Riedsútstel

Ried	:	13 april 2023
Agindapunt	:	
Status	:	Meningvormend
Program	:	Programma 0 - Bestuur en ondersteuning
Eardere behandeling	:	Informatiebijeenkomst 14 maart 2023
Ferfolch	:	Besluitvormend: koers op raadsvergadering 22 juni 2023
Portefúljehâlder	:	Dhr. O.F. Brouwer
Amtner	:	Mevr. T.B. Rienks-de Bos
Taheakke	:	1. Evaluatie en bestuurlijke toekomstscenario's 8KTD, Berenschot
Saak- en stiknûmer	:	Z2023-00355 / S2023-02580

Underwerp
Toekomstperspectief samenwerking werkmaatschappij 8KTD

Koarte ynhâld
De colleges van Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel hebben op 7 februari 2023 de raden per brief geïnformeerd dat zij grote zorgen hebben over de werkmaatschappij en de daarmee verbonden dragende organisaties. Zij geven aan dat doorontwikkeling van deze vorm van samenwerking de organisatie en daarmee de gemeenten geen duurzaam en goed werkbaar toekomstperspectief biedt. De colleges kunnen geen uitvoering geven aan de opdracht om een plan van aanpak te maken voor doorontwikkeling van de werkmaatschappij 8KTD, scenario 2 uit de Evaluatie van Berenschot. Met dit opiniërende raadsvoorstel leggen de colleges de geschetste constatering voor aan de raden. Zij vragen de raden zich uit te spreken over de koers van de samenwerking.

Foech fan de ried / kolleezje
De raad bepaalt in welke (toekomstige) vorm de gemeenten onderling samenwerken.

Taljochting
De werkmaatschappij staat onder druk en daarmee de uitvoering van taken voor organisaties en inwoners in de gemeenten. Door de inzet en loyaliteit van de medewerkers is veel bereikt in de samenwerking. Echter de colleges zijn het volmondig met elkaar eens; het kan zo niet langer en baseren zich daarbij op onderstaande constateringen.

De colleges constateren dat:
<u>Organisatie</u>
- Deze vorm van samenwerking (de constructie met de werkmaatschappij) veel tijd van de medewerkers vraagt en werkdruk in stand houdt. Onderling zijn bestuurlijk verschillen tussen wat men wil en hoe men het wil. Dit wordt als omslachtig en tijdrovend ervaren, zo blijkt uit het medewerkersonderzoek MTO. Dit gaat ten koste van de inzet die nodig is voor de dienstverlening voor onze inwoners.
- De organisatie met de huidige dynamiek op de arbeidsmarkt en de situatie in de organisatie medewerkers onvoldoende kan boeien en binden, binnen deze samenwerking. We prijzen onszelf uit de toch al uiterst krappe arbeidsmarkt, omdat we vanwege de complexiteit in de organisatie geen aantrekkelijke werkgever zijn. Uit het MTO blijkt onder andere dat een groot percentage van de

medewerkers de organisatie niet zou aanbevelen bij anderen. Dit blijkt ook uit reacties in de exitgesprekken van vertrokken collega's.
- Werken voor twee opdrachtgevers een zware wissel op het personeel trekt. De huidige wijze van samenwerken zorgt voor lage scores op onderdelen in onderzoeken naar medewerkerstevredenheid. Er is een zeer hoog verloop. Zittend personeel moet dat opvangen. Door het hoge verloop, hoge werkdruk en ziekteverzuim komt het uitoefenen van taken in het gedrang.
- Een groot deel van het personeel nadrukkelijk aangeeft behoefte te hebben aan een keuze, een stip op de horizon.

