

Verkenning gastheermodel

Rapportage in opdracht van gemeente Doesburg



Sharon Blair-Zuijderhoff
Hanna Blomaard
september 2023

Inhoudsopgave

Inleiding

Aanpak

Resultaten

Conclusies

Aanbevelingen



Inleiding

We beschrijven de aanleiding en context van de verkenning.

Aanleiding

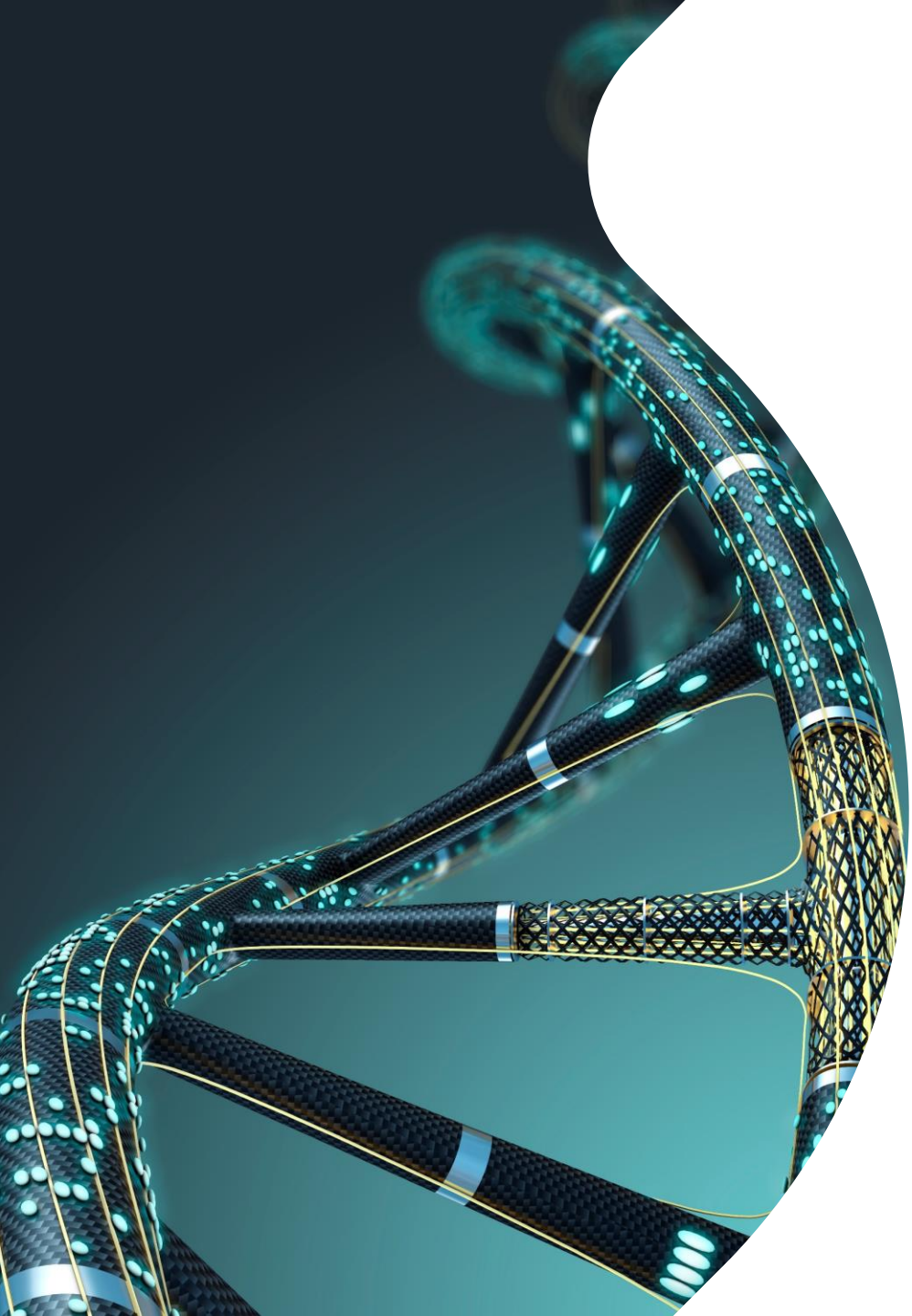
Doesburg heeft ambities. En om die ambities te realiseren is een toekomstbestendige en minder kwetsbare organisatie nodig. Een organisatie die niet alleen haar ambities kan waarmaken, maar die ook op een goede wijze de dienstverlening aan haar inwoners kan (blijven) vormgeven. Om die reden beraadt Doesburg zich op welke mogelijkheden er zijn om zo'n toekomstbestendige organisatie te creëren. De vraag die in dit rapport concreet wordt uitgewerkt is of het *gastheermodel* een samenwerkingsvariant is, die kan bijdragen aan de kracht van de Doesburgse organisatie en daarmee de realisatiekracht van de gemeente Doesburg.

Het doel van deze verkenning is te onderzoeken of het gastheermodel:

- De kwetsbaarheden van Doesburg vermindert, waardoor Doesburg meer mogelijkheden heeft om de voor haar belangrijkste ambities te realiseren
- Goede dienstverlening naar de inwoners van Doesburg blijft waarborgen
- Tegen een redelijke prijs kan worden vormgegeven
- In een zorgvuldig proces met een buurgemeente kan worden vormgegeven.

Gastheermodel

Dit is een vorm van samenwerking tussen gemeenten die geen afzonderlijke rechtspersoon vereist. Daarbij voert een gastheergemeente taken uit voor een (buur)gemeente. De basis vormt een contract waarin onder meer prijs en kwaliteit van te leveren diensten zijn vastgelegd. Het contract regelt de overdracht van de publiekrechtelijke taken die hiervoor nodig zijn. De overeenkomst bepaalt wat de rechten van de gastgemeente zijn ten opzichte van de gastheergemeente. Ook de controle op de werkzaamheden is erin geregeld en de verplichtingen die ontstaan in geval van bijvoorbeeld schade. Voor het uitvoeren van de overgedragen taak richt de gastheergemeente een organisatieonderdeel in. Daarbij komen werknemers van de deelnemende gemeenten in dienst. Uitgangspunt van het model is dat er op vrijwillige basis wordt samengewerkt op door de gemeenten te bepalen taakgebieden. Gemeenten gaan overeenkomsten aan met elkaar om die samenwerking mogelijk te maken, waarbij kwaliteit van dienstverlening het uitgangspunt is, niet de grootte van de gemeente.



Context: Het dna van Doesburg

Doesburg bestaat al in ieder geval sinds de 11e eeuw. In 1237 ontving zij stadsrechten en sinds 1447 is zij lid van de Hanze. Kenmerkend voor Doesburg zijn haar ligging op het 'drielandenpunt' van de regio's de Achterhoek, de Veluwe en de Liemers én haar prachtig gerestaureerde historische binnenstad en vestingwerken. Doesburg heeft 11.073 inwoners en is daarmee één van de twintig kleinste gemeenten van Nederland.

Het DNA van Doesburg wordt gevormd door de poortfunctie die zij vanwege haar unieke ligging heeft, de handelsmentaliteit samenhangend met het zijn van een Hanzestad en de enigszins stedelijke structuur (ten opzichte van de omvang van de gemeente).

