap 1b Interviews met college, gemeentesecretaris, MT, OR, sleutelfiguren en betrokkenheid van de begeleidingscommissie vanuit de raad (procesbegeleiding)\*
  - Stap 1c Uitvraag feiten P&O (formatie) en Financiën (begrotingscijfers)
- Stap 2      Uitwerken en analyseren onderzoeksmateriaal uit stap 1
- Stap 3      Uitkomsten van de SWOT-analyse afgezet tegen de toekomstscenario's:
- Regiegemeente
  - Ambtelijke fusie
  - Bestuurlijke fusie
- Stap 4      Consultatieronde omliggende gemeenten t.b.v. toets haalbaarheid toekomstscenario's
- Stap 5      Bijeenkomsten college, MT en raad t.b.v. terugkoppeling voorkeursvariant (wenselijkheid en haalbaarheid)
- Stap 6      Opstellen eindrapport

---

\* In de begeleidingscommissie namen zitting: Marian Schuijt (fractievoorzitter CDA), Klaas Zwart (fractievoorzitter Groenlinks), Wim Nugteren (fractievoorzitter ChristenUnie), Hans de Graaf (fractievoorzitter VVD)



### 3. Gemeente Langedijk kwetsbaar, maar betrokken

#### Inhoud

- a. Langedijk, compact en vraaggestuurd
- b. Langedijk in samenwerking met de regio
- c. Sterke punten Langedijk t.a.v. 3 K's
- d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's
- e. Overall-analyse sterke en verbeterpunten Langedijk



## 3a. Langedijk, compact en vraaggestuurd (1)

- Langedijk is een verstedelijkte plattelandsgemeente met zes kernen en ruim 27.000 inwoners
- In 2008 is de missie en visie voor 2020 opgesteld onder de noemer: *Langedijk, ondernemend samenleven*. De toekomstvisie klinkt door in de volgende ambities:

### Wonen in 2020

Langedijk kent een rijk verenigingsleven en is aantrekkelijk voor jongeren vanwege goede voorzieningen als scholen, sport- en vrijetijdsverenigingen, jongerenhuisvesting. Het landelijk karakter, het groen en het water geeft de bewoners de gelegenheid om dicht bij huis te recreëren. Kernwaarden zijn: rust, menselijke maat en verbondenheid.

### Ondernemen in 2020

Economische activiteiten zowel binnen als buiten de bebouwde kom en voor een deel commercieel ondernemerschap gericht op recreatie en toerisme. Maatschappelijk ondernemen komt tot uiting door particulier initiatief te stimuleren en te ondersteunen. Het ondernemende karakter van Langedijk maakt van de gemeente een aantrekkelijke vestigingsplaats voor jongeren en hoogopgeleiden. Daar waar het de positie van Langedijk versterkt, wordt er voor samenwerkingspartners ook gekeken naar omliggende gemeenten.



## 3a. Langedijk, compact en vraaggestuurd (2)

- De missie van Langedijk voor de toekomst kan als volgt worden samengevat:

### Missie 2020

De inwoners en ondernemers staan centraal. Het bestuur, de raad en ambtenaren werken klantgericht, open en transparant. De gemeente is uitnodigend en laagdrempelig. Elektronische dienstverlening neemt een prominente plaats in. De gemeente is ondernemend en gericht op samenwerking. De gemeente faciliteert en regisseert en geeft anderen de ruimte. Duurzaamheid heeft de permante aandacht van het college, de raad en de ambtelijke organisatie.

- Naast bovenstaande missie en visie 2020 hebben college en ambtelijke organisatie van Langedijk een **strategische visie** geformuleerd. De gemeente wil herkend worden als een vraaggestuurde organisatie die zich kenmerkt door KOERRS:
  - Externe en interne Klantgerichtheid
  - Open cultuur
  - Efficiënte inrichting (SMART)
  - Rechtvaardig handelen
  - Resultaatgerichtheid
  - Samenwerking (integraliteit)



### 3a. Langedijk, compact en vraaggestuurd (3)

Het college van de gemeente Langedijk heeft in haar collegeprogramma 2014-2018 een zestal uitdagingen geformuleerd:

1. Het college zet in op het behouden en versterken van de brede betrokkenheid in de samenleving en behoud van de dorpse karakteristieke identiteit van Langedijk als leidraad in ruimtelijk beleid.
2. Het college wil zelfredzaamheid faciliteren en participatie stimuleren in het Sociaal Domein. Het college wil de taken op het gebied van maatschappelijke ondersteuning, de jeugdzorg en de participatiewet duurzaam en doelmatig uitvoeren, zowel inhoudelijk als financieel-verantwoord.
3. Het college heeft de uitdaging geformuleerd om de gemeentefinanciën op orde te hebben. Het tekort in het meerjarenperspectief van de gemeente vraagt om inspelen op kansen en mogelijkheden en alert zijn op nieuwe bedreigingen op economisch gebied. Het college is als gevolg hiervan terughoudend in het uitspreken van al te hoog gegrepen ambities, waarvan ze redelijkerwijs moet stellen dat daarvoor geen gemeenschapsgeld beschikbaar is.
4. Het college heeft de ambitie om in 2014-2018 de uitdaging aan te gaan om tot een verregaande gemeentelijke samenwerking te komen. Hierbij staan centraal: de door de raad geformuleerde criteria, het perspectief en belang van de Langedijkers, het goed inregelen van beleid en regie en het goed borgen door het gemeentebestuur van de grip op inhoud, kosten en kwaliteit.
5. Het college zet in op de ontwikkeling naar een faciliterende gemeente door meer ruimte te geven en gebruik te maken van de denk-en-doe-kracht van de samenleving. Hieruit volgt aandacht voor bedrijfsvoeringsaspecten.
6. Het college werkt door aan de voortzetting en realisatie van reeds vastgesteld beleid (going concern).



### 3a. Langedijk, compact en vraaggestuurd (4)

- Langedijk is een platte organisatie met 6 afdelingen:

Afdeling	Aantal fte management	Aantal fte medewerkers
Directie	2	
Publiekszaken	1 teamleider	27,96
Beleid en Projecten	1 (en 0,6 teamleider)	19,79
Openbare Werken	1 (en 1,2 teamleider)	42,54
Veiligheid, Vergunningen en Handhaving	1	17,93
Bestuurs- en Managementondersteuning	1 (en 0,6 teamleider)	30,43
Financiën	1	11,42
<b>Totaal</b>	<b>10,40</b>	<b>150,07</b>

- Per 1 januari 2015 kent de gemeente Langedijk 160,47 fte, waarvan 156,03 bezet. Van de 160,47 fte wordt 10,40 fte ingevuld door managementposities
- Als gevolg van het op afstand zetten van taken (belastingen, omgevingsdienst, brandweer)\* is 9,8 fte aan medewerkers uitgestroomd sinds 1 januari 2014. Ook ten gevolge van taakstellingen is de afgelopen jaren de formatie gedaald en de organisatie compacter geworden: in 2013 betrof het 11,18 fte, in 2014 stroomde 8,59 fte uit en in 2015 tot nu toe 2,16 fte.
- Door vorming 'Halte Werk' per 1-1-2015 bouwt formatie verder af per 1-7-2015 met 12,26 fte. Formatieomvang per 1-7-2015 is daarmee: 148,21 fte

\* Belastingen en Omgevingsdienst zijn per 1 januari 2014 op afstand geplaatst; Brandweer per 1 januari 2015



## 3a. Langedijk, compact en vraaggestuurd (5)

- Het management handelt vanuit de principes integraal en resultaatgericht management (bron: P&O oktober 2014):
  - Integraal management: het meer afdeling overschrijdend handelen van managers en het lager in de organisatie neerleggen van operationele verantwoordelijkheden. Doelstelling is om de slagkracht van de organisatie te vergroten, beter vraaggericht te kunnen werken en de medewerker beter te kunnen coachen c.q. aansturen op eigen verantwoordelijkheid
  - Resultaatgericht management: gericht op de ontwikkeling naar zelfsturende, verantwoordelijke medewerkers door als leidinggevende met SMART-geformuleerde en resultaatgerichte afspraken te maken voor de komende periode
- 63,5% medewerkers heeft een leeftijd tussen de 35 en 55 jaar.\* Ca. 8,9% is jonger dan 35 jaar en ca. 27,6% heeft een leeftijd boven de 55 jaar. Volgens de Personeelsmonitor 2014 van het A+O fonds Gemeenten was landelijk in 2014 gemiddeld ca. 11% jonger dan 35 jaar en ca. 31% ouder dan 55 jaar. Daarmee viel dus 58% in de categorie 35-55 jaar.
- De gemiddelde leeftijd van de medewerkers is 48,3 jaar.\* Volgens de Personeelsmonitor 2014 van het A+O fonds Gemeenten lag landelijk de gemiddelde leeftijd in 2014 op 48,1 jaar.

---

\* bron: Uitvraag bij P&O, peildatum 1 januari 2015.



## 3b. Langedijk in samenwerking met de regio (1)

### *Overzicht van de verbonden partijen*

- Samenwerking is niet nieuw voor Langedijk; de gemeente werkt al met verschillende andere gemeenten samen, zowel formeel als informeel
- M.b.t. de **verbonden partijen** werkt Langedijk in alle gevallen samen met haar buurgemeenten, exclusief Schagen op een aantal onderdelen.

Publiekrechtelijke deelnemingen	Deelnemende gemeenten *
1. Recreatieschap Geestmerambacht	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk
2. Gemeentelijke Gezondheidsdienst	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk
3. Regionaal Historisch Centrum Alkmaar	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk
4. Veiligheidsregio Noord-Holland Noord	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk
5. RUD	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk
6. Vuilverbrandingsinstallatie Alkmaar	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk, excl. Schagen
7. Werkvoorzieningschap Noord-Kennemerland	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk, excl. Schagen
8. Cocensus	w.o. omliggende gemeenten van Langedijk, excl. Schagen

- Aan de verschillende vennootschappen (privaatrechtelijke deelnemingen, zoals Bank Nederlandse Gemeenten, Ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland Noord en Gasbedrijf Kop Noord-Holland) nemen naast Langedijk (de meeste) gemeenten in Noord-Holland Noord deel.

---

\* Met de omliggende gemeenten van Langedijk worden bedoeld de buurgemeenten Heerhugowaard, Alkmaar, Bergen, Schagen





## 3b. Langedijk in samenwerking met de regio (2)

### *Samenwerking in HAL+ verband*

- De (bestuurlijke en ambtelijke) samenwerking in **HAL+ verband**, bestaat op veel terreinen uit samenwerking met de regio Alkmaar

Domein/werkveld	Voornaamste samenwerkingspartners
1. Brandweer/Veiligheid	Veiligheidsregio en gemeenten Noord-Holland Noord
2. 3D's/Zorg/WMO/Gezondheid	Regio Alkmaar
3. Sociale Zaken	Regio Alkmaar
4. Burgerzaken/Belastingen	Regio Alkmaar
5. Onderwijs/Jeugd	Regio Alkmaar
6. Kunst/Cultuur/Sport	Regio Alkmaar
7. RO/Wonen/Recreatie/V&V/EZ	Regio Alkmaar
8. Milieu/Afval/Reiniging	Diverse gemeenten in regio Noord-Holland Noord
9. P&O/Archief/Facilitaire Zaken/ICT/Juridisch/Arbo	Diverse gemeenten in regio Noord-Holland Noord

- Bestuurlijk vindt de samenwerking met name plaats op de domeinen Brandweer/Veiligheid, 3D's/Zorg/WMO/Gezondheid, Sociale Zaken, Onderwijs/Jeugd en RO/Wonen/Recreatie/V&V/EZ
- Ambtelijk vindt op alle genoemde domeinen samenwerking plaats



## 3b. Langedijk in samenwerking met de regio (3)

### *Samenwerking in HAL-verband en met Alkmaar*

- De samenwerkingen in **HAL-verband** betreffen met name bestuurlijke afstemming, HALTE Werk en samenwerkingen op gezamenlijke inkoop, ondersteuning bedrijfsvoering en DIV
- Daarnaast hebben de gemeenten Langedijk, Heerhugowaard en Alkmaar de intentie uitgesproken tot het oprichten van een gezamenlijk Shared Service Center (SSC HAL)...
- ...waarin op de bedrijfsvoeringstaken de krachten worden gebundeld
- ...zoals op de taken Human Resources, I&A, Financiën, Facilitair en Inkoop & Juridische zaken
- ...de invulling van SSC HAL wordt getemporeerd (op het gebied van PSA, verzekeringen en inkoop wordt inmiddels samengewerkt in aanloop naar de SSC i.o.; ICT is momenteel in onderzoek)
- Tussen de gemeente Langedijk en de gemeente Alkmaar specifiek zijn ook op andere terreinen samenwerkingsrelaties vormgegeven, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Deze richten zich met name op de drie decentralisaties (bestuurlijk en ambtelijk) en op het gebied van Afval. Incidenteel is er sprake van uitwisseling van personeel / detachering



## 3b. Langedijk in samenwerking met de regio (4)

### *Samenwerking met Heerhugowaard*

- Specifiek tussen **Langedijk en Heerhugowaard** vindt er veel (informele) ambtelijke samenwerking plaats op strategisch, tactisch en operationeel niveau, bijvoorbeeld op het gebied van het Sociaal domein, Sociale Zaken, Onderwijs (leerplicht), Economische zaken, Openbare Werken en op onderdelen Buitendienst, VTH, WABO Vergunningverlening, Omgevingswet, Veiligheid, P&O...
- ...en is er ambtelijk sprake van eenzelfde soort (organisatie)cultuur
- Vanuit Heerhugowaard worden bovendien **medewerkers gedetacheerd** naar Langedijk op de werkvelden: Facilitair (helpdesk I&A), Juridisch (bezwaar en beroep), Financiën, Burgerzaken, Sociale zaken, Sociaal Domein, WMO, VTH. Ook omgekeerd vindt vanuit Langedijk detachering naar Heerhugowaard plaats.
- Ook vindt er **uitwisseling van personeel** plaats tussen Heerhugowaard en Langedijk op het gebied van Openbare Werken en maken de twee gemeenten afspraken over het regelen van achtervang op verschillende werkvelden
- De colleges van Langedijk en Heerhugowaard hebben de **ambitie** om de bestaande ambtelijke samenwerking uit te bouwen, bijvoorbeeld op het gebied van Ingenieursbureaus, Leerlingenvervoer en achtervang vergunningverleners en toezichthouders WABO. De managementteams geven daar invulling aan
- Daarnaast heeft een extern adviesbureau eind 2014 Langedijk aanbevolen om de samenwerking met Heerhugowaard op **Afval** te intensiveren en te verduurzamen