<u>Bestuurlijk</u>
- Kies voor elkaar: werk aan en vanuit een richtinggevend perspectief, (aanbeveling 1 van scenario 2 Doorontwikkeling door Berenschot) randvoorwaardelijk voor de samenwerking is. In de praktijk zien we hier nog onvoldoende van.
- De samenwerking bestuurlijk nog onvoldoende vorm krijgt. De samenwerking en de werkmaatschappij vragen om een gezamenlijke strategie op maatschappelijke opgaven en om gezamenlijke inhoudelijke doelstellingen. (Kies voor de inhoud: focus op publieke waarde en synergie; aanbeveling 2 onder scenario 2, pagina 68 Evaluatie Berenschot)
- Het uitgangspunt voor de samenwerking ‘Samen, tenzij...’ in de praktijk niet eenvoudig tot stand komt. De ‘tenzij...’ zou zo klein mogelijk moeten zijn om de samenwerking optimaal te laten werken. De nieuwe bestuursperiode vergroot vanwege een meer tenzij dan samen, de druk op de organisatie verder. We zijn op bestuurlijk niveau onvoldoende in staat om tot gezamenlijk opdrachtgeverschap te komen. Dat blijkt onder andere uit twee (coalitie)akkoorden en een raadsprogramma en raden met een eigen werkwijze.

Conclusie colleges:

Doorontwikkeling van deze vorm van samenwerking biedt de organisatie en daarmee de gemeenten geen duurzaam en goed werkbaar toekomstperspectief. De colleges hebben van uw raden de opdracht gekregen om met een plan van aanpak te komen voor de doorontwikkeling van de samenwerking. De colleges zien op onderdelen nog mogelijkheden tot verbetering in de huidige bedrijfsvoering, maar deze aanpassingen leiden niet tot een robuuste toekomstbestendige organisatie. Hiervoor is het o.a. nodig dat:
- organisatie, colleges en raden zich vol verbinden aan de samenwerking;
- er een gezamenlijke inhoudelijke agenda wordt gevoerd;
- er een intrinsieke motivatie van organisatie, colleges en raden is om de samenwerking te laten groeien.

Gelet op het ontbreken van deze punten, kunnen de colleges geen uitvoering geven aan de opdracht om een plan van aanpak te maken doorontwikkeling van de werkmaatschappij 8KTD (zoals beschreven in scenario 2 uit de Evaluatie Berenschot).

De colleges vragen de raden zich uit te spreken over de volgende vragen:

- Deelt u de constatering van de colleges dat gelet op de huidige omstandigheden het verder doorontwikkelen (zoals bedoeld met scenario 2 in de evaluatie Berenschot) van de werkmaatschappij geen duurzaam toekomstperspectief is?

Zo ja:
- Kunt u zich uitspreken over de stip aan de horizon zoals beschreven in Evaluatie Berenschot?

De scenario's zoals uitgewerkt in hoofdstuk 7 van de evaluatie worden hieronder nader toegelicht.

- Scenario 1 Afscheiden, zelfstandig verder[1]
- Scenario 3 Bestuurlijke fusie: samen toewerken naar één gemeente
- Scenario 4 Vanuit 8KTD samen met een andere gemeente(n)

Planning
De colleges benadrukken nogmaals dat er grote urgentie is om spoedig politieke duidelijkheid te krijgen over de toekomst van de bestuurlijke samenwerking. Dit alles in het belang van de eigen 700 medewerkers én voor de inwoners van de gemeenten Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel. Daarom vragen we een uitspraak voor de zomer. De colleges voelen zich daarin gesterkt door de reactie van het personeel, na het delen van het standpunt, om snel te komen tot een keuze.

Uitwerking scenario's uit Evaluatie Berenschot

In 2021 is de werkmaatschappij geëvalueerd door Berenschot. Deze evaluatie beschrijft van elk scenario de consequenties. Hieronder de uitwerking van Berenschot zoals verwoord in het rapport.

1. Scenario 1 Afscheiden, zelfstandig verder

Een eerste toekomstscenario is om de werkmaatschappij te ontvlechten en alle domeinen, de medewerkers en alle bedrijfsvoeringsmiddelen weer onder te brengen bij de gemeenten Tytsjerksteradiel en Achtkarspelen. De samenwerking tussen de gemeenten zou in dat geval weer plaatsvinden op basis van de eigen keuzevrijheid.