Hieruit voortvloeiende (demografische) kenmerken van Doesburg zijn onder meer beschreven in een rapport van Berenschot uit 2020, maar we noemen enkele bijzonderheden:

- Todoir heeft in eerder onderzoek geconstateerd dat Doesburg niet tot één regio behoort: 'verstand ligt west, hart ligt oost'. Verder valt op dat Doesburg over een relatief klein grondgebied beschikt, met weinig tot geen uitbreidingsmogelijkheden voor werkgelegenheid of woningbouw. Vanwege het gebrek aan groen heeft Doesburg een van de warmste binnensteden van Nederland.
- Doesburg heeft een regionale en toeristische uitstraling. Dit wordt versterkt door diverse culturele voorzieningen zoals evenementen en museum (Lalique).
- De bevolking van Doesburg is met ruim 46 jaar iets ouder dan gemiddeld. Na Arnhem heeft Doesburg de meeste inwoners met een andere culturele herkomst in de regio. De verwachting is dat het inwonertal van Doesburg niet drastisch zal wijzigen in de komende jaren.
- De sociale problematiek is grootstedelijk te noemen: 25% is afhankelijk van voorzieningen, waarvan 13% multiproblematiek is. Met name de jeugdproblematiek is aanzienlijk. Een groot deel van de bevolking heeft een mbo-opleiding. Er is sprake van een scherpe tegenstelling tussen arm en rijk.

Context (2)

Regionale oriëntatie

Doesburg wordt gekenmerkt door een bijzondere ligging, midden in Gelderland, op het grensvlak van de Veluwe, De Liemers, de Achterhoek en Arnhem-Nijmegen en in lijn met de Hanzesteden. Met elk van die regio's heeft Doesburg belangrijke relaties en verbindingen, zij het op verschillende onderwerpen, voor verschillende inwonersgroepen en vanuit verschillende motieven. De provincie Gelderland en Berenschot concluderen dat er ook sprake is van een zekere mate van interne gerichtheid op Doesburg zelf, met soms vrijblijvendheid ten aanzien van samenwerking met andere gemeenten en regio's. De Doesburgse gemeenschap en daarmee ook de gemeente verhoudt zich op verschillende wijzen met de omliggende regio's.

Ambtelijke organisatie

De ambtelijke organisatie telt 98,44 fte, inclusief bestuur. Er zijn momenteel 107 medewerkers in dienst, waarvan 18 personen (ruim 15%) externe inhuur (inclusief projecten). Er is sprake van een mix van collega's met zeer lange dienstverbanden, middellange dienstverbanden en nieuwe instroom. De keuze voor Doesburg is een bewuste en de loyaliteit onderling en naar buiten is zeer groot te noemen. Op dit moment heeft Doesburg een aantal taken buiten de deur georganiseerd. Zo worden o.a. de boa's en Wet inburgering door de gemeente Rheden uitgevoerd, zijn er taken rondom groen en openbare ruimte uitbesteed aan Circulus Berkel en zijn vergunningtaken overgedragen aan de omgevingsdienst.



Wat vooraf ging aan deze verkenning

In 2015 concludeerde de provincie Gelderland in Sterk Bestuur dat Doesburg een te versplinterde oriëntatie kent en daarmee aan bestuurskracht verliest. Adviesbureau Berenschot heeft in 2020 een nota van bevindingen opgesteld als basis voor de toekomstvisie, waarin de krachten en uitdagingen voor Doesburg inzichtelijk zijn gemaakt. Naast de complexe regionale oriëntatie werd hierin ook de kwetsbaarheid van de gemeente Doesburg in brede zin en de ambtelijke organisatie specifiek verder blootgelegd (zie figuur 1).

Berenschot constateert: 'Er liggen op verschillende vlakken uitdagingen voor Doesburg om de leefbare, bruisende en aantrekkelijke stad te zijn en blijven die het wil zijn. Voor Doesburg geldt dat zij daarin kan investeren vanuit een gunstige financiële positie. Dit zorgt ervoor dat de gemeente het vermogen heeft om in te zetten op opgaven die om een kapitaalrijke oplossing vragen. Denk hierbij aan woningbouw, mobiliteit, economische ontwikkeling of vraagstukken binnen het sociale domein.'

In juni 2021 heeft de gemeenteraad de toekomstvisie van de gemeente Doesburg vastgesteld. In deze visie *'Doesburg maakt keuzes om klaar te staan voor de toekomst'* is een drietal inhoudelijke thema's uitgelicht, waarop Doesburg zich wil onderscheiden, gebaseerd op feiten én beelden van inwoners en partners:

- Balans in wonen (voor elke leeftijd) en ondernemen
- Mensen meer verbinden en versterken

- Goede kwaliteit toerisme en makkelijke ontspanning in de natuur

Naast het vaststellen van de drie inhoudelijke thema's heeft de gemeenteraad opdracht gegeven onderzoek te doen naar de 'optimalisatie van de organisatorische ambtelijke kwaliteit'. Daarbij is zelfstandigheid een belangrijk uitgangspunt.



Figuur 1:
Kansen en uitdagingen,
Berenschot 2020

Wat vooraf ging aan deze verkenning (2)

Adviesbureau BMC concludeerde vervolgens eind 2021 op basis van een sterkte/zwakte analyse dat het voor Doesburg voor de hand ligt om het gastheermodel – met een partner geografisch nabij - te gaan verkennen. Om de kwetsbaarheid te verminderen is het voor Doesburg zaak om aan schaalgrootte te winnen, met een ambtelijk partner die qua omvang een stuk minder kwetsbaar is. Ook is het verstandig om geografisch gezien koers te bepalen en van veel versplinterde samenwerkingen een bestendige samenwerkingspartner te kiezen 'in één geografische richting'. Het aangaan van een nauwe samenwerking geeft kans en ruimte om de samenwerkingen die momenteel zo versplinterd liggen (62 samenwerkingen) deels te heroverwegen samen met een partnergemeente, die als gastheer optreedt voor diverse werkpakketten.

Uit het onderzoek van BMC kwamen twee potentiële partners voor het gastheermodel: Rheden en Zevenaar. Het college heeft de keuze gemaakt om deze verkenning met Rheden te starten. De twee gemeenten kennen elkaar al en werken - met positieve ervaringen – op een aantal taakgebieden samen. Ook voert Rheden al taken uit voor een andere buurgemeente, Rozendaal. Geografisch gezien zijn Doesburg en Rheden burens met deels overeenkomende en deels complementaire kenmerken: op het gebied van bijvoorbeeld wonen, zorg, toerisme en natuur kunnen Rheden en Doesburg profiteren van elkaars krachten. Het aangaan van een nauwe samenwerking geeft kans en ruimte om elkaar te versterken en wat betreft oriëntatie in de regio vaker naar elkaar te kijken voor toekomstbestendige keuzes.



Aanpak

We beschrijven beknopt welke aanpak we hebben gehanteerd bij de uitvoering van de verkenning.

Aanpak

De nadere verkenning en uitwerking van het gastheermodel is eind 2022 gestart. We hebben daarbij een stuurgroep (burgemeester, wethouder, gemeentesecretaris en TwynstraGudde) en een ambtelijke werkgroep ingericht. Dit om enerzijds regie op het proces te voeren en de betrokkenheid vanuit de organisatie te borgen.

Tijdens de verkenning zijn de volgende stappen/activiteiten uitgevoerd:

1. Diverse gesprekken met het college, gemeentesecretaris, management, medewerkers en er werd ook met de verschillende fracties gesproken
2. Formuleren van uitgangspunten* voor de vormgeving van het proces van samenwerking
3. Formuleren van inhoudelijke uitgangspunten* in lijn met de toekomstvisie en kaders die het college n.a.v. de uitkomsten van het BMC-advies heeft opgesteld
4. Inventariseren van taakgebieden, aan de hand van die uitgangspunten, die vanuit het Doesburgs perspectief kansrijk zijn om in het licht van een gastheermodel over te dragen
5. Eerste verkennende gesprekken met gemeente Rheden op hoog-ambtelijk en bestuurlijk niveau
6. Globale raming van bijkomende incidentele en structurele kosten.