### 3c. Sterke punten Langedijk t.a.v. 3 K's (1)

#### *Kosten*

- Door het uit huis plaatsen van diensten kan er efficiënter worden gewerkt op de betreffende terreinen

#### *Kwetsbaarheid*

- Door het uit huis plaatsen van taken wordt de onderlinge vervangbaarheid versterkt
- Kwetsbare functies worden nu al zonder formele samenwerking regionaal opgevangen, met name met Heerhugowaard
- Ondanks de werkdruk (vanwege beperkte capaciteit) is er geen sprake van hoog ziekteverzuim



### 3c. Sterke punten Langedijk t.a.v. 3 K's (2)

#### *Kwaliteit*

- Er bestaat een grote betrokkenheid van medewerkers bij het werk
- Vanwege de compacte organisatie zijn de lijnen kort
- Over het algemeen heerst onder de meeste MT-leden tevredenheid over de kwaliteit die medewerkers leveren ten aanzien van de 'going concern'; de basis is over het geheel genomen wel op orde...
- ...hoewel er op onderdelen een kwaliteitsimpuls nodig is
- Langedijk scoort een 7 op de dienstverlening (waarstaatjegemeente.nl 2014) met name vanwege:
  - de moeite die de gemeente doet om bewoners te laten deelnemen aan de maatschappij
  - de inzet om te zorgen voor een goede woon- en leefomgeving
- ...en het klantcontactcentrum is verder geprofessionaliseerd; speelt in op klantbehoeften
- Binnen de samenwerking in HAL-verband wordt Langedijk als volwaardige partner gezien



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (1)

#### *Kosten*

- De gemeente Langedijk staat sinds januari 2015 onder preventief toezicht, vanwege een begrotingstekort, óók in meerjarenperspectief
- Daarnaast verlies van ca. €8 mln op grondexploitaties (wat leidt tot een extra bezuiniging van €4 ton per jaar vanaf 2016)
- Hoge taakstellingen, oplopend in 2016 tot ca. €1,5 miljoen en in 2017 én 2018 tot ca. €2 miljoen

Taakstelling	2015	2016	2017	2018
Begrotingssaldo		€891.000	€1.337.000	€1.316.000
Algemene taakstelling	€218.000	€218.000	€218.000	€218.000
Effect verlies (concept)- jaarrekening 2014		€400.000	€400.000	€400.000
<b>Totaal</b>	<b>€218.000</b>	<b>€1.509.000</b>	<b>€1.955.000</b>	<b>€1.934.000</b>



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (2)

#### *Kosten*

- Het weerstandsvermogen blijkt in totaliteit onvoldoende om de risico's van de gemeente op te vangen (w.o. verlies op bouwgrondexploitaties, verwacht onderhoud riolering en wegen, verlies op garantstellingen en meedelen bezuinigingen en taakstellingen verbonden partijen)
- Om de begroting sluitend te krijgen zet Langedijk reserves en incidentele meevallers in...
- ...maar voor wat betreft de bouwgrondexploitatie is er inmiddels geen ruimte meer om, indien noodzakelijk, verliesvoorzieningen te treffen voor projecten
- Meer structurele maatregelen voor herstel hoopt Langedijk in 2015 en de daaropvolgende jaren te vinden d.m.v.:
  1. Kerntakendiscussie
  2. Verhoging gemeentelijke opbrengsten: accommodatiebeleid, precario, ozb
- De maatregelen die Langedijk wil nemen om het begrotingstekort op te vangen, hebben direct en indirect gevolgen voor de bewoners en bedrijven van Langedijk. De beoogde verhoging van de gemeentelijke opbrengsten kan terugslaan op de hoogte van de gemeentelijke belastingen (afval, riool, ozb) en leges. De kerntakendiscussie leidt waar dat nog mogelijk is tot (verdere) versobering van het ambitie-, kwaliteits- of uitvoeringsniveau; dit heeft zijn weerslag op de producten en diensten die de gemeente aan haar bewoners en bedrijven kan leveren.



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (3)

#### *Kosten*

- De factsheets die in het kader van de kerntakendiscussie zijn opgesteld, wijzen over het algemeen uit dat er weinig ruimte is...
  - Om verdergaand te bezuinigen (in geld dan wel formatie); in de vorige raads- en collegeperiode is er eveneens al bezuinigd
  - Of om het ambitie-, kwaliteits- en uitvoeringsniveau te verlagen
- Enigszins potentieel is op onderdelen nog te vinden binnen de programma's
  - Openbare Ruimte
  - Werkgelegenheid (Economische zaken & Recreatie en Toerisme)
  - Sociaal Domein
  - Cultuur
- Voor het overige is Langedijk voornamelijk belast met wettelijke taken...
- ...is de formatieve bodem bij de verschillende afdelingen bereikt
- ...of wordt er al veel uitbesteed aan de markt of de samenleving





### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (4)

#### *Kosten*

- (Mede) vanwege de financiële situatie van Langedijk...
- ...is er sprake van dynamiek in het voorzieningenniveau
- ...oftewel, van een terugtrekkende beweging van de gemeente met ruimte voor initiatieven uit de samenleving, bv. in stand houden dorps huis en bibliotheek (van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat')
- ...en beperkt ruimte om nieuw beleid uit te voeren
- Weliswaar geldt: 'oud beleid voor nieuw beleid'...
- ...maar in de praktijk blijkt hiervoor beperkt gelegenheid te zijn, gezien de omvang van het 'oude beleid' dat nog gerealiseerd moet worden
- Nieuwe voorstellen worden daarom betrokken bij de kerntakendiscussie; een ontwikkeling die ook zijn weerslag heeft op de dienstverlening aan bewoners en bedrijven in termen van beperkte ruimte voor ontwikkelcapaciteit en innovatief werken (zie ook navolgende pagina's).



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (5)

#### *Kwetsbaarheid*

- De genoemde samenwerkingsrelaties in Noord-Holland, Regio Alkmaar en HAL-verband hebben geleid tot afslanking van de eigen organisatie en het op afstand zetten van taken en bijbehorende formatie, zoals recent:

Uit huis geplaatste taken/onderdelen	Uitstroom
Brandweer	2,8 fte
Belastingen	6 fte
Omgevingsdienst	1 fte
<b>Totaal</b>	<b>9,8 fte</b>

- Voor de nog te vormen SSC HAL geldt dat naar verwachting ongeveer 40 Fte vanuit de gemeente Langedijk wordt overgeheveld
- Samen met de formatie die per 1-7-2015 officieel overgaat naar Halte Werk, houdt Langedijk t.z.t. zo'n 100 fte aan totale formatie over
- Daarbovenop heeft Langedijk te maken met een al ingeboekte personele taakstelling in 2015-2016. In de takendiscussie en de opgave van het meerjarenperspectief is nog €326.000 te realiseren in 2017 en 2018. Deze stond oorspronkelijk als personele taakstelling, maar wordt nu als algemene taakstelling beschouwd.
- Ook het college is in formatie gedaald van 4,6 fte naar 4 fte



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (6)

#### *Kwetsbaarheid*

- Voor de periode 2015-2020 wordt een uitstroom van 16,37 fte verwacht vanwege medewerkers die de pensioengerechtigde leeftijd bereiken
  - Over de volle breedte ambtelijke organisatie wordt in de huidige situatie al kwetsbaarheid ervaren...
    - ...dit neemt toe door de verdere afslanking van de organisatie
    - ...en kan ten koste gaan van de flexibiliteit en tot verhoogde werkdruk leiden
  - Vanwege de beperkte capaciteit verrichten managers ook inhoudelijke werkzaamheden, zoals bijvoorbeeld bij de afdeling Financiën en binnen het Sociaal Domein (zo heeft de gemeentesecretaris een tijdelijke en gedeeltelijke managementtaak op afdeling Beleid en Projecten, omdat het huidige afdelingshoofd voor bepaalde tijd programmamanager Sociaal Domein is)...
  - ...en worden er in de onderverdeling van taken per afdeling soms pragmatische keuzes gemaakt i.v.m. capaciteitstekort, bijvoorbeeld in geval van ontwikkeling Accommodatiebeleid
  - Voortzetting en realisatie van reeds vastgesteld beleid blijkt al een uitdaging...
  - ...wanneer er in de toekomst grote ontwikkelingen aankomen, dan kan dat niet met de eigen capaciteit worden opgevangen zo is de algehele verwachting
  - Het huidige tekort wordt nu opgevangen door inhuur en door het rouleren van medewerkers (creëert weliswaar ook kansen voor medewerkers, maar biedt geen structurele oplossing)
- 



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (7)

#### *Kwetsbaarheid*

- In 2014 is €518.205 uitgegeven aan directe inhuur (in stand houden bedrijfsvoering)...
- ...en €316.003 aan projectmatige inhuur (expliciet specialisme en deskundigheid)
- Dit is 8,2% van de begrote salarissom; evenals vorig jaar ligt dit onder de zogenaamde Roemernorm van 10% die als referentie wordt gehanteerd
- De jaren daarvoor kwam het percentage nog boven de Roemernorm uit
- Er is dus sprake van een daling, maar om de kwetsbaarheid op te vangen ontkomt de gemeente er niet aan om in te huren...
- ...wat naar verwachting zal versterken naarmate de organisatie verder krimpt (en tegelijkertijd belast wordt met extra taken en ontwikkelingen)
- ...omdat met het uit huis plaatsen van taken ook de medewerkers meegaan (mens volgt taak)
- ...zij hebben op dit moment vaak een generalistische functie, wat betekent dat er samen met de medewerker ook inzet op andere taken verdwijnt (bijvoorbeeld beleidsontwikkeling)



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (8)

#### *Kwaliteit*

- Hoewel het gevoel onder de meeste MT-leden bestaat dat de basiskwaliteit over het algemeen op orde is, treffen de zogenaamde 'plustaken' (die bovenop de 'going concen' komen) de capaciteit en daarmee ook de kwaliteit van de producten en stukken die worden geleverd
- Door de al beperkte capaciteit, de bezuinigingen en mogelijk in de toekomst nog meer extra taken, zal de kwaliteit van beleid en beleidsuitvoering (verder) worden aangetast omdat medewerkers hun aandacht en inzet dan nog meer moeten verdelen. Dit heeft zijn weerslag op de dienstverlening aan bewoners en bedrijven
- Op dit moment bestaan er voornamelijk generalisten binnen Langedijk, maar er is ook behoefte aan specialisten (mede vanwege complexiteit aan vraagstukken) zodat er beter aangesloten kan worden op de (nieuwe) behoeften en vragen van bewoners en bedrijven
- Door het uit huis plaatsen van taken heeft Langedijk aan (specialistische) deskundigheid verloren
- Ondanks het strategisch HRM-beleid, is er beperkt ruimte om te investeren in opleiding, competentieontwikkeling en taakvolwassenheid van medewerkers
- Terwijl de huidige tijd, de complexiteit aan vraagstukken ook van bewoners en bedrijven en het uit huis plaatsen van taken vragen om andere competenties (regisseurs, coördinatoren, monitoring, control)



### 3d. Verbeterpunten Langedijk t.a.v. 3 K's (9)

#### *Kwaliteit*

- Langedijk kan haar rol als aantrekkelijk werkgever nog verder ontwikkelen (ontwikkelmogelijkheden, slagkracht)
- Er vindt weinig instroom van nieuwe en jonge medewerkers plaats; o.m. vanwege het beperkt aantal openstaande vacatures
- De organisatie heeft de wens om integraler, innovatiever en meer initiërend te werken...
- ...maar in de praktijk is hiervoor beperkt ruimte; er is weinig tijd om te anticiperen op ontwikkelingen
- De dienstverlening aan bewoners en bedrijven zou zich nog verder kunnen ontwikkelen op het vergroten van de bereikbaarheid bij het eerste contact met de gemeente...
- ...d.m.v. verdergaande professionalisering van de afdelingen, innovatie en digitalisering en het nog meer toewerken naar vraaggericht werken, maar hiervoor moet wel de capaciteit, tijd en deskundigheid in huis zijn
- In grotere samenwerkingsverbanden (Verbonden partijen, Noord-Holland Noord) wordt Langedijk niet altijd als volwaardige partner gezien vanwege haar beperkte schaalomvang (bestuurlijke positie in de regio is gering)



### 3e. Overall-analyse; sterke en verbeterpunten Langedijk

- Met name op de 'K' van Kwaliteit zijn de sterke punten van Langedijk te vinden...
- ...de dienstverlening wordt door de klanten ruim voldoende gewaardeerd, de geleverde basiskwaliteit is volgende de meeste MT-leden van voldoende niveau en er heerst een hoge betrokkenheid van medewerkers
- De verbeterpunten verspreiden zich over alle drie de K's van Kosten, Kwetsbaarheid en Kwaliteit...
- ...financieel gezien staat Langedijk er niet goed voor; het preventief toezicht, het daarbij horende verlies op de grondexploitaties, de (personele) taakstellingen en de kerntakendiscussie zorgen voor een instabiele financiële positie van de gemeente, met voor bewoners en bedrijven consequenties op belastingen, dienstverlening en voorzieningen
- ...de bestuurlijke positie van de gemeente Langedijk is door haar compacte omvang en financiën gering
- ...de kwetsbaarheid is vanwege het bestaan van éénpitters, de 'plustaken' bovenop de going concern, de verwachte uitstroom en de werkdruk hoog en wordt nu op een niet-structurele wijze opgevangen, wat zijn weerslag heeft op de producten en diensten die de gemeente nu en in de toekomst aan haar bewoners en bedrijven kan leveren
- ...om als gemeente te kunnen blijven functioneren, de kwaliteit die Langedijk nu aan bewoners en bedrijven levert te kunnen blijven garanderen en/of te versterken en te kunnen anticiperen op ontwikkelingen, is vermindering van de kwetsbaarheid noodzakelijk
- ...en dient er aandacht te zijn voor innovatief en initiërend werken evenals (competentie)ontwikkeling en (inhoudelijke) opleiding/specialisatie van medewerkers