1.1 Criteria

1.1.1 Kwaliteit dienstverlening aan inwoners

Voor de korte termijn, dat wil zeggen tijdens het ontvlechtingsproces, bestaat het risico dat de dienstverlening lijdt onder de bestuurlijke en organisatorische perikelen die onlosmakelijk met een ontvlechting verbonden zijn. Na ontvlechting zijn in de nieuwe, kleinere gemeentelijke organisaties de lijntjes in de organisatie hoogstwaarschijnlijk korter. Dat kan er ook voor zorgen dat zaken van inwoners sneller opgepakt worden. Ook kunnen in dit scenario medewerkers dicht op de burger diensten verlenen en is laagdrempelig contact tussen inwoners en ambtenaren mogelijk. Verschillende betrokkenen geven aan dat zij op dit moment het gevoel van kleinschaligheid en 'dat we elkaar kennen' missen. Dat kan terugkomen, maar gebeurt zeker niet vanzelf – daarvoor is continue aandacht nodig (werkplekken, teaminrichting, contact tussen ambtenaren en raadsleden, etcetera). Daarentegen zullen er in de nieuwe organisaties meer kwetsbaarheden optreden (bijvoorbeeld door meer éénpitters) waardoor het risico bestaat dat inwoners minder snel gehoor vinden bij vragen. Het risico bestaat dat er onvoldoende structurele capaciteit beschikbaar is om de gewenste kwaliteit van dienstverlening te bereiken. Met name bij de wat complexere vragen (bijvoorbeeld van ondernemers) speelt dit op.

[1] *In dit scenario kunnen bepaalde uitvoerende werkzaamheden wellicht nog gezamenlijk gedaan worden. Zoals het voeren van een administratie op basis van een onderlinge dienstverleningsovereenkomst.*

1.1.2 Kwaliteit van dienstverlening aan het bestuur

Ook op dit vlak treden eerst in het ontvlechtingsproces negatieve effecten op. Bovendien moeten de gemeentebesturen in het begin wennen aan de geringere (flexibiliteit in de) capaciteit. In de nieuwe situatie kennen bestuur en organisatie elkaar beter en zijn er tussen hen kortere lijntjes. Daardoor worden bestuurders – zeker bij eenvoudige zaken – sneller geholpen. Ook zullen medewerkers (op termijn) meer gevoel hebben bij de gemeentelijke couleur lokale en bestuurscultuur, omdat zij niet hoeven te schakelen tussen twee gemeenten.
Een nadeel is dat de expertise in de organisatie hoogstwaarschijnlijk afneemt. Dat maakt strategisch en proactief handelen ingewikkelder.

1.1.3 Identiteit

In de ontvlechting kan een grotere gerichtheid komen op de identiteit van de eigen gemeente: wat voor gemeente zijn we, en wat voor organisatie willen we bouwen om daaraan invulling te geven? De gemeente is in de nieuwe situatie mogelijk herkenbaarder doordat de gemeente en de organisatie volledig 'overlappen'. Het bestuur heeft meer ruimte om de eigen identiteit terug te laten komen in het beleid en de uitvoering. Cocreatie met de mienskip (op gemeentelijk of kernniveau) kan worden gebruikt de juiste ambities te kiezen en vorm te geven. De kans in dit scenario is dat medewerkers kennis van en ervaring hebben (of kunnen opbouwen) met de specifieke kernen van de gemeente. Dit bevordert de aansluiting bij de beleving, wensen en behoeften van de inwoners.
De keerzijde echter is dat cocreatie met de mienskip veel tijd en energie vereist van de gemeente zelf. Het organiseren, faciliteren en ondersteunen van participatie kost vaak meer tijd dan het vormgeven en uitvoeren van beleid binnen de organisatie.
Participatie kan dus worden ingezet ter verbetering van het beleid en de uitvoering, maar niet ter verlichting van de werkdruk binnen de gemeentelijke organisatie. Het reële risico bestaat dat er binnen de gemeentelijke organisatie onvoldoende capaciteit is voor het betrekken van inwoners, ondernemers en organisaties.