** Zie elders in deze rapportage*

NB. Parallel aan deze verkenning is TwynstraGudde gevraagd door de gemeente Rheden om te onderzoeken in hoeverre de ambtelijke organisatie van de gemeente Rheden gereed is om eventueel taken over te nemen. De uitkomsten hiervan zijn op dit moment nog niet openbaar.



Resultaten

We beschrijven de resultaten van de verkenning tot nu toe.

Rode draden gesprekken

Doesburg: klein maar veelzijdig

Doesburg is trots op Doesburg, op haar eigenheid, veelzijdigheid en betrokkenheid. Dit betreft de gemeenschap, de bestuurders en de medewerkers. De stad heeft veel te bieden, inwoners en medewerkers kennen elkaar en zetten zich graag voor elkaar in. Uit intrinsieke motivatie wordt ervoor gekozen om voor Doesburg te werken. De combinatie van lokale kennis en laagdrempeligheid zijn hierbij van belang.

De cultuur in de organisatie is er een van pragmatisch veel werk verzetten, flexibiliteit en de bereidheid om veel verschillende zaken op te pakken. Met beperkte middelen weten medewerkers zoveel mogelijk te doen. Woorden als 'groot improvisatievermogen' en 'kosteneffectief' worden hierbij genoemd. Met dit laatste wordt verwezen naar de processen en systemen in Doesburg, die niet altijd zodanig zijn ingericht als dat wenselijk is, maar wel goedkoop zijn in vergelijking met andere gemeenten of hun bedrijfsvoeringsorganisaties. Dit wordt overigens ook door BMC (2021) bevestigd: 'Er gaat echter ook heel veel goed. De loyaliteit van de Doesburgse ambtenaar is zeer groot: het kennen en gekend worden levert korte lijnen en laaghangend fruit op. Uit intrinsieke motivatie wordt gekozen voor dit bijzondere stadje, gewaardeerd om haar eigenheid. De bode die binnenwandelt bij de burgemeester, de baliemedewerker die alle medewerkers kent, de wethouders die direct met de beleidsmedewerkers afstemmen, de applicatiebeheerder van werk en inkomen die vroeger op

de uitkeringsadministratie zat, en ga zo maar door. De combinatie van lokale kennis en laagdrempeligheid zoals die in een kleine gemeente kan bestaan, heeft ook voordelen.'

Urgentie van de verkenning op alle niveaus voelbaar

Uit de gesprekken met de ambtelijke organisatie, maar ook met het college en de fracties, wordt duidelijk dat iedereen voelt dat 'het knelt'. Op verschillende niveaus wordt aangegeven dat de uitvoering van het collegeprogramma niet meer lukt en ook behoeften vanuit de gemeenteraad niet adequaat meer worden uitgevoerd. Zo ligt het realiseren van o.a. andere woonvormen in het buitengebied of het verkeerscirculatieplan (zoals wel benoemd in het coalitieakkoord) op dit moment stil en wordt beperkt uitvoering gegeven aan de vastgestelde routekaart Doesburg Energieneutraal. Het gaat echter niet meer alleen om de nieuwe opgaven of uitdagingen die op de gemeente Doesburg afkomen, ook de basisdienstverlening staat onder druk. Ambtelijk worden als voorbeelden voor wat betreft basisdienstverlening of bepaalde wettelijke vereisten waar niet aan wordt voldaan benoemd dat de interne controle, re-integratie bij werk en inkomen, invoering van de omgevingswet, Wet Open Overheid, digitalisering bij het publieksbureau en de uitvoering van de vluchtelingenopvang/spreidingswet niet of niet goed meer lukken.

Uitgangspunten voor het samenwerkingsproces

Werken met een gastheermodel, is het uitvoering geven aan een intergemeentelijke samenwerking. Oftewel, het overdragen van taken is een samenwerkingsproces. Een zorgvuldig proces draagt bij aan een succesvolle samenwerking. Heldere afspraken en uitgangspunten aan de voorkant voorkomen verschillen van inzicht later in het proces. Om die reden hebben we vanuit Doesburgs perspectief een aantal – voorlopige – uitgangspunten geformuleerd die leidend zouden kunnen zijn voor een proces waarin taken worden overgedragen naar een gastheergemeente.

1. We zoeken de samenwerking vanuit de overtuiging dat we samen sterker zijn en dat wij onze partner iets te bieden hebben en vice versa.
2. We nemen op de goede momenten de goede besluiten én besteden met elkaar tijd aan reflectie. De betrokkenen hebben er oog voor dat betrokken gemeenten in de omvang en de aard van de opgave van elkaar verschillen, alsmede in de politiek-bestuurlijke aandachtspunten.
3. De overdracht van taken vindt plaats op het moment dat beide organisaties hier klaar voor zijn. Op het moment dat taken, personeel etc. worden ontvlochten en overgedragen moet er een plek zijn om deze te laten landen. Dit gebeurt niet op één moment en niet op

korte termijn. Waar nodig of wenselijk is het mogelijk te starten met quick wins en/of gefaseerde overgang.

4. Financiën verdient bijzondere aandacht. Budgetten moeten mee met de taken die worden overgedragen. Ook heeft de taakoverdracht financiële gevolgen, bijvoorbeeld als het gaat om de projectkosten, verdeelsleutels, frictiekosten, compensatiekosten en/of mogelijke investeringen. We maken voorstellen voor de verdeling van deze kosten op basis van redelijk, billijkheid en vertrouwen.
5. Het zijn uiteindelijk de mensen die (binnen dit traject) samenwerken. Er wordt toegewerkt naar mijlpalen en deze worden gevierd als ze bereikt zijn. Dit vergroot de focus, de resultaatgerichtheid en de onderlinge verbinding

Uitgangspunten voor overdracht van taken

In de verkenning van het gastheermodel willen we met elkaar vaststellen welke taken voor overdracht aan de gastheer in aanmerking komen. Om te borgen dat we die keuzes consistent en uitlegbaar maken, is het van belang om aan de voorkant uitgangspunten te formuleren voor de keuze welke taken over te dragen. En tegelijkertijd ook uitgangspunten te formuleren voor de kwaliteit van de ontvangen dienstverlening. Daartoe hebben we samen met het college van Doesburg de volgende – voorlopige – uitgangspunten geformuleerd, aan de hand waarvan we vervolgens aan de slag zijn gegaan om te onderzoeken welke taken voor overdracht in aanmerking komen.