## 4. Externe ontwikkelingen in beeld gebracht

### Inhoud

- a. Externe ontwikkelingen op Europees niveau
- b. Externe ontwikkelingen op landelijk niveau
- c. Externe ontwikkelingen op regionaal niveau
- d. Overall-analyse; kansen en bedreigingen voor Langedijk





## 4a. Externe ontwikkelingen op Europees niveau

- Net als iedere andere gemeente in Nederland, heeft ook Langedijk te maken met een aantal externe ontwikkelingen, welke zich voor doen op verschillende niveaus, te weten:
  - Europees
  - Landelijk
  - Regionaal
- Op **Europees niveau** speelt de invoering van de **vennootschapsbelasting**
- De Europese Commissie wil overheidsbedrijven, voor zover die een onderneming drijven, gelijk stellen aan private ondernemingen
- Het gevolg is dat overheidsbedrijven per 1 januari 2016 verplicht zijn om 25% vennootschapsbelasting te betalen over de behaalde winst. Dit kan leiden tot een onverwachte kostenpost voor de gemeente dan wel voor haar bewoners en bedrijven (via belastingen)
- Daarnaast speelt al jaren dat er weliswaar **Europese subsidies** te verkrijgen zijn om nieuwe of innovatieve projecten van de grond te krijgen, maar daar staat vaak cofinanciering en een behoorlijke schaalomvang (belangenbehartiging) tegenover
- Algehele tendens van **juridisering** (toename wet- en regelgeving) vanuit Europa met impact ook op lokale overheden



## 4b. Externe ontwikkelingen op landelijk niveau (1)

- Op **landelijk niveau** verandert de **rol van de overheid** (en daarmee van de gemeenten)..
- ...van een sturende en bepalende rol naar een faciliterende en voorwaardenscheppende rol
- Gemeenten worden nadrukkelijker 'de eerste overheid'..
- ...en beleid komt in **coproductie met private partijen** tot stand (overheidsparticipatie)
- Daarbij gaan aspecten als privacy en 'big data' een steeds voornamere rol spelen
- Bewoners, bedrijven en (maatschappelijke) ondernemers komen daarmee vaker bij de gemeente uit...
- ...waarbij hun **vragen complexer** en hun behoeften groter worden
- Het belang van kwalitatief **hoogwaardige gemeentelijke dienstverlening** is dus meer dan ooit relevant...
- ...en vraagt om innovatieve dienstverlening (digitalisering, dichtbij georganiseerd)
- ...zoals '24/7 bereikbaar' of het digitaal aanvragen/bezorgen van producten, zoals paspoort



## 4b. Externe ontwikkelingen op landelijk niveau (2)

- Een andere ontwikkeling is de **drie decentralisaties** sinds 1-1-'15...
- ...waarbij niet het Rijk maar de gemeenten verantwoordelijk zijn voor Jeugdzorg, AWBZ en de Participatiewet
- Dit vraagt om bestuurlijke, ambtelijke en financiële slagkracht...
- ...en beschikbaarheid van capaciteit en expertise om deze taken adequaat uit te voeren en integraal aan te bieden
- Naast ontwikkelingen in het sociaal domein zijn er ontwikkelingen binnen het omgevingsrecht
- Het Rijk wil met de **Omgevingswet** regels voor ruimtelijke projecten vereenvoudigen en bundelen
- Daarmee worden verschillende wetten samengevoegd in één nieuwe wet, wat moet leiden tot efficiency en helderheid / overzicht ook voor bewoners en bedrijven...
- Streven is om de nieuwe wet vanaf 1-1-2018 in werking te laten treden
- Operatie BRP, modernisering van de Gemeentelijke Basisadministratie (**mGBA**) onder regie van BZK...
- ...zorgt voor innovatieve en plaatsonafhankelijke dienstverlening aan bewoners en bedrijven



## 4c. Externe ontwikkelingen op regionaal niveau



- De omliggende gemeenten van Langedijk zijn in beweging...
- Ten noorden van Langedijk:
  - Schagen (45.978 inw), heringedeeld 2013
  - Holland Kroon (47.502 inw), heringedeeld 2012
- Ten oosten van Langedijk:
  - Heerhugowaard (53.307 inw)
- Ten zuiden van Langedijk:
  - Alkmaar (106.857 inw), heringedeeld 2015
- Ten westen van Langedijk:
  - Bergen (30.076 inw), voorgenomen besluit ambtelijke samenwerking BUCH-gemeenten (100.000 inw)
- ...en Langedijk is daarmee de kleinste gemeente in de regio geworden (27.287 inw)
- M.n. in bovenregionale samenwerkingsverbanden heeft dit zijn weerslag op volwaardigheid in partnerschap



## 4d. Overall-analyse; kansen en bedreigingen voor Langedijk

- Over de volle breedte zijn ontwikkelingen benoemd die kansen bieden maar ook bedreigingen (kunnen) vormen
- De kansen variëren van:
  - ...meer (in coproductie) aan de samenleving over laten door veranderende rol overheid
  - ...meer efficiency en overzicht door bundelen van regels (Omgevingswet)
  - ...innovatieve en plaatsonafhankelijke dienstverlening door modernisering GBA
- De bedreigingen hebben met name te maken met:
  - ...onverwachte extra kostenpost door invoering van vennootschapsbelasting
  - ...beperkte kans op Europese subsidies
  - ...vanwege geringe ruimte voor cofinanciering en beperkte schaalomvang
  - ...complexiteit van Europese wet- en regelgeving (deskundigheid en specialisatie)
  - ...druk op de ambtelijke organisatie en bestuur (imago) vanwege de extra taken i.h.k.v. 3D's
  - ...druk op de ambtelijke organisatie en bestuur (imago) vanwege de complexer wordende vraagstukken en grotere behoeften van de bewoners
  - ...druk op de ambtelijke organisatie en bestuur (imago) vanwege modernisering GBA
  - ...risico dat de 'grote' spelers in de regio steeds bepalender worden
  - ...en Langedijk daarmee aan bestuurlijke invloed verliest
- Waarbij voor elk van de kansen en bedreigingen geldt dat deze kunnen terugslaan op de producten en diensten die de gemeente in de toekomst nog aan bewoners en bedrijven kan leveren



# Hoofdstuk 5 | Analyse scenario 1: Regiegemeente

## Inhoud:

- a. Wat is een Regiegemeente?
- b. De Regiegemeente in beeld
- c. Impact op de 3 K's en 2 G's
- d. Ervaringen in het land met de Regiegemeente



## 5a. Wat is een Regiegemeente? (1)

- Een regiegemeente gaat de verbinding aan met verschillende externe partners en burgers om beleidsdoelen te bereiken en maatschappelijke vraagstukken op te lossen (samenwerking o.b.v. partnerschap)
- De meerwaarde zit niet in processen als schaalvergroting of specialisatie van de organisatie, maar in de spreiding van de uitvoering en de directe/dagelijkse verantwoordelijkheid daarvoor
- De gemeente heeft doorgaans nog altijd een verantwoordelijkheidspositie voor het beleid, maar de uitvoering wordt dusdanig georganiseerd dat de gemeente zelf niet langer de belangrijkste partij daarin is; wel blijft de gemeente eindverantwoordelijk
- Een regiegemeente *stuurt* en *beslist* in een netwerk van uitvoerende partijen maar staat zelf niet vanzelfsprekend bovenaan de hiërarchie
- De regiegemeente fungeert eerder als spin in het web
- De organisatie wordt kleiner door uitbesteding en verzelfstandiging, co-creatie en coproductie
- Regie voeren kan met verschillende niveaus van controle en invloed...
- ...en de uitvoering kan op verschillende manieren worden ingericht



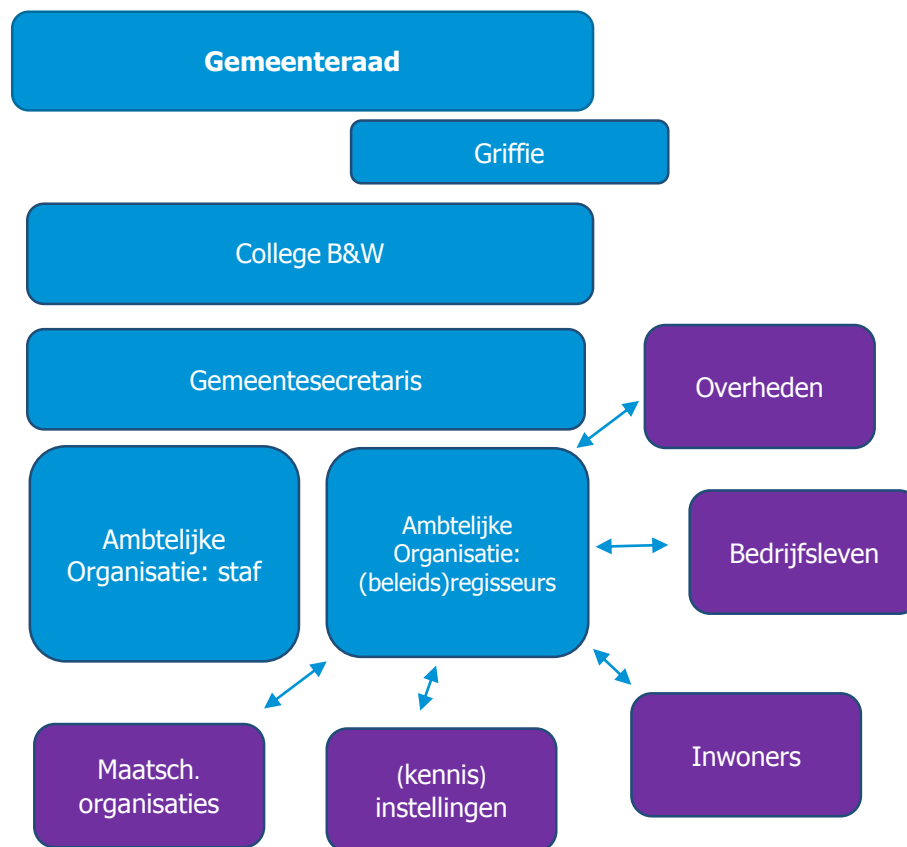
## 5a. Wat is een Regiegemeente? (2)

- Een Regiegemeente beslist, stuurt en controleert voornamelijk op hoofdlijnen
- De belangrijkste taken van een gemeente worden: afbakenen, overzicht krijgen, beleidslijnen formuleren, samenwerking organiseren en verantwoording afleggen
- Flexibele manier van besturen en organiseren vraagt om een innovatieve organisatievorm en cultuur: een kleine, flexibele netwerkorganisatie waarbij veel in wisselende teams gewerkt wordt en overleg plaatsvindt met de externe partijen
- De raad en het college krijgen een uitdagende rol als opdrachtgever naar respectievelijk het college en de ambtelijke organisatie
- Er worden vier typen regiegemeenten onderscheiden:
  1. Beheersingsgericht: sterke invloed en controle op beleidskader en uitvoering
  2. Uitvoeringsgericht: bepaling van de beleidskaders, nadruk op de uitvoering
  3. Visionair: gemeente bepaalt beleidskader, externe partijen moeten 'verleid' worden de resultaten te bereiken
  4. Faciliterend: gemeente stelt ook geen beleidskader maar stimuleert en ondersteunt de externe organisaties





## 5b. De Regiegemeente in beeld



## 5c. Impact op de 3K's en 2G's (1)

### *Kansen*

- Er is minder directe controle door politiek en bestuur op de uitvoering en kwaliteit...
- ...maar er zijn wel meer gespecialiseerde organisaties die de uitvoering in één keer juist kunnen doen met 'het juiste gereedschap'
- Door samenwerking met externe partijen wordt veel kennis gebundeld en is er keuze voor de meest geschikte organisatie/persoon per taakveld/domein
- Professionalisering en verminderen van kwetsbaarheid is daarmee snel te realiseren
- De overhead vermindert door een beperkt ambtelijk apparaat en veel uitbesteding en verzelfstandiging van taken...
- ...bovendien kan de gemeente profiteren van concurrentie bij uitbesteding aan bedrijfsleven of van lagere kosten door de inzet van non-profitorganisaties, maatschappelijke instellingen, etc.
- Grip op de inhoud ontstaat m.n. door de politiek-bestuurlijke sturing: toezicht, verantwoording, controle op de kaders en hoofddoelen
- Het beleggen van de uitvoering bij partijen buiten de gemeenten kan de gemeentelijke kleur in stand houden als deze partijen geselecteerd worden op een lokaal profiel



## 5c. Impact op de 3K's en 2G's (2)

### *Risico's*

- De verantwoording wordt diffuser doordat meerdere organisaties aan de uitvoering werken
- De gemeente wordt afhankelijk van partijen buiten de gemeente om uitvoering en/of (een deel van) beleid tot stand te brengen
- De gemeente heeft een kleinschalig ambtelijk apparaat en behoudt slechts een beperkte rol; de gemeente heeft minder keuzevrijheid, omdat een deel hiervan nu bij andere organisaties ligt
- Herkenbaarheid/nabijheid van de gemeente kan in het geding komen doordat taken bij verschillende organisaties worden belegd
- Integrale aanpak (totaaloverzicht en samenhang) is lastig vanwege taken die worden uitgevoerd door verschillende organisaties
- De rol van de medewerker wordt anders: van beleidsmedewerker en uitvoerder naar (beleids)regisseur, dit vraagt om andere competenties (formuleren gewenste resultaten, maken van goede procesafspraken en hierop regisseren)
- Op taakniveau bestaat besparingspotentieel, door schaalvoordelen en stroomlijnen processen. Efficiency kan (deels) verloren gaan door 'coördinatielast' en risico-opslag vanuit contractpartij
- Complex in (bestuurlijke/ambtelijke) aansturing: vele contractrelaties/versnippering