1.1.4 Kosten

Tijdens het ontvlechtingsproces ziet Berenschot geen (substantiële) incidentele kansen. Wel ziet Berenschot aanzienlijke frictiekosten in verband met de ontvlechting. Op basis van eerdere ervaringen bij ontvlechting van ambtelijke samenwerkingsverbanden schat Berenschot de belangrijkste kostencomponenten in geval van ontvlechting als volgt in:

- Personele frictiekosten: € 0,2 miljoen.
- Kosten projectorganisatie: € 0,6 miljoen.
- ICT (applicaties/processen/automatisering): € 0,6 miljoen.
- Overige projectkosten: € 0,2 miljoen.
- Impact op going concern tijdens ontvlechting: € 0,7 Miljoen[2]

Hierbij gaat het nadrukkelijk om een globale inschatting van de verschillende kosten in geval van ontvlechting. Op basis van een bandbreedte van 10% (hoger of lager) schat Berenschot de incidentele frictiekosten van ontvlechting in op een bedrag van tussen de € 2,0 en € 2,5 miljoen.

---

[2] *Dit budget kan bijvoorbeeld gebruikt worden voor extra inhuur om de extra werklast op te vangen in verband met de ontvlechting van de gezamenlijke ambtelijke organisatie en oprichting van een nieuwe zelfstandige organisatie.*

Een structurele kans van ontvlechten is dat de aanvullende kosten van de derde organisatie wegvallen (met name drie in plaats van twee P&C-cycli). In de financiële kolom valt daardoor 2 fte werklast (P&C en administratie) en 1 fte secretariële ondersteuning voor de werkmaatschappij weg. Voor de rest van de organisatie is er mogelijk ook een effect (minder complexe en tijdrovende bestuurlijke advisering, zoals van het bestuur van de werkmaatschappij), maar dat laat zich lastig omrekenen naar fte's. Daartegenover staat dat in de nieuwe situatie weer twee kleinere gemeentelijke organisaties bestaan. Mogelijke schaalvoordelen in de huidige situatie vallen daardoor weg. Daarnaast zorgt ontvlechting eventueel voor aanvullende (inhuur)kosten voor beide individuele gemeenten als gevolg van grotere kwetsbaarheid en/of lagere kwaliteit in de nieuwe situatie met een zelfstandig functionerend (kleiner) ambtelijk apparaat.

1.1.5 Complexiteit

Eén gemeentelijke basisorganisatie is onmiskenbaar minder complex dan een vergaande ambtelijke samenwerking. Echter, de opgaven van de gemeenten zijn te groot om niet samen te werken met andere gemeenten; denk bijvoorbeeld aan de energietransitie. Dat zorgt mogelijk voor in tijd, samenstelling en ambitie wisselende samenwerkingen die ook weer complex zijn – individueel, maar ook in de verhouding tot elkaar.

1.1.6 Efficiëntie

Een kans van een kleine organisatie is dat integraal werken makkelijker is. Doordat medewerkers brede takenpakketten hebben en veel andere medewerkers kennen, is de samenhang waarschijnlijk groter, wordt er een bredere blik gecreëerd en wordt verkokering voorkomen. De kleinschaligheid van de organisatie kan ook een informatievoordeel opleveren. Kleinere gemeenten hebben vaak meer kennis van lokale omstandigheden en kunnen daardoor ook doelmatiger optreden. Er is bij ontvlechting echter sprake van een desinvestering: alle inzet die is gepleegd op harmonisatie en standaardisatie gaat verloren. Ook zal de realisatiekracht van de organisatie bescheiden zijn. Dit komt door onder andere:

- schaalnadelen: sommige activiteiten kunnen
- effectiever en doelmatiger worden uitgevoerd
- bij een grotere schaalomvang.
- kwetsbare functies: de capaciteit van kleine
- gemeenten is beperkt, waardoor er relatief
- veel kleine teams en éénpitters zijn.
- weinig specialistische functies: door de beperkte capaciteit is
- ook weinig ruimte voor specialistische functies.

1.1.7 Kwetsbaarheid

De kwetsbaarheid neemt naar alle waarschijnlijkheid toe door meer éénpitters (bijvoorbeeld één beleidsmedewerker duurzaamheid). De bedrijfsvoering wordt waarschijnlijk ook kwetsbaarder; denk aan de ICT-systemen die waarschijnlijk niet van dezelfde kwaliteit kan blijven.