1. We kiezen voor samenwerking op die gebieden en taken waarbij sprake is van een versterking van de kwaliteit en continuïteit van onze dienstverlening. Per thema of taakgebied onderbouwen we onze keuze en de meerwaarde van het overdragen.
2. We blijven de dienstverlening die van directe invloed is op de persoonlijke levenssfeer van inwoners in nabijheid organiseren. Denk hierbij aan het KCC, de frontoffice van het sociaal domein en de buitendienst.
3. We blijven taken voor openbare orde en veiligheid in eigen regie uitvoeren.
4. De ambtelijke organisatie van Doesburg is en blijft daarnaast

toegerust om (het bestuur in staat te stellen om) beleidskeuzes te maken, kaders te stellen, te controleren en uitvoering te geven aan activiteiten op het gebied van de drie inhoudelijke thema's:

- Balans in wonen (voor elke leeftijd) en ondernemen
- Mensen meer verbinden en versterken
- Goede kwaliteit toerisme en makkelijke ontspanning in de natuur

5. Met de taken die we wel overdragen lossen we onze kwetsbaarheid op en verhogen we de kwaliteit. Denk hierbij aan de administratieve processen, DIV, inkoop, ICT en andere specialistische functies die we nu veelal inhuren.
6. Als we een taak overdragen, dragen we ook de beleidsontwikkeling, administratie, medewerkers en budgetten over.
7. Voor onze ambtelijke bijdrage in regionale samenwerkingsverbanden is het belangrijk deze (namens ons) te bemensen en accountmanagement (regie) in te richten. Hiervoor durven we naar onze burens te kijken.
8. Taken die op dit moment door de Connectie worden uitgevoerd (ondersteunend/bedrijfsvoering), dragen we over. Rheden vervult dan de opdrachtgeversrol richting de Connectie ook namens Doesburg.

Inventarisatie taakgebieden

Vervolgens zijn alle taken/taakgebieden waar de gemeente Doesburg uitvoering aan geeft geïnventariseerd. Deze taakgebieden zijn in verschillende stappen – in afstemming met management en medewerkers – afgezet tegen de inhoudelijke uitgangspunten. Parallel hieraan vonden in het college gesprekken plaats waarin alle begrotingsposten met een autonoom karakter en een omvang van €30k of meer werden afgewogen in relatie tot de toekomstvisie en werden verdeeld over twee categorieën: posten die een belangrijke bijdrage leveren aan de toekomstvisie en posten die een beperkte of geen bijdrage leveren aan de toekomstvisie. Deze uitkomsten zijn door de ambtelijke werkgroep meegenomen in de inventarisatie van mogelijk over te dragen taken. Zo ontstond een overzicht van taken die logischerwijze overgedragen zouden kunnen worden, vanuit Doesburgs perspectief.

Mogelijke taken/taakgebieden om over te dragen:

- Gebouwenbeheer
- Duurzaamheid
- Administratief beheer sociaal domein
- Informatie & Automatisering (I&A)
- Belastingen
- Subsidies en vergoedingen
- P&O
- DIV
- Financieel beheer
- Privacy beheer
- Interne dienstverlening (w.o. bodediensten)

Figuur 2: Mogelijk over te dragen taakgebieden

Het uitvoeren van deze stap geeft een aantal belangrijke inzichten:

- De uitgangspunten blijken op onderdelen niet scherp genoeg te zijn geformuleerd om te bepalen of specifieke taken - bijvoorbeeld het groenbeheer of interne adviesrollen (zoals bij P&O) - wel of niet volledig overgedragen kunnen worden. NB: Dit vraagt een nadere uitwerking als besloten wordt de verkenning voort te zetten.
- Deze inventarisatie maakt zichtbaar wat een keuze voor het gastheermodel, binnen de huidige uitgangspunten, betekent voor de organisatie die achterblijft. Wanneer het pakket van geïnventariseerde taakgebieden wordt overgedragen, wordt ongeveer 28 fte overgedragen. Dit is minder dan de 70 fte die BMC in haar advies meegaf. Minder fte betekent alsnog dat de achterblijvende organisatie minder robuust wordt. Hoewel er minder taken worden uitgevoerd, zijn er ook minder medewerkers die elkaar kunnen vervangen of er een taakgebied bij kunnen nemen zoals nu in de praktijk gebeurt.
- Overdracht van bedrijfsvoeringstaken betekent dat voor uitvoering door de gastheer Rheden deze taken moeten worden overgedragen aan De Connectie – het samenwerkingsverband voor een aantal bedrijfsvoeringstaken van de gemeenten Rheden, Arnhem en Renkum. Het is op dit moment niet zeker of De Connectie bereid is deze taken over te nemen. Dit vraagt verdere verkenning.

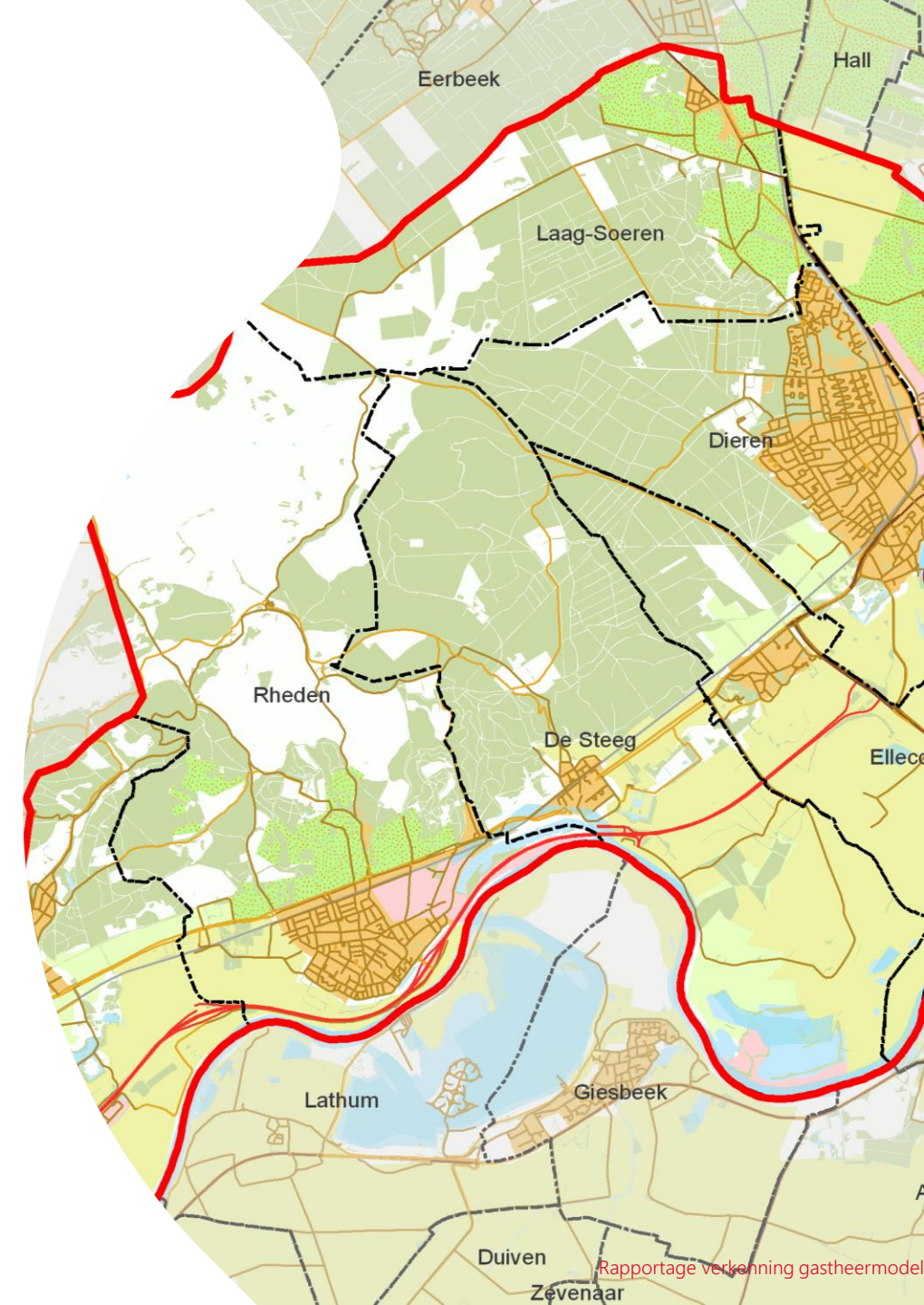
Inventarisatie taakgebieden (2)