## 5d. Ervaringen in het land met regiegemeente

- Voorbeelden: Waalre, Wijk bij Duurstede, Texel, UW Samenwerking (IJsselstein/Montfoort)
- Afhankelijk van de afgesproken vorm kan de rol van de invulling van een regiegemeente sterk wisselen
- Een regiegemeente kan ook ontwikkeld worden in combinatie met een ambtelijke of bestuurlijke fusie
- De gemeente blijft eindverantwoordelijk voor de uitvoering van taken, maar de uitvoering zelf is niet langer een kerntaak
- De regiegemeente is complex in termen van 'samenwerking' (sterke afhankelijkheid van elkaar)
- Organisatieomvang krimpt door verzelfstandiging en uitbesteding
- Regiegemeenten zijn een opkomende vorm door het stimuleren van de participatiesamenleving, schaalvergroting en de wens om publiek-private samenwerking verder te ontwikkelen



### Inhoud:

- a. Wat is een Ambtelijke fusieorganisatie?
- b. De Ambtelijke fusieorganisatie in beeld
- c. Impact op de 3 K's en 2 G's
- d. Ervaringen in het land met de Ambtelijke fusieorganisatie

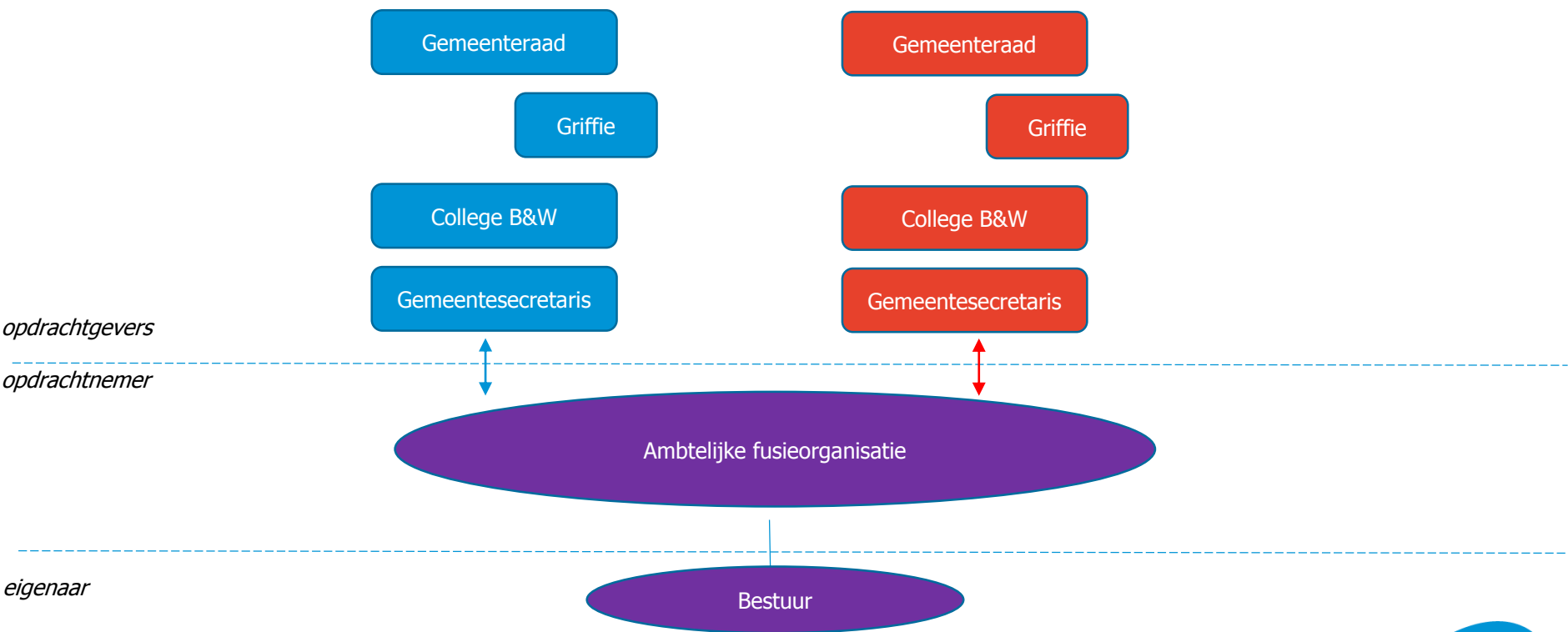


## 6a. Wat is een Ambtelijke fusieorganisatie?

- Bij een AFO worden (nagenoeg) alle ambtelijke taken van meerdere gemeenten (fysiek) gebundeld in een aparte entiteit
- Iedere partner behoudt eigen gemeenteraad, college, griffie, gemeentesecretaris en eventueel (kleine) regiefunctie
- Bij de vorming van een AFO brengen de gemeenten al hun bedrijfsvoeringsmiddelen in bij een samen te vormen juridische entiteit
- Programmagelden blijven achter in individuele gemeenten
- De gemeentebesturen zijn eigenaar en treden op als opdrachtgever richting AFO
- AFO levert als opdrachtnemer diensten aan opdrachtgevende gemeenten
- Het personeel gaat rechtspositioneel over naar de AFO



## 6b. Ambtelijke fusieorganisatie in beeld



## 6c. Impact op de 3 K's en 2 G's (1)

### *Kansen*

- Door schaalvergroting en krachtenbundeling wordt ruimte geboden voor versterking van de strategische beleids- en ontwikkelcapaciteit, innovatiemogelijkheden, positie in de regio
- Ambtelijke fusie leidt tot professionalisering (kennisdeling, specialisatie, competentieontwikkeling) op zowel de ondersteunende taken als het primair proces...
- ...en kan op alle gemeentelijke taken gezamenlijk met 'het juiste gereedschap' worden gewerkt
- Door krachtenbundeling in een AFO zal er minder sprake zijn van éénpitters en kwetsbaarheid over de volle breedte van de organisatie...
- ...en is er ruimte voor meer professionele ontwikkeling, groei en doorstromingsmogelijkheden voor het personeel (dit maakt van de AFO een aantrekkelijk werkgever ook voor nieuwe medewerkers)
- Bij de vorming van een AFO brengen de gemeenten alle bedrijfsvoeringsmiddelen in bij een samen te vormen juridische entiteit; programmaged wordt volledig bij de gemeente zelf





## 6c. Impact op de 3 K's en 2 G's (2)

### *Kansen*

- Voor Langedijk is dit ca. €14 mln (hierbij zijn ook nog de bedrijfsvoeringskosten inbegrepen die naar SSC HAL overgaan)
- Via het Bestuur en door de gemeentesecretarissen wordt controle gehouden op de bedrijfsvoeringsmiddelen
- Politiek-bestuurlijk blijft gemeentelijke kleur (keuzevrijheid) in tact voor het beleid
- De identiteit (zichtbaarheid) en nabijheid van een gemeente kan onveranderd blijven (voor wat betreft bestuur, communicatie-uitingen, aanspreekpunt) mits goed georganiseerd (lokale frontoffice, behoud gemeentelijk logo, etc.)



## 6c. Impact op de 3 K's en 2 G's (3)

### *Risico's*

- Gemeentelijke kleur kan op beleidsrijke taken (gevoelsmatig) onder druk komen
- ...en er is sprake van verlengd lokaal bestuur op gemeentelijke taken (hoewel programmagelden achterblijven in gemeenten)
- De nabijheid van inwoners en de 'eigen' gemeente moet van te voren goed georganiseerd worden
- Meer (gevoelen van) afstand tussen de ambtelijke organisatie en het bestuur
- Ten aanzien van bedrijfsvoering (personeel, ICT, huisvesting, faciliteiten) geldt gezamenlijkheid; hierop zelfstandig ingrijpen in de (gezamenlijke) ambtelijke organisatie kan niet meer en hierover zullen dus vooraf heldere afspraken moeten worden gemaakt
- Ten behoeve van de werkzaamheid voor de medewerkers, kan er druk vanuit AFO ontstaan voor bestuurlijke beleidsafstemming; werkt efficiënter
- Medewerkers moeten voldoening kunnen halen uit specialistische functie
- De specialistische functies kunnen op zichzelf ook weer kwetsbaar worden (éénpitters)



## 6c. Impact op de 3 K's en 2 G's (4)

### *Risico's*

- Naast besparingspotentieel zal er ook rekening moeten worden gehouden met eenmalige investeringslasten (projectgelden en frictie- of desintegratiekosten)
- Begrotingsomvang kan doorgaans worden afgebouwd, maar bandbreedte en omvang van het besparingspotentieel is afhankelijk van de genegenheid van gemeenten om in de praktijk tot beleidsafstemming te komen
- Ervaringen leren dat AFO's bijna allemaal bij aanvang een taakstelling meekrijgen van 7 tot 10% van de begrotingsomvang (op bedrijfsvoeringslasten)...
- ...om de incidentele project- en frictiekosten terug te verdienen...
- ...en om taakstellingen in eigen huis te realiseren\*
- Deze taakstelling wordt veelal gerealiseerd uit bundeling van management en overheadfuncties, inkoopvoordelen en reductie inhuur...
- ...de vraag is of dit efficiëncypotentieel (in deze omvang) ook op gaat voor Langedijk: gezien de financiële positie, bestaande kerntakendiscussie, vorming SSC HAL



## 6d. Ervaringen met ambtelijke fusie

- Anno 2015: 16 ambtelijke fusieorganisaties in Nederland: ruim 40 participerende gemeenten
- Voor 2016 en 2017 staan er nog velen voorgesorteerd, ook steeds grotere omvang (100.000+)
- Ambtelijke fusie heeft niet (onbedoeld aan voorkant) geleid tot herindeling
- Ambtelijk gefuseerde organisaties zijn stabiel, voldoen aan verwachtingen (na intensief veranderproces)
- Er ontstaat rendement op de 3 K's: verhoogde kwaliteit, minder kwetsbaar, reductie kosten
- Gemeentebesturen in ambtelijke fusie worden als eenheid gezien in de regio: bestuurskracht
- Gemeentebesturen hebben gevoel dat organisatie van hen is gebleven: grip
- Er kan spanning optreden tussen efficiency (uniformeren) en beleidsvrijheid gemeenten (maatwerk)
- Naarmate aantal partners in ambtelijke fusie toeneemt kan complexiteit aansturing toenemen



### Inhoud:

- a. Wat is een Bestuurlijke fusieorganisatie?
- b. De Bestuurlijke fusieorganisatie in beeld
- c. Wettelijk kader bij Bestuurlijke fusieorganisatie
- d. Impact op de 3 K's en 2 G's
- e. Ervaringen in het land met de Bestuurlijke fusieorganisatie

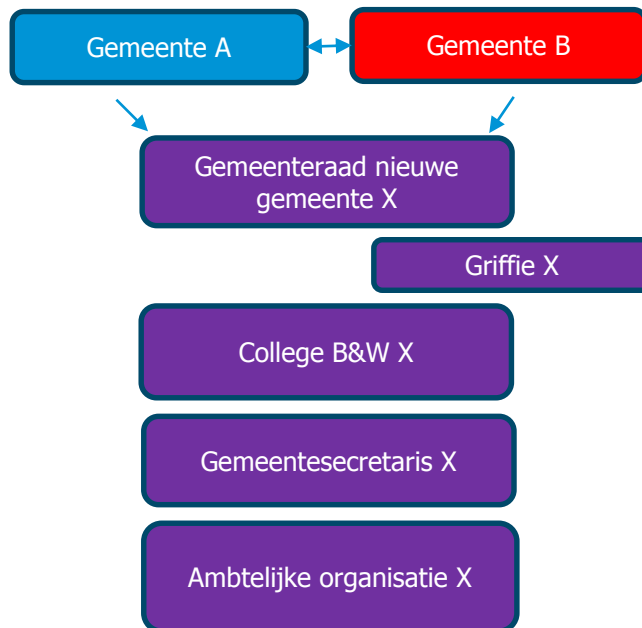


## 7a. Wat is een Bestuurlijke fusieorganisatie?

- Gemeenten gaan politiek-bestuurlijk en ambtelijk op in één nieuwe gemeente
- Oude gemeenten worden opgeheven...
- ...autonomie wordt volledig overgedragen aan de nieuwe gemeente
- Er wordt een nieuwe gemeenteraad gevormd alsmede één nieuw college en één ambtelijke organisatie
- Alle taakvelden gaan over en er ontstaat één nieuwe begroting; alle middelen worden samengevoegd
- Lokale autonomie op nieuwe schaal blijft mogelijk d.m.v. kernenbeleid, lokale dienstverlening en lokale huisvesting
- Proces tot bestuurlijke fusie volgens wettelijk traject op nationaal, regionaal en lokaal niveau



## 7b. Bestuurlijke fusie in beeld



## 7c. Wettelijk kader bij bestuurlijke fusietrajecten

- Het wettelijke proces neemt ruim drie jaar in beslag
- Betrokken partijen: gemeenten, provincie, ministerie BZK, ministerraad, Raad van State, Tweede en Eerste Kamer
- Voor een herindeling zijn verkiezingen vereist voor de nieuw te vormen gemeenteraad en wethouders
- Het herindelingsadvies wordt getoetst aan het Beleidskader Gemeentelijke Herindeling (2013) op de volgende criteria:
  - i. Draagvlak
  - ii. Interne samenhang en dorp/kernenbeleid
  - iii. Bestuurskracht
  - iv. Evenwichtige regionale verhoudingen
  - v. Duurzaamheid
- De 'verdeelmaatstaf herindeling' in het gemeentefonds voorziet in een tegemoetkoming van de transitiekosten (ook wel herindelingsbijdrage of frictie-kostenvergoeding), voorafgaand aan de daadwerkelijke herindeling (bv. t.b.v. ontvlechting uit bestaande Gemeenschappelijke Regelingen)
- Op een gemeentelijke herindeling zijn naast het bovengenoemde beleidskader, de Wet arhi (wet algemene regels herindeling) en elementen uit de Gemeentewet en de Kieswet van toepassing