1.1.8 Gevolgen voor medewerkers

Medewerkers vervullen meer generieke functies in de twee kleinere organisaties. Afhankelijk van de persoonlijke voorkeur, kan dat een kans bieden. De organisatie verwacht dat het verloop (tijdelijk) zal toenemen omdat de meeste medewerkers geen heil zien in dit scenario. Daarnaast vormen de beperkte ontwikkelmogelijkheden in een kleinere organisatie een risico voor het aantrekken en behouden van goede medewerkers. De splitsing zorgt verder mogelijk voor onrust onder de medewerkers ('wie gaat waarheen?').

1.1.9 Positie in de regio

Het risico bestaat dat het gezamenlijk optrekken in de regio versplintert door de ontvlechting en dat daarmee de positie in de regio verzwakt. Ook is de verwachting dat er weinig strategische denkkracht in de organisaties is vanwege de generieke functies met een breed takenpakket (medewerkers hebben weinig tijd om zich ergens in te verdiepen). Een ander mogelijk risico is dat de gemeenten het ambitieniveau van de regio niet kunnen bijhouden, denk bijvoorbeeld aan de Versnellingsagenda van ANNO.

1.1.10 Stabiliteit en toekomstbestendigheid

Zeker nu de opgaven groter worden, de eisen (zowel vanuit de eigen samenleving als door landelijke ontwikkelingen) hoger liggen en er steeds meer wordt gedecentraliseerd, is dit scenario waarschijnlijk onhoudbaar.

2. Scenario 3 Bestuurlijke fusie: samen toewerken naar één gemeente

Het derde scenario is een herindeling van de beide gemeenten. Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel gaan dan ambtelijk én politiek-bestuurlijk op in één gemeente. De nieuwe fusiegemeente kan op verschillende manieren worden vormgegeven. Voor deze scenarioanalyse gaat Berenschot uit van een reguliere samenvoeging, waarbij beide betrokken gemeenten worden opgeheven.

2.1 Criteria

2.1.1.Kwaliteit dienstverlening aan inwoners

Aan het begin van een herindeling vragen harmonisatie en de andere voorbereidingen van een bestuurlijke fusie aandacht. De harmonisatie van al het beleid die met een gemeentelijke herindeling per definitie wordt doorgevoerd, biedt de kans het beste van het beleid van de twee gemeenten te integreren. Op lange termijn is het door meer expertise en capaciteit (en minder intern afstemmen) goed mogelijk dat cocreatie met de mienskip serieus wordt opgepakt.

2.1.2 Kwaliteit van dienstverlening aan het bestuur

De kans is groot dat de kwaliteit van dienstverlening aan het bestuur toeneemt. Dat komt omdat het werken voor twee 'broodheren' wegvalt. Daardoor worden ook de administratieve lasten minder en neemt de tijd die nodig is voor maatwerk per gemeente af. Deze tijd kan ten goede komen aan de kwaliteit van de dienstverlening aan het bestuur.

2.1.3 Identiteit

Het risico bestaat dat de kernen zich niet herkennen in de nieuwe gemeente (zowel de organisatie als politiek en bestuur). Om dit op te vangen kan de ruimte in de huidige organisatie die ontstaat door het wegvallen van een van de twee 'broodheren', worden ingezet op kernenbeleid. Zo kan het beleid beter aansluiten op de identiteit van kernen en is de identiteit van de gehele gemeente daarná pas belangrijk. Locaties voor dienstverlening (loketten) binnen de oude gemeenten blijven mogelijk; de nieuwe gemeente besluit hierover. Datzelfde geldt voor accommodaties in de dorpen.

2.1.4 Kosten

Incidenteel zijn er middelen beschikbaar voor het dekken van frictiekosten als gevolg van de herindeling via het Gemeentefonds. Eerdere ervaringen leren dat deze incidentele baten in de regel (ruim) voldoende zijn voor het dekken van (incidentele) frictiekosten. De belangrijkste componenten van de frictiekosten bij een herindeling worden als volgt ingeschat:

- Personele frictiekosten: € 0,6 miljoen.
- Kosten projectorganisatie: € 0,7 miljoen.
- Automatisering (applicaties/processen): € 0,8 miljoen.
- Overige projectkosten: € 0,2 miljoen.
- Impact op going concern tijdens fusieproces: € 1,3 miljoen.[3]

Hierbij gaat het nadrukkelijk om een globale inschatting van de verschillende kosten in geval van herindeling. Op basis van een bandbreedte van 10% (hoger of lager) schat Berenschot de incidentele frictiekosten bij herindeling in op een bedrag van € 3,1- € 3,9 miljoen.