- Bij de geïnventariseerde taken is het taakgebied I&A opgevoerd. Harmonisatie van I&A is bij een deel van de geïnventariseerde taakgebieden mogelijk van invloed op het wel/niet kunnen overdragen van het taakgebied. Het overdragen van het I&A service centrum is een zeer omvangrijke (en kostbare) transitie (i.v.m. uittreden ICT-samenwerking Doetinchem en harmoniseren van systemen met Rheden/Connectie), maar de ogen van sommigen een onoverkomelijke stap bij verdere oriëntatie en overdracht van taken naar Rheden. Onderzoek – samen met Rheden – is nodig om te bepalen of/welke taakgebieden vooruitlopend alsnog overgedragen kunnen worden. Dit lijkt niet onmogelijk bij de taken die in deze inventarisatie zijn voorgesteld, maar het vergt wel flexibiliteit van Rheden en de betreffende medewerkers om mogelijk (vooruitlopend) in meerdere systemen te werken.
- Er is alsnog sprake van versnippering naar verschillende regio's toe. Als bijvoorbeeld het groenbeheer – dichtbij en van directe invloed op de persoonlijke leefomgeving – door Doesburg uitgevoerd blijft worden, kent de samenwerking in Circulus Berkel een andere oriëntatie dan de samenwerking met de gemeente Rheden op de andere taakgebieden. Dit kan ertoe leiden dat rondom specifieke taakgebieden met meer, in plaats van minder samenwerkingspartners, moet worden afgestemd.

De inzichten uit deze stap leiden tot (nadelige) bevindingen die we in het volgende hoofdstuk verder beschrijven.

Opbrengsten gesprekken Rheden

Zoals aangegeven hebben enkele verkennende gesprekken met Rheden plaatsgevonden. Daarbij is vanuit Rheden aangegeven dat zij hechten aan een goede samenwerking in de regio en in beginsel positief staan tegenover actief bijdragen aan samenwerking binnen de regio, zo ook daar waar het Doesburg betreft. Zij bevestigen goede ervaringen te hebben met de samenwerking tot nu toe. Tegelijkertijd geeft Rheden aan dat zij ook hecht aan goede en duurzame afspraken over onder meer de wijze waarop zij uitvoering geeft aan de over te dragen taken. En zij realiseert zich dat het van belang is dat de organisatie van Rheden ook daadwerkelijk in staat is om deze taken op een kwalitatief goede manier uit te voeren. Tot slot is het (ook) voor Rheden belangrijk dat een dergelijke stap past in een langetermijn perspectief en –strategie in de regio. Kortom, dit vraagt verdieping.



Bevindingen

De verkenning heeft geleid tot inzicht in de Doesburgse situatie. We gaan hier nader in op deze bevindingen.

De kwetsbaarheid van de organisatie neemt verder toe

In het rapport van Berenschot uit 2020 wordt al beschreven dat, mede door de regelmatige wisselingen in het ambtenarenapparaat, de beperkte omvang van de organisatie en de ingewikkeldheid om (jong) talent langdurig te binden, ook de gemeenschap de kwaliteit van de ambtelijke organisatie als wisselvallig en niet altijd even deskundig en specialistisch ervaart. Specifiek wordt hierbij genoemd het gebrek aan continuïteit als het gaat om vaste contactpersonen en onvoldoende aandacht voor participatie om zo het potentieel van de gemeenschap goed te benutten.

De kwetsbaarheid van de Doesburgse organisatie neemt verder toe als gevolg van het toenemend aantal complexe taken en de arbeidsmarktproblematiek. Er zijn de afgelopen jaren vele nieuwe en onverwachte taken op gemeenten afgekomen. (Zie ook het kader op de volgende pagina) Voor kleine gemeenten als Doesburg geeft dit extra druk: het aantal taken neemt toe, de financiën en de omvang van de organisatie niet. Als het gaat om de arbeidsmarkt staat de gemeente Doesburg niet alleen, ook grotere gemeentelijke organisaties hebben moeite om voldoende gekwalificeerd personeel aan te trekken. Tegelijkertijd concurreren deze grotere gemeenten (met veelal hogere salarissen) met de kleinere gemeenten om het schaarse potentieel.

In Doesburg uit deze toenemende kwetsbaarheid zich concreet in:

- Verloop van medewerkers die elders meer perspectief zien
- Moeilijk vervulbare functies op diverse terreinen, zelfs met behulp van externe inhuur
- Meerdere medewerkers met een (te) brede range aan taken, denk bijvoorbeeld aan 1 fte beleidsmedewerker toerisme die ook economie, cultuur en een stuk uitvoering, vertegenwoordiging in Groene Metropoolregio en Achterhoek in het takenpakket heeft. Het is niet mogelijk op al deze terreinen de benodigde voortgang te boeken. Ook is het belangrijk te beseffen dat bij vertrek van dergelijke medewerkers nog meer gaten vallen: het 'schaap met vijf poten' is moeilijk te werven
- Meerkosten en druk op het salarisgebouw om nieuwe medewerkers aan te trekken
- Afhankelijkheid als gevolg van extra externe inhuur
- Hoge werkdruk, als gevolg van al bovengenoemde. Dit leidt weer tot verloop, waarmee de organisatie steeds verder in een spiraal terechtkomt
- Leeftijdsopbouw, die door het vertrek van oudere medewerkers de komende periode leidt tot kennislek: veel kennis is afhankelijk van individuen, zit in de hoofd en niet in de processen.

Nieuwe opgaven en taken

Terugblik

De afgelopen jaren zijn er veel nieuwe taken op gemeenten afgekomen. Specifiek én ingrijpend kunnen we noemen de uitvoering van de jeugdzorg, Wmo en participatiewet (sociaal domein). Maar – zonder uitpuittend te willen zijn – ook ingrijpend zijn de (nieuwe) taken voortvloeiende uit:

- de coronacrisis
- de toeslagenaffaire
- de energietoeslagen
- de huisvesting van vluchtelingen en oorlog in Oekraïne
- de implementatie van de omgevingswet
- de nieuwe Woningwet en de toenemende druk op de woningmarkt
- de Wet open Overheid
- aangescherpte wetgeving rondom privacy en gegevensbescherming.

En inmiddels heeft Doesburg – net als veel andere organisaties – ook te maken met de krapte op de arbeidsmarkt. Hoge werkdruk, gecombineerde functies en een beperkter

loongebouw zorgen ervoor dat de positie op de arbeidsmarkt niet optimaal is.

Vooruitblik

Ook de komende jaren blijven de opgaven voor Doesburg toenemen. Concreet kunnen we noemen:

- Verdergaande ontwikkelingen op het gebied van digitalisering, AI, privacy en gegevensbescherming.
- De invoering van het ‘woonplaatsbeginsel beschermd wonen’: niet alleen de 43 centrumgemeenten maar *alle* gemeenten gaan zich inzetten voor inwoners die in aanmerking komen voor beschermd wonen.
- Demografische ontwikkelingen, zoals de vergrijzing
- Toenemende armoede
- Tarieven van zorgaanbieders die stijgen
- De invoering van de Wet aanpak meervoudige problematiek sociaal domein (Wams)*
- Het type en het aantal vrijwilligers is de afgelopen jaren sterk veranderd en er zijn

grote verschillen tussen regio's. De noodzaak voor visie op vrijwilligerswerk en het ontwikkelen van stevig en modern vrijwilligersbeleid neemt toe.