## 7d. Impact bestuurlijke fusie op 3 K's en 2 G's (1)

### *Kansen*

- Bij bestuurlijke fusie gelden de voordelen zoals bij 'ambtelijke fusieorganisatie' gepresenteerd: versterking van de strategische beleids- en ontwikkelcapaciteit en innovatiemogelijkheden, professionalisering, ontwikkelmogelijkheden voor personeel, aantrekkelijk werkgeverschap, etc.
  - Daaraan kan bij bestuurlijke fusie worden toegevoegd...:
  - ...een nog steviger en krachtiger positie in de regio door organisatorische én bestuurlijke schaalvergroting (bestuurskracht)
  - ...reductie van de bestuurskosten (één raad, één griffie, één college)
  - ...uniformering beleid: er is immers maar één college en één raad (i.p.v. meerdere bij een ambtelijke fusie) en voordelen t.a.v. efficiëntie en werkbare omgeving voor de medewerkers
  - Hogere kwaliteit van dienstverlening door de grotere schaal (behoud voorzieningen), mits er aandacht blijft voor de lokale situatie
  - Versterkte slagkracht van ambtelijk apparaat, flexibiliteit, mogelijkheden voor personeelsdifferentiatie
- 



## 7d. Impact bestuurlijke fusie op 3 K's en 2 G's (2)

### *Kansen*

- Éénpitters en generalistische functies zullen niet of veel minder voorkomen over de volle breedte van de organisatie
- De kosten kunnen afnemen door reductie vastgoed, ICT-harmonisatie en verminderde bestuurs- en personeelslasten
- ...nadat incidentele lasten zijn genomen voor mogelijke project-, frictie- en desintegratiekosten
- De middelen worden samengevoegd en komen onder gemeenschappelijke bevoegdheid raad/college
- Ook kaderstelling en controle door politiek en bestuur vindt plaats vanuit één hand: grip
- De gemeentelijke/gemeenschapskleur borgen door versterking kernenbeleid en flexibilisering dienstverlening: in de kernen, bij inwoners thuis en vergaande digitalisering



## 7d. Impact bestuurlijke fusie op 3 K's en 2 G's (3)

### *Risico's*

- Naast besparingspotentieel zal er ook rekening moeten worden gehouden met eenmalige investeringslasten (projectgelden en frictie- of desintegratiekosten)
- Door nieuwe taakstellingen en bezuinigingen kunnen investeringen in personeel en vernieuwing onder druk komen te staan, terwijl dit een belangrijke fase is om de kwaliteit en ontwikkeling van het personeel te continueren
- Doordat gemeenten ieder hun eigen hoge kwaliteitsstandaard willen behouden, bestaat de kans dat er per taak voor de relatief meest dure uitvoering wordt gekozen
- Voor de 3K's geldt bij een bestuurlijke fusie dat er voordelen zijn te behalen door vernieuwing en innovatie, maar deze moeten wel afgedwongen worden
- De gemeenten worden onderdeel van een nieuwe grotere organisatie, waardoor de lokale keuzevrijheid en ruimte voor identiteit dreigen te verminderen als hier geen specifieke aandacht naar uit gaat
- Afstand tussen bestuur en burgers neemt toe, maar kan door kernenbeleid, lokale dienstverlening en lokale huisvesting opgevangen worden



## 7e. Ervaringen met bestuurlijke fusie (1)

- Er hebben afgelopen jaren veel herindelingen plaatsgevonden, denk aan:
  - De Friese Meren
  - Súdwest Fryslân
  - Alphen aan den Rijn (met Boskoop en Rijnwoude)
  - Alkmaar (Graft-De Rijk en Schermer zijn geïntegreerd)
  - Krimpenerwaard
  - Nissewaard
- Er is door herindeling meer bestuurskracht en organisatievermogen ontstaan...
- ...en de gemeenten hebben een sterkere positie verkregen in de regio
- Het strategisch vermogen verbetert en er is meer ruimte voor interactieve/innovatieve beleidsvorming
- Bestuurlijk efficiënt: minder gemeenschappelijke regelingen, samenwerkingsverbanden
- Wijk- en dorpsgerichte aanpak (kernenbeleid) wordt gewaardeerd, zoals in Súdwest-Fryslân, waar de relatie tussen de stads,-dorps en wijkbelangen en de gemeente is versterkt en verbeterd



## 7e. Ervaringen met bestuurlijke fusie (2)

- Er zijn besparingsmogelijkheden in de bedrijfsvoering door efficiëntere uitgaven en formatiereductie (personeel, huisvesting, ICT, etc.)...
- ...onderzoek van COELO uit 2014 geeft echter aan dat uiteindelijk de totale uitgaven niet reageren op herindeling (in termen van daling of stijging van de gemeentelijke uitgaven)
- Er is nader onderzoek vereist vanuit de lokale context wat de effecten van herindeling zijn op de algemene uitkering en de bijdrage aan de incidentele lasten (Arhi-gelden) vanuit het Rijk
- De ambtelijke organisatie wordt professioneler en minder kwetsbaar en ervaringen in het land wijzen uit dat de kwaliteit van dienstverlening na herindeling is verbeterd (Universiteit Twente en BMC Groep, augustus 2014)
- Op basis van ervaringen in het land, blijkt dat het voorzieningenniveau na herindeling in stand gehouden of in enkele gevallen versterkt kon worden (Rijksuniversiteit Groningen en Berenschot, augustus 2008) waarbij het effect kan zijn dat voorzieningen worden verspreid over de kernen of worden geconcentreerd in een grotere kern
- Er zijn voorbeelden van gemeenten die (aanvullend op eenmalige Arhi-gelden) een eenmalige uitkering uit het gemeentefonds kregen om zonder financiële tekorten en risico's de herindeling met partnergemeenten in te gaan: creëren van een aantrekkelijke fusiepartner



## Hoofdstuk 8 |

# Vier toekomstscenario's nader bezien op wenselijkheid

### Inhoud

- a. Het 'best passende' toekomstscenario bezien vanuit de eigen positie
- b. 0-optie is geen optie
- c. Regiegemeente is complex en langdurig
- d. Ambtelijke fusie als opmaat naar bestuurlijke fusie
- e. Bestuurlijke fusie voor Langedijk het meest optimaal



## 8a. Het 'best passende' toekomstscenario bezien vanuit de eigen positie

- Op basis van de sterke en verbeterpunten, kansen en bedreigingen en de variantenanalyse...
- ...komen wij tot een naar onze inzichten 'best passend' toekomstscenario voor de gemeente Langedijk
- Dit scenario achten wij het meest wenselijk voor Langedijk...
- ...gezien de positie en context waarin de gemeente verkeert
- Navolgende analyse geeft de resultaten rondom deze wenselijkheid weer



## 8b. 0-Optie is geen optie (1)

- De 0-optie is in dit geval: doorgaan zoals Langedijk nu functioneert
- Dat wil zeggen: een zelfstandige, compacte en vraaggestuurde gemeente...
- ...met een eigen raad en een eigen college
- ...betrokken medewerkers
- ...en een door bewoners en bedrijven ruim voldoende gewaardeerde dienstverlening
- ...met veel formele en informele samenwerkingsverbanden (vnl. in HAL-verband en met Heerhugowaard)
- ...enkele uitbestede taken, zoals Brandweer, Belastingen, RUD, Halte Werk en in de toekomst SSC HAL
- ...met het bestaande preventieve toezicht en een niet-structureel dekkende meerjarenbegroting
- ...en een lopende kerntakendiscussie





## 8b. 0-Optie is geen optie (2)

- Financieel gezien heeft Langedijk het structureel en ook naar de toekomst toe zwaar, wat zich uit in (beoogde) maatregelen als verhoging van de gemeentelijke opbrengsten (belastingen) en de kerntakendiscussie met directe en indirecte gevolgen voor bewoners en bedrijven
- Daarnaast is de gemeentelijke organisatie kwetsbaar te noemen
- Om deze kwetsbaarheid op te vangen, wordt er ingehuurd (capaciteit en specialisme)...
- ...of wordt er gebruik gemaakt van niet-structurele oplossingen als rouleren van medewerkers en managers die een inhoudelijke taak krijgen
- Gemeentebreed is de bodem voor wat betreft de ambtelijke capaciteit bereikt...
- ...dit leidt tot werkdruk en tot (risico op) aantasting van de kwaliteit wat zijn weerslag heeft op de producten en diensten die aan bewoners en bedrijven nu en in de toekomst geleverd worden
- Hoewel de basiskwaliteit voor wat betreft de going concern met het huidige personeelsbestand op orde zou kunnen zijn (met op onderdelen een kwaliteitsimpuls)...
- ...is de werkelijkheid dat het niet alleen bij de going concern blijft i.v.m. de pluspakketten en er ook voor de toekomst ontwikkelingen zijn genoemd die druk leggen op de ambtelijke organisatie
- Met als gevolg dat medewerkers onvoldoende toekomen aan óf de going concern óf de andere extra wettelijke taken



## 8b. 0-Optie is geen optie (3)

- Er is daarmee nauwelijks ruimte om i.h.k.v. de kerntakendiscussie nog meer te bezuinigen op personeel...
- ...zeker niet nadat de formatie Halte Werk en SSC HAL officieel is uitgestroomd
- ...en er slechts 100 fte resteert (de uitstroom van pensioengerechtigden daargelaten)
- Op onderdelen zouden het ambitie-, kwaliteits- en uitvoeringsniveau verlaagd kunnen worden...
- ...maar dit tast in veel gevallen de dienstverlening voor bewoners en bedrijven aan (die nu nog ruim voldoende wordt gewaardeerd)
- Het is een politieke keuze of dit (on)wenselijk is
- Bovendien wordt Langedijk in de huidige situatie binnen de grotere samenwerkingsverbanden vanwege haar beperkte schaal en omvang niet altijd als volwaardige partner gezien
- Expertmatig gezien, zijn wij daarom van oordeel dat de 0-optie voor Langedijk in termen van Kosten, Kwetsbaarheid, Kwaliteit en kracht in de regio op de lange termijn niet vol te houden is...
- ...en te beperkt invulling geeft aan de huidige opgaven en verbeterpunten



## 8c. Regiegemeente is complex en langdurig (1)

- Een regiegemeente geeft een impuls aan de **uitvoeringskracht**, maar impliceert een kleine en hoogwaardige ambtelijke kern...
- ...met medewerkers die als regisseurs optreden
- Dit vraagt om competentieontwikkeling (investeren in training en opleiding) van de huidige medewerkers...
- ...of om het aantrekken van nieuwe hoog opgeleid personeel (in een hogere schaal)
- ...wat leidt tot extra opleidingskosten, structurele hogere salariskosten en structurele frictiekosten om de uitstroom van bestaande contracten te kunnen bekostigen
- Bovendien kunnen er extra projectkosten worden verwacht en zal Langedijk contracten moeten aangaan met een risico-opslag
- Daarnaast is er sprake van een langdurig proces voordat alle taken op afstand kunnen worden geplaatst...



## 8c. Regiegemeente is complex en langdurig (2)

- ...omdat deze zaken eerst op orde gebracht moeten worden in eigen huis (Langedijk koopt als regiegemeente haar eigen uit huis geplaatste taken terug)
- ...en de (nieuwe) medewerkers opgeleid en/of geworven moeten zijn alvorens Langedijk aan het overdragen van taken kan beginnen
- In onze optiek is er op kortere termijn een structurele oplossing voor Langedijk nodig, ook met het oog op de dienstverlening aan bewoners en bedrijven in de toekomst
- Daarnaast is het de vraag wat voor effect deze optie heeft op de **bestuurskracht**; hoe kan invloed uitgeoefend worden op de kwaliteit en continuïteit van de geleverde diensten en producten, hoe blijft Langedijk een gelijkwaardige samenwerkingspartner en hoe kan het bestuur krachtig naar buiten treden?
- Wij zijn van oordeel dat het ontwikkelen naar een regiegemeente geen duurzame optie is voor Langedijk v.w. de tijd, de investeringskosten en de complexiteit omtrent bestuurskracht



## 8d. Ambtelijke fusie als opmaat naar bestuurlijke fusie (1)

- Een AFO draagt méér dan de regiegemeente bij aan versterking van de **uitvoeringskracht**
- Bovendien zal het effect op de **bestuurskracht** positiever zijn dan bij de optie van regiegemeente
- ...omdat er een duidelijker gemeentelijke profiel ontstaat
- ...en de gemeenten die ambtelijk gefuseerd zijn, als eenheid worden gezien in de regio
- Daarnaast kan een AFO sneller gerealiseerd worden dan een regiegemeente
- ...het traject van definitieve besluitvorming tot aan formele start kan weliswaar nog ca. 1 tot 1,5 jaar duren
- ...maar informeel kan voor die tijd al begonnen worden aan het uitbouwen van bestaande of het opzetten van nieuwe samenwerkingen ('laaghangend fruit') op bepaalde taakvelden



## 8d. Ambtelijke fusie als opmaat naar bestuurlijke fusie (2)

- Wij verwachten echter dat het rendement van een AFO de **financiële positie** van Langedijk niet duurzaam zal verbeteren
- De oprichting van een AFO leidt tot project- en frictielasten...
- ...die weliswaar doorgaans terug te verdienen zijn
- ...maar de impact blijft beperkt tot de bedrijfsvoeringsmiddelen en niet de programmagelden
- Bovendien is er bij ambtelijke fusie geen sprake van eenmalige uitkering vanuit het Rijk t.b.v. het traject
- Daarmee blijven de financiën van Langedijk een instabiele factor...
- ...waarvoor de gemeente alsnog een oplossing moet zien te vinden met eerder genoemde directe en indirecte consequenties voor bewoners en bedrijven als gevolg
- ...en de gemeente als ambtelijke fusiepartner minder aantrekkelijk is
- Ook het gegeven dat er momenteel in Langedijk beperkt ruimte is voor nieuw beleid en er dynamiek in het voorzieningenniveau bestaat, denken wij dat op termijn een AFO alléén geen duurzame oplossing voor de gemeente zal zijn



## 8e. Bestuurlijke fusie voor Langedijk het meest optimaal (1)

- Bestuurlijke fusie versterkt de **uitvoeringskracht** en **nadrukkelijk ook de bestuurskracht**
- Juist de risico's die we voor Langedijk bij een AFO zien, zijn bij een bestuurlijke fusie niet aanwezig
- Omdat er niet alleen sprake is van één ambtelijke organisatie, maar ook van één raad en één college...
- ...zal de onderlinge bestuurlijke en ambtelijke afstemming efficiënter en gemakkelijker gaan
- ...en hebben de medewerkers niet te maken met het bedienen van verschillende raden en colleges
- Bovendien treedt de nieuwe gemeente automatisch met één gezicht naar buiten en wordt ze door haar grotere schaalomvang een speler van formaat in de regio.
- De nieuwe gemeenteraad en het nieuwe college hebben zeggenschap over alle gelden (i.t.t. AFO waar alleen de bedrijfsvoeringsmiddelen worden overgeheveld)...
- ...aangezien deze budgetten van de deelnemende gemeenten worden samengevoegd tot één begroting