Structureel zijn er de volgende kansen qua verlaging van kosten:

- In het geval van een herindeling is het (politieke) draagvlak voor één centrale huisvestingslocatie voor het ambtelijk apparaat (voor het bestuur geldt dat sowieso) groter, waardoor mogelijk een (structurele) besparing gerealiseerd kan worden op het gebied van huisvestingskosten en reistijd. De ervaringen qua bezetting in de COVID-19-periode laten zien dat sowieso een besparing op huisvestingkosten denkbaar is. In combinatie met een bestuurlijke fusie betekent dit dat het (nieuwe) gezamenlijke stadskantoor kleiner kan zijn dan vóór de COVID-19-periode het geval was geweest. Herhuisvesting kan -uiteraard afhankelijk van de te maken keuzes- met aanzienlijke incidentele kosten gepaard gaan.
- Er blijft van de huidige drie organisaties één organisatie over, waardoor de kosten verbonden aan twee organisaties komen te vervallen (namelijk één bestuurlijk en één ambtelijk). Dat zorgt er bijvoorbeeld voor dat er één P&Ccyclus komt in plaats van drie in de huidige situatie.
- Harmonisatie van (uitvoerings)beleid en werkprocessen zorgt daarbij voor efficiënter werken en (mogelijk) lagere kosten.[4]

---

[3] *Zoals ook eerder aangegeven kunnen deze budgetten worden ingezet om in te huren, om de incidentele extra werklast in verband met de fusie op te vangen.*

[4] *Of harmonisatie van (uitvoerings)beleid en werkprocessen leidt tot een reductie van personele lasten is met name afhankelijk van de vraag in welke mate formatiereductie in de praktijk mogelijk is en wat de ontwikkeling van het loongebouw is als gevolg van de herindeling.*

Aan de andere kant kan er ook sprake zijn van kostennadelen en risico's bij een bestuurlijke fusie. Berenschot noemt:

- de structurele bijdrage uit het Gemeentefonds daalt in geval van herindeling in verband met lagere bestuurskosten (één bestuur in plaats van twee besturen) naar verwachting met ongeveer € 0,3 – € 0,5 miljoen
- bij het loongebouw is een aanpassing nodig voor het feit dat de organisatie voor meer inwoners werkt en de complexiteit toeneemt. Als gevolg hiervan zal een herwaardering van functies plaatsvinden, wat zorgt voor een structurele toename in de kosten. Aan de andere kant zou dit wel moeten leiden tot een verhoging van het (strategisch) niveau waarmee de betreffende functies worden uitgevoerd. Overigens noemt Berenschot deze ontwikkeling ook bij de doorontwikkeling van de organisatie. Sowieso stelt de schaal van 60.000 inwoners eigen eisen aan de organisatie, en daarmee de opbouw en (dus) kosten van de organisatie
- Daarnaast kan harmonisatie van OZB-tarieven ook (positieve of negatieve) financiële effecten hebben voor de inwoner óf de gemeente.
- Op dit moment wordt gesproken over de herverdeling van het Gemeentefonds. Dit lijkt (zeer) nadelige gevolgen te hebben, ook al is er op dit moment nog geen duidelijkheid over daadwerkelijke effecten, waaronder de effecten indien beide gemeenten gaan herindelen

N.B. Op dit moment hebben wij als 8KTD gemeenten overleg met BZK en VNG over de mogelijke effecten van herindeling op de uitkering van het gemeentefonds. Zodra hier zicht op is, wordt deze informatie gedeeld.

2.1.5 Complexiteit

Dit scenario is het minst complex; de organisatie valt samen met de gemeente. Er is geen GR meer en ook de verschillende afstemmingsgremia zijn daardoor niet meer nodig. Daarnaast kan veel in de eigen organisatie worden opgepakt. In elk scenario blijft echter de landelijke trend dat meer in de regio (verplicht) wordt opgepakt. Dat blijft complex.