- Fysieke opgaven zoals energietransitie, bodemdaling, de woningbouwopgave, klimaatadaptatie, gevolgen van bevolkingskrimp of -stagnatie, innovaties in vervoerssystemen, bereikbaarheid, landbouwwraagstukken
- Het realiseren van een concurrerende en circulaire economie

* deze wet gaat zorgen voor een wettelijke basis voor het verwerken van persoonsgegevens. De inwerkingtreding is momenteel gepland op 1 juli 2024. Deze wet maakt het mogelijk om meer informatie over de situatie van de burger vast te leggen en uit te wisselen. Zo kun je breder naar de casus kijken, vooral wanneer er sprake is van multi-problematiek. De Wams maakt aanpassingen in de volgende wetten: Wmo, Participatiewet, Jeugdwet en de Wet op de gemeentelijke schuldhulpverlening.



Kwaliteit staat onder druk

Voorgaande heeft gevolgen voor de kwaliteit van dienstverlening op diverse terreinen. Er is sprake van grote inhoudelijke kwetsbaarheid als gevolg van het verloop en de inzet van tijdelijke oplossingen. Kennisopbouw kan slecht plaatsvinden en er is minder kwaliteit op diverse dossiers omdat er onvoldoende of onervaren collega's zijn. Vooral wat betreft nieuwe wetgeving ontbreekt de capaciteit en kennis om bij te blijven.

Tegelijkertijd blijft ook de uitvoering van de basistaken achter en geeft de organisatie zelfs aan dat Doesburg niet kan voldoen aan bepaalde wettelijke vereisten, zoals bijvoorbeeld interne controle, re-integratie bij werk en inkomen, invoering van de omgevingswet, Wet Open Overheid, digitalisering bij het publieksbureau en de uitvoering van de vluchtelingenopvang/spreidingswet.

Het betekent dat de historische binnenstad – het kroonjuweel van Doesburg – niet beheerd kan worden op de manier zoals gewenst. Er is geen geld en capaciteit voor erfgoedbeleid, zo zijn de toeristische bordjes al jaren aan vervanging toe. Een andere kracht van Doesburg, het zelf uitvoering geven aan het sociaal domein, staat onder druk. Doesburg doet alles nog zelf en de caseload blijft ongeveer hetzelfde. De vraagstukken verbeteren echter niet en er komen meer en complexere vraagstukken bij. Met hetzelfde aantal medewerkers én oplopende uitvoeringskosten.

Kortom, de organisatie kan niet consistent leveren wat zij moet leveren en de uitvoering van taken voldoet niet aan de ambities van het college en gemeenteraad. Zelfs als er geprioriteerd wordt, zoals met de toekomstvisie is gedaan, is het maar zeer beperkt mogelijk de vastgestelde doelen te realiseren.

De financiële positie van Doesburg verslechtert

In het rapport van Berenschot uit 2020 werd beschreven dat er "... op verschillende vlakken uitdagingen [liggen] voor Doesburg om de leefbare, bruisende en aantrekkelijke stad te zijn en blijven die het wil zijn. Voor Doesburg geldt dat zij daarin kan investeren vanuit een gunstige financiële positie. Dit zorgt ervoor dat de gemeente het vermogen heeft om in te zetten op opgaven die om een kapitaalrijke oplossing vragen. Denk hierbij aan woningbouw, mobiliteit, economische ontwikkeling of vraagstukken binnen het sociale domein. Het geeft ook aan – in randvoorwaardelijke zin – dat de urgentie momenteel niet aanwezig is om vanwege de financiële situatie stappen te zetten die anders zijn dan puur inhoudelijk gedreven. De financiële randvoorwaarden zijn daarmee goed, maar dienen zorgvuldig ingezet te worden passend bij de Doesburgse vraagstukken en de ontwikkelingen die op Doesburg afkomen."

Tijdens de verkenning werd echter duidelijk dat de financiële situatie van Doesburg verslechtert en het financieel perspectief (met ravijnjaar 2026) niet rooskleurig is. In de kadernota 2024 en in tabel 1 (op volgende slide) wordt beschreven dat de jaarschijf 2024 met een nadelig begrotingsresultaat van 549k sluit, maar het structurele resultaat in de jaarschijf 2024 afgerond wel 12k positief is. In het meerjarenperspectief lopen de tekorten vanaf 2026 echter significant op. Dit heeft vooral te maken met het zogenaamde (landelijke) ravijnjaar:

- Vanaf 2026 wordt een andere financieringssystematiek ingevoerd en groeit het gemeentefonds niet meer mee met de rijksuitgaven. De zogenaamde "Samen trap op en trap af" systematiek wordt dan afgeschaft. Het accres wordt dan alleen nog maar aangepast vanwege loon- en prijsontwikkelingen;
- De opschalingskorting *) die een aantal jaren bevroren is geweest treedt per 2026 weer in werking. Landelijk gaat het hierbij om cumulatief € 975 miljoen vanaf 2026.

**) Sinds 2015 worden gemeenten geconfronteerd met een opschalingskorting op het gemeentefonds. Deze opschalingskorting is door het rijk opgelegd omdat gemeenten door gedwongen opschaling (herindeling) kosten zouden moeten kunnen besparen. De verplichte opschaling is afgeschaft, maar de bijbehorende opschalingskorting niet. De VNG pleit al jaren voor volledige afschaffing van deze korting, maar heeft hierover met het Rijk nog geen overeenstemming bereikt.*

De financiële positie van Doesburg verslechtert (2)

Financieel perspectief tot de kadernota:	2024	2025	2026	2027
Begrotingsresultaat tot de kadernota 2024 (cf. K2F stand 13 april 2024)	481.161	609.971	-1.282.115	-1.234.115
<i>Geraamde incidentele baten en lasten tot de kadernota 2024:</i>				
Post onvoorzien (de post onvoorzien wordt tot de incidentele lasten gerekend)	15.000	15.000	15.000	15.000
Inzet retailmakelaar	25.000			
Scahapenbegrazing	3.500			
Stadsfotograaf	3.000	3.000		
Vrij budget per lijn	40.000	40.000		
Structureel resultaat tot de kadernota 2024	567.661	667.971	-1.267.115	-1.219.115

Begrotingsresultaat tot en met de kadernota:	2024	2025	2026	2027
Begrotingsresultaat tot de kadernota 2024	481.161	609.971	-1.282.115	-1.234.115
Saldo alle begrotingsvoorstellen kadernota 2024:	-1.030.550	-769.391	-77.776	-36.461
Begrotingsresultaat tot en met de kadernota 2024	-549.389	-159.420	-1.359.891	-1.270.576

Structureel resultaat tot en met de kadernota 2024	2024	2025	2026	2027
Structureel resultaat tot de kadernota 2024	567.661	667.971	-1.267.115	-1.219.115
Structurele begrotingsvoorstellen kadernota 2024	-555.850	-629.391	-37.776	-36.461
Structureel resultaat tot en met de kadernota 2024	11.811	38.580	-1.304.891	-1.255.576

Tabel 1: financieel perspectief

De nadelen van het gastheermodel

Kwalitatief goede ondersteuning, het verminderen van kwetsbaarheden en goede dienstverlening aan de inwoners voor een juiste prijs zijn bepalende factoren voor het slagen van het gastheermodel en de samenwerking met een andere gemeente. We constateren tijdens de verkenning dat het gastheermodel ook een keerzijde heeft en de gewenste resultaten niet (eenvoudig) te bereiken zijn.