## 8e. Bestuurlijke fusie voor Langedijk het meest optimaal (2)

- Het terugverdienen van project- en frictielasten kan daarmee impact hebben op zowel de bedrijfsvoerings- als programmagelden
- Bovendien worden er vanuit het Rijk ARHI-gelden vrijgemaakt ter dekking van incidentele lasten (projectkosten, frictielasten, ontvlechting GR'en)...
- ...en mogelijk ter versterking van de structurele **financiële positie**
- Daarnaast zal er voor Langedijk door een bestuurlijke fusie meer ruimte zijn voor ontwikkelcapaciteit, innovatief werken/innovatieve dienstverlening, nieuw beleid en behoud/versterking van het voorzieningenniveau...
- ...iets dat direct in het belang is van de bewoners en bedrijven van de gemeente
- De lokale identiteit kan d.m.v. kernenbeleid en lokale dienstverlening worden gewaarborgd





## Hoofdstuk 9 |

# Vier toekomstscenario's nader bezien op haalbaarheid

### Inhoud

- a. Wenselijk vanuit eigen positie, maar ook haalbaar in de regio?
- b. Standpunt college van B&W gemeente Alkmaar
- c. Standpunt college van B&W gemeente Bergen
- d. Standpunt college van B&W gemeente Schagen
- e. Standpunt college van B&W gemeente Heerhugowaard



## 9a. Wenselijk vanuit eigen positie, maar ook haalbaar in de regio?

- Omdat de verschillende scenario's (exclusief de 0-optie) alleen kans van slagen hebben als er ook bij regiogemeenten draagvlak voor (één van) deze opties bestaat...
- ...is de haalbaarheid van het voorkeursscenario én van de andere varianten getoetst bij de buurgemeenten van Langedijk
- In mei 2015 heeft in het kader hiervan een consultatieronde plaatsgevonden...
- ...langs de gemeenten Alkmaar, Heerhugowaard, Bergen en Schagen
- Navolgende teksten bevatten een weergave van de gesprekken die met de colleges van de vier buurgemeenten zijn gevoerd...
- *...en zijn expliciet afgestemd met en aangevuld en geaccordeerd door de colleges van de betreffende buurgemeenten*



## **9b. Standpunt College van B&W gemeente Alkmaar (1)\*** *in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

*Weergave van het gesprek dat is gevoerd in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk:*

- Gemeente Alkmaar en gemeente Langedijk zijn als buurgemeenten op aantal vlakken met elkaar verbonden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Te denken valt aan de Veiligheidsregio NHN, de RUD NHN en de GGD HN, maar ook de strategische verbinding in Regio Alkmaar.
- Gemeenten Alkmaar en Langedijk werken samen met de gemeente Heerhugowaard in ISD HAL en bouwen aan de vorming van het SSC HAL. Een bedrijfsvoeringsorganisatie waarin de krachten op een aantal PIJOFACH-taken worden gebundeld tussen deze drie gemeenten.
- Gemeente Alkmaar heeft 1 januari 2015 de herindeling met Schermer en Graft-De Rijk formeel afgerond. Een proces waaraan een ambtelijke fusie tussen de drie gemeenten is voorafgegaan. De gemeente Alkmaar verwacht dat deze effecten van de herindeling de huidige en (deels) de komende bestuursperiode in beslag zullen nemen, om de 'rafels' ervan netjes af te hechten en de organisatie in rustiger vaarwater te brengen.

---

\* Op 4 juni 2015 is in de gemeenteraad van Alkmaar de motie 'Het goede gesprek' aangenomen, waarin het college wordt verzocht zich open te stellen bij het onderzoek van de gemeente Langedijk en hierin de helpende hand uit te steken in het zoeken naar effectieve oplossingen in ieder van de scenario's die de gemeente Langedijk wil onderzoeken.



## 9b. Standpunt College van B&W gemeente Alkmaar (2)

*in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

- Gemeente Alkmaar ziet vanuit de eigen positie bezien daarom op dit moment geen behoefte en noodzaak om op afzienbare termijn tot een verdere intensivering (naast de bestaande initiatieven) van de bestuurlijke en/of ambtelijke samenwerking met de gemeente Langedijk te komen. Ten aanzien van de drie genoemde opties is de opvatting van het college van Alkmaar het volgende:
  - Regiegemeente                      College van Alkmaar uit twijfels bij de slaagkans
  - Ambtelijke fusie                      College van Alkmaar merkt op dat dit veel energie kost en niet efficiënt is, kan daarom niet aan de orde zijn
  - Bestuurlijke fusie                      College van Alkmaar stelt zich op het standpunt van 'nee, tenzij'. Optie staat open, maar Langedijk dient eerst eigen zaken op orde te brengen
- Gemeente Alkmaar nodigt de gemeente Langedijk van harte uit om daar waar zich bestuurlijk en/of ambtelijke behoeften of kansen voordoen 'aan te sluiten' op door Alkmaar in gang gezette initiatieven. Met deze initiatieven wordt bedoeld: de door Alkmaar uitgeplaatste onderdelen, zoals bijvoorbeeld Stadswerk en Sport.



## 9c. **Standpunt College van B&W gemeente Bergen NH** *in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

*Weergave van het gesprek dat is gevoerd in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk:*

- Gemeente Bergen en gemeente Langedijk zijn als buurgemeenten op aantal bovenregionale vlakken met elkaar verbonden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Te denken valt aan de Veiligheidsregio NHN, de RUD NHN en de GGD HN, maar ook de strategische verbinding in Regio Alkmaar.
- Gemeenten Bergen is subregionaal georiënteerd op de gemeenten Heiloo, Castricum en Uitgeest. Deze vier gemeenten verkeren met elkaar in een vergevorderd stadium richting onomkeerbare besluitvorming tot de vorming van een ambtelijke fusieorganisatie (Werkorganisatie BUCH) per 1 januari 2017.
- Gemeente Bergen ziet vanuit de eigen positie bezien daarom op dit moment geen behoefte en noodzaak om op afzienbare termijn tot een intensivering (naast de bestaande verbanden) van de bestuurlijke en/of ambtelijke samenwerking met de gemeente Langedijk te komen.



## 9d. Standpunt College van B&W gemeente Schagen

*in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

*Weergave van het gesprek dat is gevoerd in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk:*

- Gemeente Schagen en gemeente Langedijk zijn als buurgemeenten op een aantal bovenregionale vlakken met elkaar verbonden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Te denken valt aan Gemeenschappelijke Regelingen zoals de Veiligheidsregio NHN, de RUD NHN en de GGD HN.
- Gemeenten Schagen is subregionaal georiënteerd op de gemeenten in de 'Kop van Noord': Hollands Kroon, Den-Helder en Texel.
- Gemeente Schagen is in 2013 heringedeeld en voortgekomen uit de voormalige gemeenten Schagen, Zijpe en Harenkarspel. Schagen telt op dit moment ruim 46.000 inwoners.
- Gezien het feit dat de gemeente Schagen dus tamelijk recent uit een proces van schaalvergroting komt en gezien haar bestuurlijke kracht en organisatorische en financiële positie is er op dit moment geen directe aanleiding voor Schagen om tot intensieve bestuurlijke en/of ambtelijke samenwerking met Langedijk te komen c.q. tot verdere schaalvergroting over te gaan.
- Gemeente Schagen acht het wel wenselijk om als buurgemeenten de bestuurlijke banden met de gemeente Langedijk aan te halen.



## 9e. Standpunt College van B&W gemeente Heerhugowaard (1) *in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

*Weergave van het gesprek dat is gevoerd in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk:*

- Gemeente Heerhugowaard en gemeente Langedijk zijn als buurgemeenten op aantal vlakken met elkaar verbonden, zowel bestuurlijk als ambtelijk. Te denken valt aan de Veiligheidsregio NHN, de RUD NHN en de GGD HN, maar ook de strategische verbinding in Regio Alkmaar.
- Gemeenten Heerhugowaard en Langedijk werken in formele zin samen met de gemeente Alkmaar in ISD HAL en bouwen aan de vorming van het SSC HAL. Een bedrijfsvoeringsorganisatie waarin de krachten op een aantal PIJOFACH-taken worden gebundeld tussen deze drie gemeenten.
- Tussen de gemeente Heerhugowaard en de gemeente Langedijk zijn ook op andere terreinen samenwerkingsrelaties vormgegeven, zowel bestuurlijk (afstemming burgemeesters, portefeuillehouders) als ambtelijk (uitwisseling personeel, detachering).
- Gemeente Heerhugowaard ziet gemeente Langedijk als 'natuurlijke partner', gezien de voornoemde verbanden, de gelijkenissen qua identiteit van de kernen/dorpen, de verbindingen op het terrein van de 3D's, onderwijs, sport, winkelcentra, buitendienst en ruimtelijke ontwikkeling. Maar ook in fysieke zin: de hoofdkernen van Langedijk grenzen voor een belangrijk deel aan Heerhugowaard. Er is heel veel onderling verkeer op het gebied van scholen, werk, voorzieningen en recreatie.
- Gemeente Heerhugowaard ziet vanuit de inhoudelijke agenda/opgaven en de gezamenlijke positie/kracht in de regio bezien daarom een sterke behoefte en noodzaak om op afzienbare termijn tot een verdere intensivering (naast de bestaande initiatieven) van de ambtelijke én bestuurlijke samenwerking met de gemeente Langedijk te komen.



## 9e. Standpunt College van B&W gemeente Heerhugowaard (2) *in relatie tot de toekomstverkenning van de gemeente Langedijk*

- Heerhugowaard wil graag samen met Langedijk bouwen aan een nieuwe gemeente. De gewenste eindsituatie voor Heerhugowaard is een 'bestuurlijke fusie' met Langedijk. Dit zal naar verwachting bijdragen aan de inhoudelijke verbinding tussen beide gemeenten ('rood en groen'), de bestuurskracht en de positie van Langedijk en Heerhugowaard in de regio, de provincie en ten opzichte van het Rijk/EU versterken en zal een impuls geven aan de versterking van het kernenbeleid dat beide gemeenten voeren.
- Een gemeente van meer dan 80.000 inwoners is qua efficiency, effectiviteit en nabijheid voor de burger en het bedrijfsleven bewezen de meest optimale schaal. Daarnaast is deze omvang nodig in een regio waar schaalvergroting van gemeenten wordt gerealiseerd (Alkmaar, BUCH-gemeenten).
- Daar een proces tot bestuurlijke fusie een politiek-bestuurlijk en wettelijk meerjarig proces in beslag zal nemen, zou Heerhugowaard parallel aan/vooruitlopend op de bestuurlijke fusie een ambtelijke fusie met Langedijk wensen te realiseren. Daarmee kan het momentum worden benut, de ambtelijke organisatie alvast worden ingericht, versterkt en kan waar mogelijk efficiency worden gerealiseerd.
- De gemeente Heerhugowaard hecht er belang aan om aan de voorzijde van dit beoogde proces te benadrukken dat sprake is en moet blijven van gelijkwaardigheid tussen beide gemeenten, als basis voor de onderlinge relaties, de inhoudelijke en organisatorische keuzen die nog gemaakt moeten worden en de vormgeving van de nieuwe bestuurlijke entiteit. De huidige financiële positie van Langedijk wordt in dat kader dat ook niet als belemmering gezien, maar als gezamenlijk vraagstuk beschouwd. Voornoemde collegestandpunt is door binnen het college van Heerhugowaard meermaals besproken en is afgestemd met de gemeenteraad van Heerhugowaard en kan derhalve rekenen op een breed politiek-bestuurlijk draagvlak.





## Hoofdstuk 10 | Conclusie en eindadvies (1)

- De SWOT-analyse die wij voor de gemeente Langedijk hebben uitgevoerd, toont aan dat de gemeente over de volle breedte van de organisatie versterking behoeft, zowel op de bedrijfsvoering/ondersteunende taken, in de uitvoering, als ook op de beleidsrijke taken
- De verbeterpunten en de opgaven/ontwikkelingen die op Langedijk afkomen, verspreiden zich over alle drie de K's: er is behoefte/noodzaak tot Kostenbeheersing, Kwetsbaarheidsvermindering en Kwaliteitsverbetering...
- ...maar ook hebben de bewoners en bedrijven van Langedijk baat bij een opwaardering van de strategische beleidscapaciteit van de gemeente, de ontwikkelcapaciteit, het innovatievermogen en het versterken van de positie in de regio
- Gezien deze context is in onze optiek het in stand houden van de 0-optie geen optie...
- ...en ook het toekomstscenario van een regiegemeente is vanuit het perspectief van Langedijk niet wenselijk en realistisch, omdat er op kortere termijn een meer structurele oplossing nodig is
- Een ambtelijke fusie geeft rendement op de 3 K's...
- ...en is voor Langedijk in de praktijk sneller te realiseren dan een regiegemeente, omdat al informeel begonnen kan worden aan het uitbouwen van bestaande of het opzetten van nieuwe samenwerkingen ('laaghangend fruit') op bepaalde taakvelden met de beoogde partner



## Hoofdstuk 10 | Conclusie en eindadvies (2)

- Wij denken daarom dat een ambtelijke fusie *minimaal* nodig is ter versterking van de uitvoeringskracht van Langedijk...
- ...echter gezien de financiële positie van de gemeente Langedijk, de directe en indirecte gevolgen hiervan voor haar bewoners en bedrijven, de dynamiek in het voorzieningenniveau, de beperkte ruimte voor nieuw beleid en de behoefte aan versterking van de strategische beleidsontwikkeling in combinatie met een de wens tot een krachtigere positie in de regio...
- ...zijn wij van mening dat een bestuurlijke fusie noodzakelijk is, waarbij eventueel een ambtelijke fusie als voorportaal kan dienen
- Deze optie wordt door ons als meest optimaal voor Langedijk gezien, vanwege de versterking van de uitvoeringskracht en de (bestuurlijke) kracht in de regio en – naar verwachting – de impuls ten aanzien van de financiële positie van Langedijk
- Ten aanzien van de mogelijke (bestuurlijke) fusiepartner van Langedijk – in termen van haalbaarheid – baseren wij ons op de bestaande samenwerkingsverbanden, de uitkomsten van de SWOT-analyse en de consultatiegesprekken in de regio
- Daaruit valt te concluderen dat er op operationeel gebied veel formele en informele samenwerking bestaat met de gemeente Heerhugowaard, zowel bestuurlijk als ambtelijk, tot aan het detacheren van medewerkers aan toe – waarbij ambtelijk is aangegeven dat sprake is van eenzelfde soort (organisatie)cultuur