2.1.6 Efficiëntie

De efficiëntie neemt waarschijnlijk toe doordat er nog maar één raad en college is (minder raadsleden en wethouders) met één (uitvoerings)beleid op elk thema. Dat betekent ook dat in de organisatie efficiënter kan worden gewerkt. De vraag is of de efficiëntiewinst leidt tot minder benodigde capaciteit en/of betere kwaliteit. Vooral bij het eerste zal daar erg op moeten worden gestuurd. Eerdere ervaringen tonen dat dat niet vanzelf gaat.

2.1.7 Kwetsbaarheid

De winst op kwetsbaarheid is waarschijnlijk beperkt ten opzichte van de huidige situatie. Wel geven medewerkers aan dat zij verwachten dat er minder verloop zal zijn vanwege een kleinere 'push factor' (zie boven: uitstroom van medewerkers vanwege de complexiteit van de organisatie). Bovendien krijgt het loongebouw aan de top een hogere schaal.[5] Ook functies daaronder kunnen dan worden opgetrokken. Hoger ingeschaalde functies bieden kansen om beter gekwalificeerde medewerkers aan te trekken.

[5] *Dit betreft de functie van gemeentesecretaris.*

2.1.8 Gevolgen voor medewerkers

Het overgrote deel van de medewerkers vindt het fijner om voor één gemeente te werken. Dit zou daarmee voor opluchting zorgen. Door minder administratieve l asten en minder werk 'in de marge' zal het werkplezier waarschijnlijk toenemen. Met een gemeente van 60.000 inwoners gaat er, als het goed is, minder langs het college en krijgt de organisatie meer ruimte in de uitvoering.

2.1.9 Positie in de regio

De samengevoegde gemeente zou wat betreft omvang de derde gemeente in de provincie zijn en daarmee hoogstwaarschijnlijk meer invloed kunnen uitoefenen. De verwachting is dat er meer strategische denkkracht beschikbaar is (zowel meer strategen als dat medewerkers meer tijd hebben voor strategische vraagstukken). De beide gemeenten zijn zowel op het zuiden als op het noordoosten georiënteerd. Een fusie vraagt erom dat, in ieder geval per thema, eenduidig richting wordt gekozen.

2.1.10 Stabiliteit en toekomstbestendigheid

Dit scenario zorgt op de middellange termijn voor rust in de organisatie. Het scenario sluit ook goed aan op de groeiende complexiteit van de opgaven.

3. Scenario 4 Samen met een andere gemeente

Het vierde scenario is om de samenwerking te zoeken met (een) andere gemeente(n). Dat kan op veel verschillende manieren en in diverse samenstellingen. De begeleidingsgroep heeft aangegeven dat het hier moet gaan om een variant waarbij een gemeente aansluit bij de bestaande 8KTD-samenwerking met als stip op de horizon een bestuurlijke fusie. Achtkarspelen en Tytsjerksteradiel zoeken dus gezamenlijk de samenwerking met een andere gemeente van vergelijkbare of grotere omvang.

3.1 Criteria

3.1.1 Kwaliteit dienstverlening aan inwoners

De slagkracht op dienstverlening zal mogelijk toenemen door de grotere schaal en mogelijkheden om met name op complexe opgaven capaciteit in te zetten. Zeker in de transitie naar de nieuwe organisatie zal minder aandacht zijn voor andere zaken. Dat kan ten koste gaan van de kwaliteit van de dienstverlening aan inwoners. Op de langere termijn bestaat het risico dat er meer afstand bestaat of wordt gevoeld tussen inwoners en organisatie. Hier moet een goede (nieuwe) dienstverleningsvisie op worden ontwikkeld.

3.1.2 Kwaliteit van dienstverlening aan het bestuur

Er is ruimte voor meer specialisatie waardoor de dienstverlening aan het bestuur kan verbeteren. Met een grotere omvang, bestaat de mogelijkheid om in te zetten op (beperkte) strategische ondersteuning per college. Afhankelijk van de grootte van de derde partnergemeente, veranderen de – nu goede – bestuurlijk-financiële verhoudingen. Dat kan, maar hoeft niet per se, tot spanningen leiden. Waarschijnlijk nemen de korte lijntjes en persoonlijk contact tussen het bestuur en de organisatie

(verder) af. Tevens bestaat het risico dat lokale kennis en netwerk onvoldoende aanwezig is in de organisatie.