- Met minder taakgebieden en medewerkers hoeven minder taakgebieden te worden gerealiseerd, maar er zijn ook minder medewerkers die elkaar kunnen vervangen of er een taakgebied bij kunnen nemen zoals nu in de praktijk gebeurt. Het (beter) realiseren van de eigen ambities blijft daarmee onder druk staan.
- De versnippering naar verschillende regio's toe vermindert beperkt. Het maakt dat voor taakgebieden mogelijk bepaalde werkprocessen (bijvoorbeeld in het ruimtelijk domein) alleen maar met meer verschillende samenwerkingspartners moeten worden afgestemd.
- De overdracht van taken vergt daarnaast nog eens extra inzet van medewerkers. Eén van de procesmatige uitgangspunten is dat de overdracht zorgvuldig gebeurt en zo'n samenwerkingsconstruct vraagt ook goede (financiële) afspraken. Ieder jaar verslechtert de situatie en vallen er meer zaken om. De vraag ontstaat of de organisatie voor een periode van een aantal jaar – waarin die taakoverdracht plaatsvindt – deze extra inspanning wel kan leveren. Het tempo van de overdracht – gegeven het feit dat het met name bedrijfsvoeringstaken zijn waarvoor systeemharmonisatie nodig is – loopt dan waarschijnlijk niet in de pas

met de toenemende kwetsbaarheid die wordt waargenomen en de verslechterende financiële situatie.

Op basis van de geïnventariseerde taakgebieden is meer te zeggen over de kosten. In tabel 2 en 3 (zie volgende sheet) is een inschatting gemaakt van zowel structurele als incidentele kosten die voortvloeien uit de implementatie van een gastheermodel (op basis van de voorlopig geïnventariseerde taakgebieden). Ook dit brengt nadelen met zich mee:

- Ervaringen, onder meer met de ODRA, leren dat de uitvoering van taken door een andere organisatie duurder is. De huidige werkwijze van Doesburg is goedkoop en andere organisaties stellen andere eisen aan de uitvoering van taken.
- Doesburg beschikt nog steeds over een eigen organisatie, die 'overeind' moet worden gehouden. Dat betekent dat ook hier sprake is van overhead, bijvoorbeeld als het gaat om huisvesting en facilitair, die zwaarder gaat drukken op de (kleiner wordende) organisatie.
- Er zijn structureel een of meer nieuwe functies nodig om regie te houden op de overgedragen taken en om invulling te geven aan het zogeheten accountmanagement.
- Een belangrijke kostenpost die zal toenemen (en ook migratiekosten met zich meebrengt) is de aansluiting op de I&A systemen en processen van De Connectie. Bij voortzetting van de verkenning vraagt dit nader onderzoek naar het tempo van die aansluiting en harmonisatie.

De nadelen van het gastheermodel (2)

Omschrijving	i/s	t	t+1	t+2	t+3
Aansluiten op ICT omgeving Rheden / Connectie	s	800.000	800.000	800.000	800.000
Wegvallende kosten ICT samenwerking Doetinchem (SLA)	s	-800.000	-800.000	-800.000	-800.000
Migratiekosten (overgang ondersteunende systemen en werkprocessen)	i	75.000			
Ontvlechting ICT samenwerking Doetinchem	i	500.000			
Loonkosten Rheden / Connectie	s	2.216.090	2.216.090	2.216.090	2.216.090
Overhead Rheden / Connectie	s	746.500	746.500	746.500	746.500
Wegvallende loonkosten Doesburg	s	-2.216.090	-2.216.090	-2.216.090	-2.216.090
Wegvallende overhead Doesburg	s	-186.625	-186.625	-186.625	-186.625
Nieuwe functies Doesburg (accountmanagement)	s	52.000	52.000	52.000	52.000
Frictiekosten personeel (uitstroom, bijscholing etc.)	i	250.000			
Instapkosten De Connectie	i	pm			
Projectkosten (uren voor eigen of ingehuurd personeel voor voorbereiding en implementatie overdracht van taken)	i	200.000			
Totaal		1.636.875	611.875	611.875	611.875

Kengetallen	
Over te heveln formatiesterkte (in FtTE)	28,41
Over te heveln loonsom	3.080.858
Overhead per FTE o.b.v. de Handleiding Overheidstarieven (HOT)	25.000

Tabel 2 en 3: Structurele en incidentele kosten als gevolg van implementatie gastheermodel

Conclusies

We geven onze conclusies op basis van de uitkomsten van de verkenning tot nu toe weer.

Conclusies

Op basis van de resultaten en bevindingen constateren wij dat:

- Het inzicht dat (de organisatie van) Doesburg op haar laatste benen loopt steeds breder wordt gedeeld en de urgentie om structurele stappen te ondernemen toeneemt. Dit als gevolg van het feit dat nieuwe, maar ook bestaande wettelijke, taken kunnen niet meer (goed) worden uitgevoerd. Het financiële perspectief is bovendien zodanig dat de uitvoering van taken nog verder onder druk komt te staan. Het bijstellen en goed prioriteren van de ambities is volgens de ambtelijke organisatie niet meer voldoende.
- Deze verkenning vooral nadelen van het gastheermodel heeft blootgelegd. Het gastheermodel lost slechts deels kwetsbaarheden op, en dat tegen meerkosten. Er ontstaat een paradox: Doesburg gaat meer betalen voor taken die ze overdraagt en houdt daarmee minder over voor datgene wat Doesburg zelf blijft doen. Oftewel, er is minder geld voor het (verhogen van de kwaliteit en) realiseren van de drie thema's uit de toekomstvisie.
- De duurzaamheid van een gastheermodel is twijfelachtig. De kwetsbaarheid van de organisatie die overblijft neemt immers verder toe, terwijl de financiële speelruimte afneemt. Bovendien leren ervaringen op veel andere plekken in het land dat intergemeentelijke

samenwerking op termijn afbrokkelen, zeker als er geen gezamenlijke stip op de horizon wordt gezet.

- Als samenwerkende gemeenten wel een gezamenlijke bestuurlijke toekomstvisie hebben, een gezamenlijke stip op de horizon, ontstaat een andere dynamiek in de samenwerking. Een dynamiek waarbij het gezamenlijke belang voorop staat en de bereidheid bestaat om elkaar ook op de korte termijn te helpen. Doesburg heeft geen (middel)lange termijn bestuurlijke visie. Het is niet duidelijk of het gastheermodel danwel samenwerking met de gemeente Rheden past in de lange termijn visie van Doesburg. Overigens is ook voor de gemeente Rheden niet duidelijk of samenwerking met Doesburg in deze vorm bij hun lange termijn visie past.
- Gezamenlijke ambitie én intrinsieke motivatie zijn van essentieel belang voor een succesvolle samenwerking.
- Naast het gastheermodel gaan ook de andere intergemeentelijke samenwerkingsvormen niet helpen bij de vraagstukken waar Doesburg voor staat (zie volgende pagina's), tenzij deze op weg naar een stip op de horizon wordt ingezet.

Het gastheermodel is geen duurzame oplossing voor de opgaven waar Doesburg voor staat.