## Hoofdstuk 10 | Conclusie en eindadvies (3)

- Tactisch gezien blijkt uit de consultatieronde dat de gemeente Heerhugowaard het meest positief staat tegenover een intensieve bestuurlijke samenwerking met Langedijk (eventueel met tussenstap van een ambtelijke fusie) op de korte termijn
- Het standpunt van Alkmaar 'nee, tenzij...' gegeven het feit dat Langedijk in haar optiek eerst de eigen zaken op orde dient te hebben, duidt op een mogelijkheid die zich pas op de lange(re) termijn zou kunnen voordoen...
- ...terwijl volgens ons de behoefte van Langedijk pregnanter is en de gemeente bovendien een (bestuurlijke) fusiepartner nodig heeft om juist weer op volle kracht te kunnen functioneren
- Vanuit strategisch oogpunt lijkt de gemeente Heerhugowaard een geschikte (bestuurlijke) fusiepartner voor Langedijk, gezien vanuit de mogelijk gezamenlijk te creëren kracht in de regio en de beleidsinhoudelijke agenda van beide gemeenten ('verbinding groen en rood')
- De omliggende gemeenten van Langedijk zijn de afgelopen jaren in beweging geweest in termen van schaalvergroting, waardoor Langedijk momenteel de kleinste gemeente in de regio is geworden. Samen met Heerhugowaard krijgt Langedijk een omvang van 80.000 inwoners en wordt daarmee een gelijkwaardige partner ten opzichte van Alkmaar, BUCH-gemeenten en Schagen



## Hoofdstuk 10 | Conclusie en eindadvies (4)

- Wanneer we bovenstaande conclusie naast de uitgangspunten uit de notitie van de provincie Noord-Holland leggen (Bestuurskrachtige regio's in Noord-Holland 2013) alsmede de landelijk geldende criteria uit het Beleidskader Gemeentelijke Herindeling 2013, dan kan hierover in eerste instantie vanuit het perspectief van Langedijk het volgende worden gezegd:
  - Een bestuurlijke fusie met Heerhugowaard past in de regionale context en de regio-indeling zoals door de provincie Noord-Holland meegegeven en draagt bij aan evenwichtige regionale verhoudingen.
  - Bovendien sluit een bestuurlijke fusie met Heerhugowaard aan op bestaande samenwerkingsverbanden (congruentie in samenwerking).
  - Een bestuurlijke fusie met Heerhugowaard leidt naar verwachting tot een duurzame oplossing t.a.v. de verbeterpunten en opgaven/ontwikkelingen die op Langedijk afkomen en draagt naar verwachting bij aan een versterking van de bestuurskracht.
  - Vanuit Heerhugowaard bestaat er draagvlak voor een bestuurlijke fusie en lijkt een samengaan met Langedijk logisch vanwege gelijkenissen in identiteit van de kernen/dorpen, de verbindingen op het terrein van de 3D's, onderwijs, sport, winkelcentra, buitendienst en ruimtelijke ontwikkeling en de fysieke samenhang (aangrenzende hoofdkernen, onderling verkeer op het gebied van scholen, werk, voorzieningen en recreatie).
- In het kader van zorgvuldigheid van het proces, dienen bovenstaande zaken nog dieper én in gezamenlijkheid met de potentiële fusiepartner onderzocht te worden alvorens Langedijk een definitief besluit kan nemen omtrent haar (bestuurlijke) toekomst en de samenwerkingspartner daarin



## Hoofdstuk 10 | Conclusie en eindadvies (5)

Gezien bovenstaande conclusies over het naar onze inzichten 'best passende' toekomstscenario en de 'best passende' fusiepartner voor de gemeente Langedijk, komen wij tot het volgende advies:

1. Voer samen met de gemeente Heerhugowaard een vervolgonderzoek uit naar de consequenties en de termijn van bestuurlijke fusie met daaraan parallel lopend het spoor van ambtelijke fusie
2. Neem op basis van dit vervolgonderzoek een onomkeerbaar besluit om een ambtelijke fusieorganisatie in te richten en per een dan te bepalen datum te komen tot een bestuurlijke fusie
3. Start vervolgens met het traject dat doorlopen moet worden bij de inrichting van een ambtelijke fusieorganisatie en (afhankelijk van de overeengekomen datum van bestuurlijke fusie) met het wettelijk traject horende bij bestuurlijke herindeling (zoals weergegeven in bijlage A van dit rapport)

De in gang gezette ontwikkelingen rondom de inrichting van SSC HAL kunnen – in het geval dat Heerhugowaard de beoogd fusiepartner is en blijft – gecontinueerd worden.



# Bijlage A | Doorkijk op vervolgproces

## Inhoud

- A1. Doorkijk op vervolgproces toegelicht
- A2. Wettelijk traject bij bestuurlijke fusie
- A3. Traject bij inrichting ambtelijke fusieorganisatie

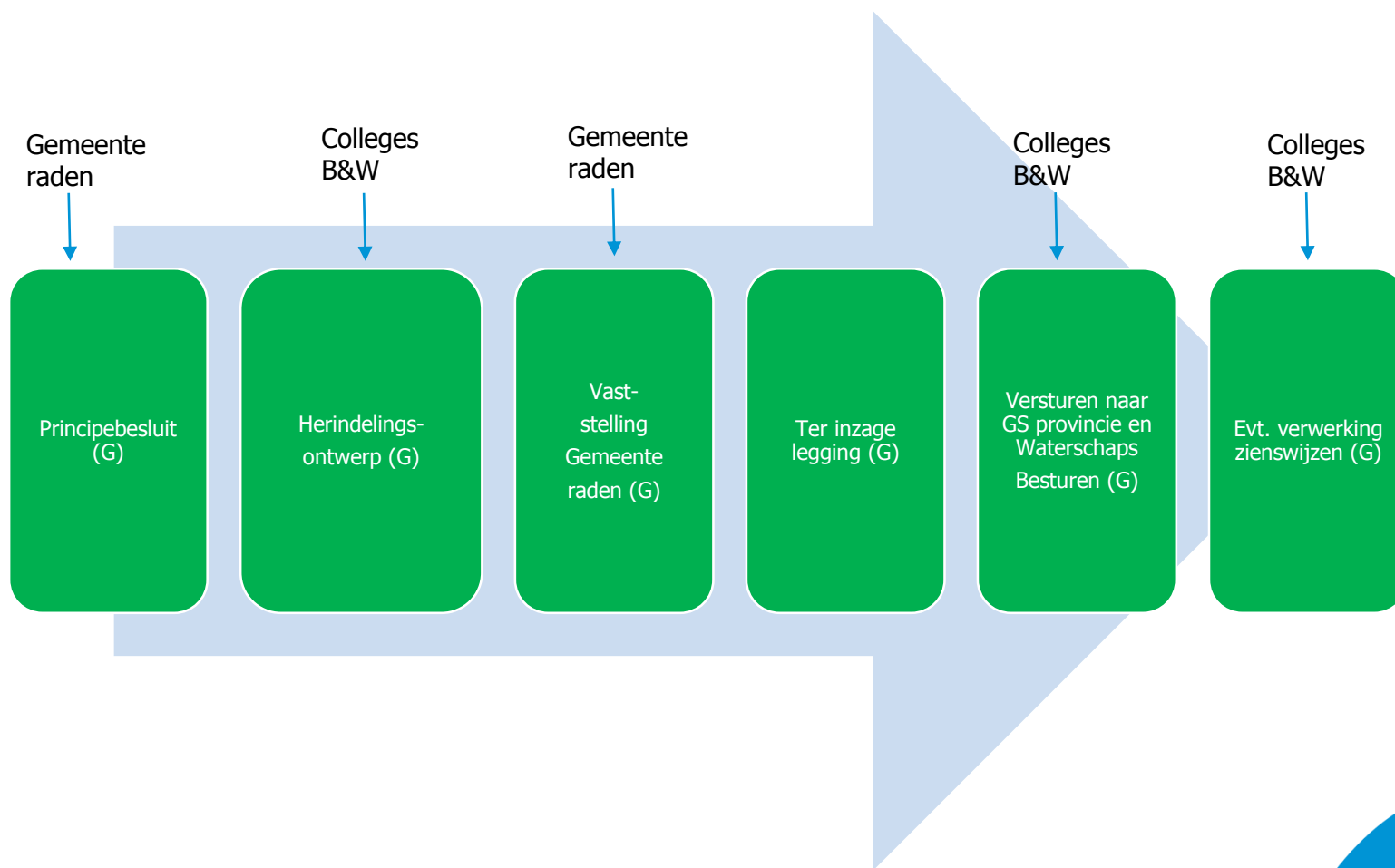


## Bijlage A1 | Doorkijk op vervolgproces toegelicht

- Bij een bestuurlijke fusie dient een wettelijk traject te worden doorlopen
- Het traject duurt 3 jaar vanaf het principebesluit van gemeenteraden om te komen tot herindeling tot aan de daadwerkelijke grensbeschrijving
- Gedurende dit traject wordt het herindelingsadvies o.m. getoetst aan de landelijk geldende criteria uit het 'Beleidskader Gemeentelijke Herindeling' (2013): draagvlak, interne samenhang en dorp/kernenbeleid, bestuurskracht, evenwichtige regionale verhoudingen, duurzaamheid
- Het inrichten van een ambtelijke fusieorganisatie kent geen wettelijk traject, maar wel een aantal stappen die doorlopen moeten worden tot aan de formele start van de nieuwe organisatie
- Deze stappen kunnen in verschillende snelheden doorlopen worden, maar duurt doorgaans 1 jaar tot 1,5 jaar na definitieve besluitvorming
- In navolgende sheets zijn de trajecten tot bestuurlijke en ambtelijke fusie schematisch weergegeven