3.1.3 Identiteit

De identiteit van het bestuur blijft waarschijnlijk grotendeels hetzelfde. De herkenbaarheid van de organisatie verslechtert hoogstwaarschijnlijk.

Vraag is of binnen het kader dat voor drie gemeenten wordt gewerkt, aanvullend ruimte is voor kernenbeleid of participatie.

3.1.4 Kosten

Incidenteel: de derde gemeente heeft niet meer te maken met de opstartkosten van 8KTD; hiervoor zou door 8KTD een toetredingsvergoeding kunnen worden gevraagd. Er is daarbij sprake van incidentele kosten om de samenwerking tot stand te brengen. het ligt in de rede om deze door te belasten aan de andere gemeente (zeker als er geen toetredingsvergoeding is).

Structureel: de kosten voor de extra (ambtelijke) organisatie kunnen gedeeld worden met de andere (derde) gemeente.[6] Een grotere schaal kan verder leiden tot inkoopvoordelen en schaalvoordelen (het wiel hoeft maar één keer uitgevonden te worden). De complexiteit van het samenwerkingsverband neemt wel toe, zeker wat betreft de bestuurlijke aansturing. Dit kan weer hogere (structurele) kosten tot gevolg hebben voor wat betreft ambtelijke ondersteuning.

3.1.5 Complexiteit

De complexiteit neemt toe door de derde partnergemeente. Belangrijk daarbij is op welke termijn een bestuurlijke fusie zou plaatsvinden. Medewerkers verwachten dat processen in de ambtelijke fusie met de derde gemeente (nog) stroperiger worden.

3.1.6 Efficiëntie

De regio wordt waarschijnlijk overzichtelijk. Regionaal overleg wordt daarmee mogelijk ook efficiënter. Een risico is dat het harmoniseren van beleid en standaardiseren van processen weer onderwerp van discussie wordt. De inzet die hier al op is gepleegd, gaat dan (voor een deel) verloren.

3.1.7 Kwetsbaarheid

De winst op kwetsbaarheid is waarschijnlijk beperkt ten opzichte van de huidige situatie: er zijn al weinig éénpitters. De verwachting is wel dat meer strategische denkkracht beschikbaar is. Risico is dat medewerkers (in het begin) veel verloop verwachten in dit scenario, tenzij er nadrukkelijk en snel een bestuurlijke fusie in het verschiet ligt.

3.1.8 Gevolgen voor medewerkers

Een aanzienlijk grotere organisatie betekent ook meer ruimte voor specialisatie. Afhankelijk van de medewerker, is dat een plus of een min. Een derde partnergemeente

[6] *Het gaat dan met name om de kosten voor de P&C-cyclus voor de ambtelijke uitvoeringsorganisatie.*

zou volgens medewerkers echt weer een nieuwe organisatie betekenen. Dat vraagt tijdelijk veel van medewerkers.

3.1.9 Positie in de regio

Een derde partnergemeente zal waarschijnlijk een noordoostelijke buur zijn of een A7-gemeente. Om vruchten te plukken van de samenwerking, zal dit scenario een regionale heroriëntatie met zich meebrengen, met een meer coherente regio en oriëntatie tot gevolg. De gemeenten zijn gezamenlijk even groot als de gemeente Leeuwarden en kunnen daardoor waarschijnlijk meer dan nu invloed uitoefenen.

3.1.10 Stabiliteit en toekomstbestendigheid

Een derde partnergemeente lost de huidige uitdagingen in de organisatie niet op. Medewerkers geven aan dat zij hier alleen heil in zien als binnen afzienbare tijd wordt doorgepakt en bestuurlijk wordt gefuseerd. De stabiliteit en toekomstbestendigheid is mede afhankelijk van de partnergemeente. In algemene zin sluit dit scenario (met de stip op de horizon) wel goed aan op de groeiende complexiteit van de opgaven.

Buitenpost, 21 februari 2023

Het college van burgemeester en wethouders van Achtkarspelen,

secretaris, burgemeester,

dhr. mr. M.P. de Jong dhr. mr. O.F. Brouwer