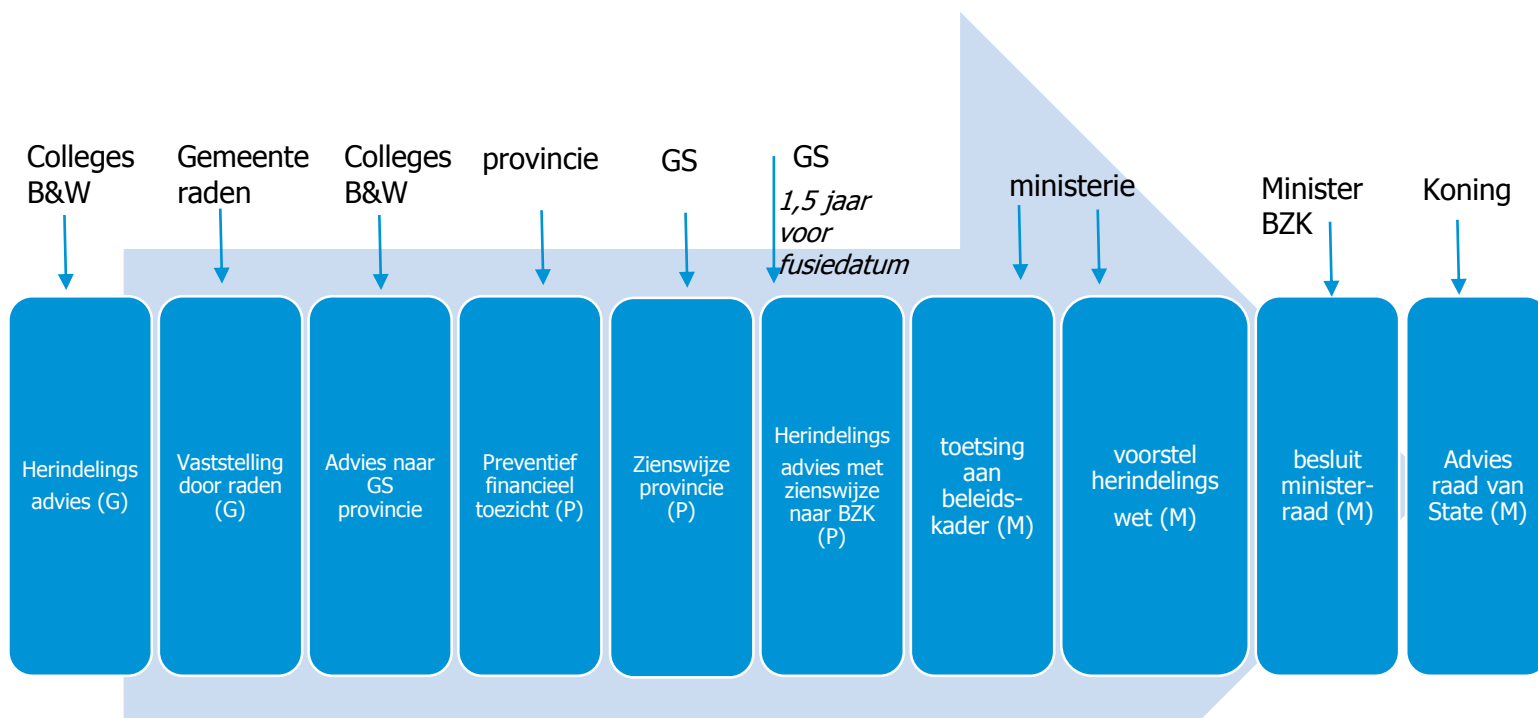


## Bijlage A2 | Wettelijk traject bij bestuurlijke fusie – jaar 1

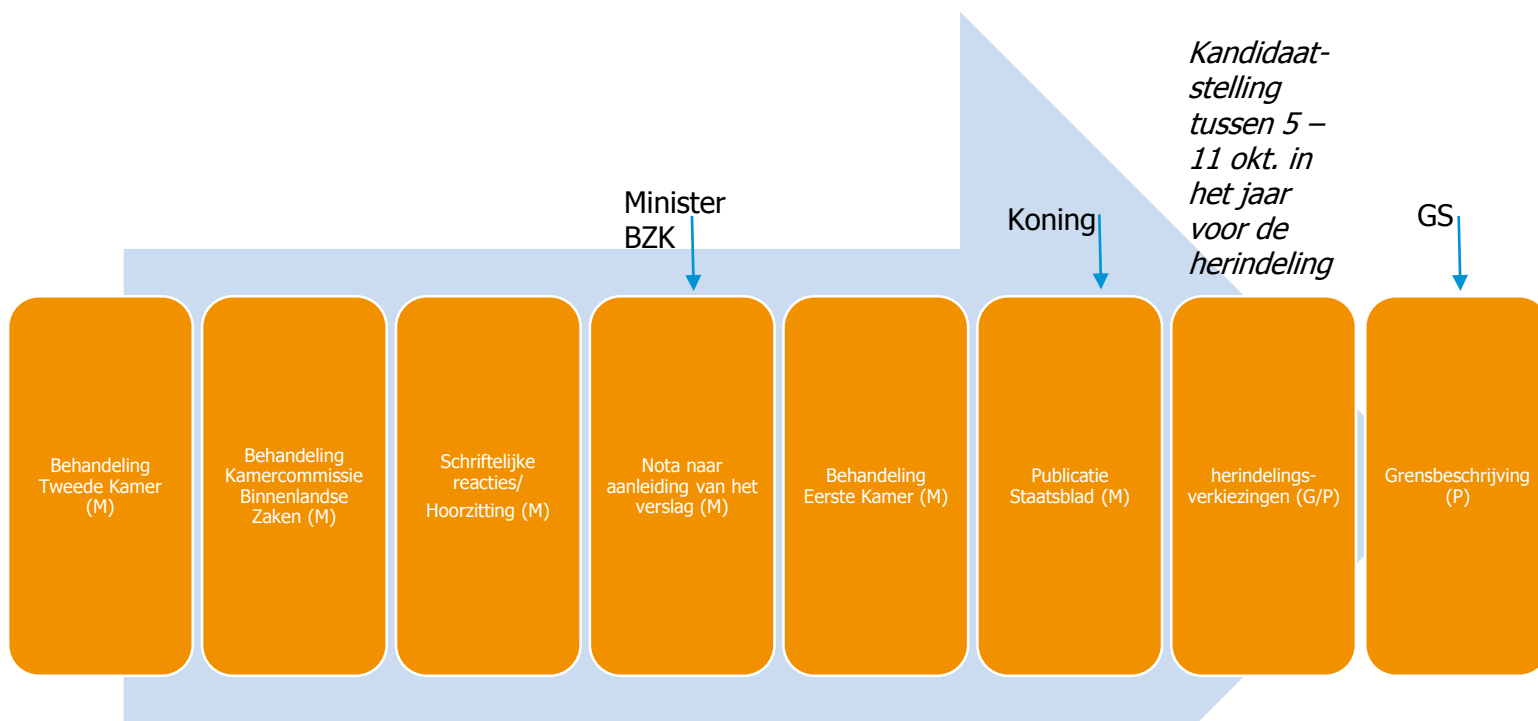




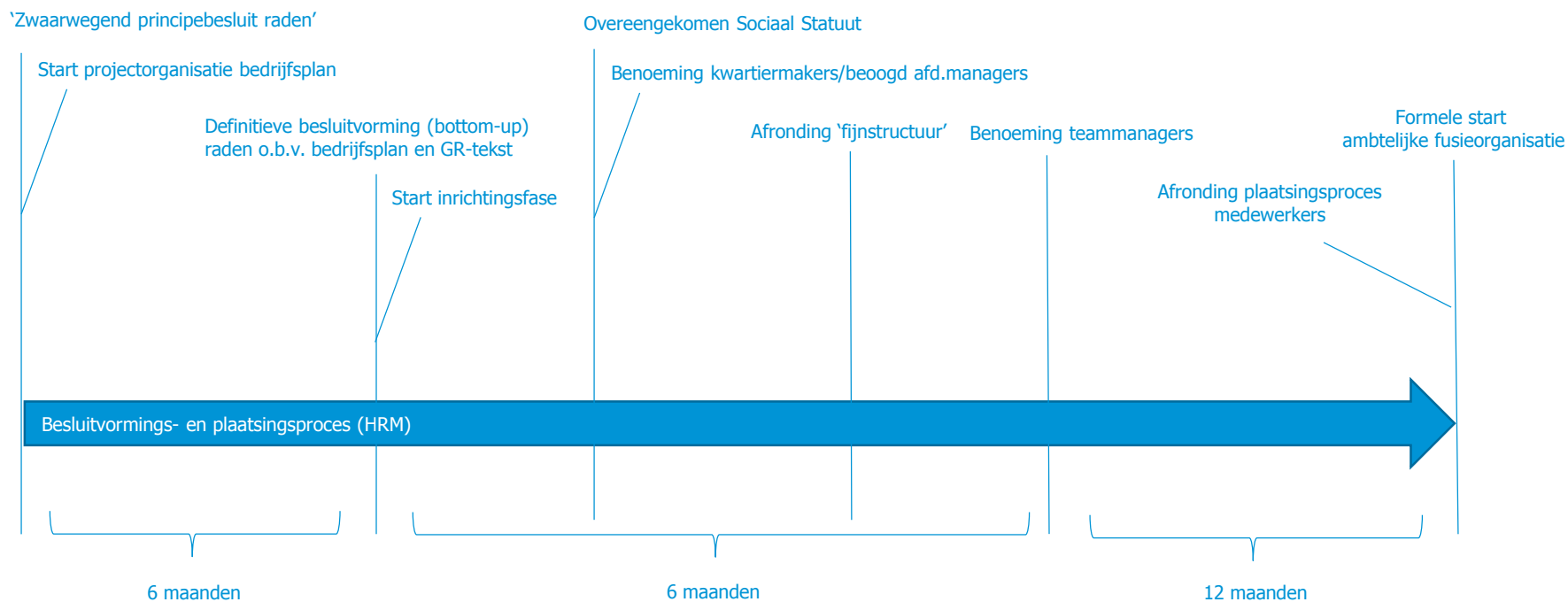
## Bijlage A2 | Wettelijk traject bij bestuurlijke fusie – jaar 2



## Bijlage A2 | Wettelijk traject bij bestuurlijke fusie – jaar 3



# Bijlage A2 | Traject bij inrichting ambtelijke fusieorganisatie



## Bouw ambtelijke fusieorganisatie:

- ICT: applicatielandschappen harmoniseren, informatisering
- Huisvesting: vlekkenplan
- Facilitair: meubilair, verhuizing
- Communicatie
- Juridische zaken: verordeningen, mandaten, etc.
- Financiën: begroting, P&C-cyclus, etc.



## Bijlage B | Deelnemerslijst interviews/gesprekken (1)

### Ambtelijke organisatie

Erik Annaert, gemeentesecretaris

Aafje Meijering, afdelingsmanager Publiekszaken (tot 1 april 2015)

Jesca Faber, afdelingsmanager Publiekszaken (per 1 april 2015)

Hans Vlug, afdelingsmanager Veiligheid, Vergunningen en Handhaving

Henk Beumer, afdelingsmanager Beleid en Projecten / programmamanager Sociaal Domein

Jacob Jan Kalverboer, afdelingsmanager Openbare Werken

Jules Noordeloos, teamleider Openbare Werken

Raymond Balder, teamleider Realisatie / Ingenieursdienst

Hans Engberts, teamleider Beheer

Nico Spaans, afdelingsmanager Financiën

Chris Berkhout, afdelingsmanager Bestuurs-en managementondersteuning

Rinus Dekker, strategisch beleidsadviseur

Dirk Lemmen, P&O-adviseur

Marry Kramer, P&O-adviseur



## **Bijlage B | Deelnemerslijst interviews/gesprekken (2)**

### **Ondernemingsraad**

Henk Spaak (voorzitter)

Frank Ooijevaar (vice-voorzitter)

Raymond Anhelon (secretaris)

### **College van B&W**

Hans Cornelisse, burgemeester

Jan Piet Beers, wethouder

Bert Fintelman, wethouder

Jasper Nieuwenhuizen, wethouder

Erik Annaert, gemeentesecretaris



## Bijlage C | Geraadpleegde bronnen (1)

- Visie en missie gemeente Langedijk 'Ondernemend samenleven' (10 april 2008)
- Rijksuniversiteit Groningen/Berenschot, Herindelingen gewogen (oktober 2008)
- Dienstverleningsvisie gemeente Langedijk (22 december 2009)
- Raadsvoorstel Wijziging GR Veiligheidsregio Noord-Holland Noord (19 oktober 2010)
- Raadsnota Samenwerking (november 2012)
- Notitie t.b.v. werkgroep regionale samenwerking vanuit de raad van Langedijk (9 maart 2012)
- Projectplan Doelmatigheid vergunningverlening (fase 1: quick wins) (26 februari 2013)
- Concept Kadernota Strategisch P&O-beleid 2013 t/m 2014 (16 mei 2013)
- Raadsvoorstel Strategische regionale samenwerking (15 oktober 2013)
- Raadsvoorstel Subsidie- en accommodatiebeleid Langedijk (2013)
- Nota Verbonden partijen Langedijk (2013)
- Bestuurskrachtige regio's in Noord-Holland (2013)
- Regiobeeld 2025 (14 januari 2014)
- Verslag en Advies Politiek Bestuurlijke Avond Langedijk 13 januari 2014 (16 maart 2014)
- Plan van Aanpak Vormgeving Shared Service Center (SSC) HAL inclusief A3 plan (maart 2014)
- Coalitieakkoord 2014-2018 'Samen verantwoordelijk' (22 april 2014)
- Hoofdlijnennotitie Dienstverleningsmodel ISD HAL (april 2014)
- Raadsvoorstel Visie Participatiewet regio Alkmaar (3 juni 2014)
- Maarten Allers e.a., Geen grotere doelmatigheid door herindeling gemeenten, jaargang 99 ESB (juni 2014)
- Universiteit Twente/BMC Advies, Gemeentelijke herindelingen: lessen en leerervaringen (augustus 2014)
- Raadsvoorstel Implementatieplan Overheveling Begeleiding AWBZ naar Wmo (9 september 2014)
- Adviesaanvraag BOR ISD HAL (10 september 2014)
- Collegeprogramma 2014-2018 'Samen verantwoordelijk' (30 september 2014)
- P&O-onderzoek, Mobiliteit bij gemeente Langedijk (1 oktober 2014)
- Inventarisatie 'activiteiten die HHW en LD al samendoen' (2 oktober 2014)
- Inventarisatie 'we komen elkaar tegen in HAL en HAL+ verband' (2 oktober 2014)
- Raadsvoorstel Intergemeentelijke Sociale Dienst Heerhugowaard, Alkmaar, Langedijk (7 oktober 2014)
- Raadsvoorstel Beleidsplan voor de invoering van de Jeugdwet regio Alkmaar 2015 (7 oktober 2014)



## Bijlage C | Geraadpleegde bronnen (2)

- Raadsvoorstel Beleidsplan WMO 2015-2016 (7 oktober 2014)
- I&O Research, Waar staat de gemeente Langedijk (oktober 2014)
- Raadsvoorstel Onderzoek naar de (bestuurlijke) toekomst van Langedijk (18 november 2014)
- Raadsbesluit Onderzoek naar de (bestuurlijke) toekomst van Langedijk, oplegnotitie voorbereidingsgroep (D. Boonstra en M. Reijven) (18 november 2014)
- IPR-Normac, Gemeente Langedijk Onderzoek efficiëntie en positionering huisvuilophaaldienst (20 november 2014)
- Visiedocument omgevingsrecht gemeente Langedijk 2014-2018 (25 november 2014)
- Uitvoeringsnota omgevingsrecht gemeente Langedijk 2014-2018 (25 november 2014)
- Programmabegroting 2015 (november 2014)
- A+O fonds Gemeenten, Personeelsmonitor 2014 (2014)
- Convenant samenwerking naar SSC HAL (25 september 2014, wijz 1 december 2014)
- Memo 2<sup>e</sup> rapportage inzake de inhuur van externen 2014 (31 december 2014)
- Brief van GS van Noord-Holland betreffende financieel toezichtregime 2015 (18 december 2014)
- I&O Research, Veiligheid in de woon- en leefomgeving in Langedijk (december 2014)
- Herijking Plan van aanpak vormgeving SSC HAL (13 januari 2015)
- Structuurscan Regio Alkmaar concept (17 februari 2015)
- Matrix project verbeteren doelmatigheid vergunningverlening (17 februari 2015)
- Memo Stand van zaken preventief toezicht (9 maart 2015)
- Factsheets kerntakendiscussie (maart en april 2015)
- Concept-nulmeting gemeenten Heerhugowaard, Alkmaar en Langedijk (3 april 2015)
- Concept-jaarstukken 2014 (17 april 2015)
- PHNX, Uitvoeringsprogramma Vergunningverlening, toezicht en handhaving omgevingsrecht gemeente Langedijk 2015-2016
- Lokaal Integraal Veiligheidsplan 2015-2018
- ISD HAL Concept-begroting 2015-2019
- Memo kerntakendiscussie van college aan gemeenteraad (datum onbekend)
- Regio Alkmaar, planning Inkoop Jeugd, wmo & beschermd wonen, contractmanagement
- Organogram gemeente Langedijk
- Uitvraag Formatie- en uitstroomgegevens volgens format SeinstravandeLaar
- Uitvraag Financiële gegevens volgens format SeinstravandeLaar



## Solide en toekomstbestendig!

Meer informatie over deze rapportage of onze dienstverlening?

SeinstravandeLaar B.V.  
Postbus 450 4100 AL Culemborg  
[www.seinstravandelaar.nl](http://www.seinstravandelaar.nl)

drs. Marlieke van Gulick  
[m.vangulick@seinstravandelaar.nl](mailto:m.vangulick@seinstravandelaar.nl)  
06 -11 58 08 85