Deze verkenning geeft nog vervolgvraagstukken die in een volgende fase verder uitgezocht kunnen of moeten worden. Echter, de vraag 'Kan het gastheermodel als samenwerkingsvariant voldoende bijdragen aan de kracht van de Doesburgse organisatie en daarmee de realisatiekracht van de gemeente Doesburg?' laat zich in onze ogen al beantwoorden. In onze ogen draagt het gastheermodel onvoldoende bij aan het verhogen van de kracht van de Doesburgse organisatie en daarmee realisatiekracht van de gemeente. De nadelen van het model overstemmen de voordelen en Doesburg gaat hiermee geen duurzame oplossing tegemoet waarmee zij haar ambities kan waarmaken.

Andere scenario's mogelijk?

Hoewel deze verkenning specifiek is toegespitst op het gastheermodel, kunnen we op basis van deze verkenning en onze ervaring met samenwerkingsmogelijkheden ook ingaan op andere samenwerkingsmodellen.

Centrumregeling en regiegemeente

Het grootste verschil tussen een centrumregeling en een gastheermodel is de juridische basis: in een centrumregeling draagt het ene bestuursorgaan bevoegdheden over aan een ander bestuursorgaan, op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen. In essentie verschilt de 'centrumregeling' niet van het gastheermodel: in beide modellen wordt een aantal taken overgedragen aan een andere gemeente. De uitkomsten van deze verkenning gelden daarmee ook voor een centrumregeling.

Een ander model waarin taken worden overgedragen is het model van regiegemeente. NB: Eerder heeft Doesburg al aangegeven dit niet te willen. Dit model houdt in dat uitvoerende taken wordt uitbesteed. Dat kan op verschillende manieren. Zo kan een gemeente een eigen 'overheids-NV' in het leven roepen; een uitvoeringsorganisaties met wie een dienstverleningsovereenkomst wordt gesloten.

Veelal stromen beheerders en medewerkers van de gemeente door naar die nieuwe organisatie. Een andere variant is dat de gemeente taken uitbesteedt aan een of meerdere bestaande marktpartijen. In essentie omvat ook dit model het overdragen van een deel van de taken en daarmee kent dit model vergelijkbare risico's en nadelen als het gastheermodel. Hier komt bij dat in een dergelijk model het aantal samenwerkingspartners toeneemt en daarmee ook de druk op de regievoering vanuit Doesburg.

Investing in de eigen organisatie

Bij een financiële meevaller (als gevolg van de conjunctuur of landelijke besluitvorming) is het mogelijk de vrijgekomen middelen aan te merken voor de ambtelijke organisatie en daarmee een investering in de ambtelijke organisatie te doen. Dit is echter geen reëel scenario en vormt geen duurzame oplossing, omdat een dergelijke investering van tijdelijke aard is en niet tot structurele versterking van de organisatie leidt. Overigens kan dit wel een tijdelijke oplossing bieden, om de tijd te nemen om te komen tot (middel)lange termijn perspectief.

Ambtelijke en bestuurlijke fusie

Een ambtelijke fusie houdt in dat twee of meer gemeenten één gezamenlijke werkorganisatie inrichten. Deze fusieorganisaties zien we momenteel veelal weer ontvolchten worden. Wijzigingen in de politieke constellaties, gebrek aan grip of het gevoel dat de deelnemers niet 'krijgen waar ze voor betalen' leiden tot het afbrokkelen van ambtelijke fusies. Een ambtelijk fusie versterkt de betrokken gemeenten wel wat betreft kwetsbaarheid en er zijn mogelijke schaalvoordelen te behalen. Echter, dit gebeurt alleen als de besturen elkaar ook echt iets gunnen en de opgaven voldoende vergelijkbaar zijn. Hierbij geldt dat een gezamenlijk bestuurlijk perspectief aanzienlijk bijdraagt aan het succes van dit model.

Tot slot is er nog het alternatief van een bestuurlijke fusie. Een variant die op voorhand is uitgesloten. Toch achten wij het zinvol deze variant te benoemen. Niet alleen omdat het een variant is, maar ook om nader toe te lichten dat de eerder genoemde samenwerkingsvarianten een realistische tussenstap kunnen vormen op weg naar een bestuurlijke fusie.

Aanbevelingen

Aanbevelingen

Wij geven de gemeente Doesburg op basis van deze verkenning de volgende aanbevelingen mee:

- 1. Erken dat de situatie vraagt om doorpakken en niet om verder onderzoek of verkenning naar andere vormen.** De situatie verslechtert en iedere maand dat langer wordt besteed aan onderzoek of verkenning is nadelig. Zet stappen in lijn met de hierop volgende aanbevelingen. Dit is van belang voor de inwoners, om te voorkomen dat de dienstverlening (verder) afneemt. En het is ook voor het personeel van belang, zij zijn de afgelopen jaren al meerdere keren bevraagd over de toekomst van hun organisatie, hebben zelf ook zorgen en hebben tot nu toe weinig zien veranderen.
- 2. Houd de regie in handen.** In onze ogen biedt een herindeling Doesburg de meeste kansen om haar opgaven en ambities te kunnen realiseren en de dienstverlening op het gewenste niveau te brengen of houden. Houd als gemeente de regie in handen door nu, op het moment dat de begroting nog sluitend is en de huidige situatie nog beheersbaar is, te besluiten over het bestuurlijk perspectief van Doesburg. Hoe langer Doesburg hiermee wacht, hoe minder opties er zijn.
- 3. Maak keuzes over het gastheermodel in het licht van dat toekomstperspectief.** Vooruitlopend op dit perspectief is het mogelijk om samen met één of meerdere partners een vorm van samenwerken te kiezen voor de periode van voorbereiding op de herindeling. Daarbij kan gekozen worden voor een (gastheer)model met de flexibiliteit om te vertragen of versnellen al naar gelang actuele ontwikkelingen. Zo

kunnen taken die urgent of inhoudelijk wenselijk zijn in tempo naar keuze al samen worden uitgevoerd, zonder hier al te ingewikkelde afspraken over te maken. En zo kan worden aangesloten bij de urgentie die bepaalde taakgebieden vragen.

- 4. Richt een proces in wat past bij Doesburg.** Op dit moment kan Doesburg zelf een proces ontwerpen en uitvoeren, waarin zij onder meer haar kernwaarden en speerpunten centraal stelt in gesprekken over de bestuurlijke toekomst met buurgemeenten. Wanneer Doesburg dit proces binnen afzienbare tijd opstart zijn de kroonjuwelen van Doesburg vooral een aantrekkelijke uitgangspositie van waaruit Doesburg kan sturen.
- 5. Richt een traject in waarin weloverwogen een keuze wordt gemaakt voor het gebied en de partner waarop Doesburg zich in de toekomst wil richten.** Een goed voorbeeld van een traject richting herindeling is het proces wat de voormalig gemeente Haarlemmerliede-Spaarnwoude heeft doorlopen. Zij heeft een tiental kernwaarden opgesteld, ook met behulp van consultatie van haar inwoners, en heeft daarmee zichzelf positief kunnen presenteren aan haar buurgemeenten. Zij had daarmee uiteindelijk meerdere fusiepartners om zelf uit te kiezen.

Bij TwynstraGudde werken adviseurs en managers aan veel van de grote en urgente thema's van deze tijd. Denk aan veiligheid, energie, klimaat, digitalisering, mobiliteit, duurzaamheid, financiën en gezondheid. We bieden onze opdrachtgevers binnen zowel de overheid als het bedrijfsleven unieke, werkbare oplossingen en brengen complexe projecten en programma's tot een goed einde. Iets creëren van blijvende waarde, daar gaan we voor. Daardoor hebben we een directe impact op (toekomstige) maatschappelijke en economische ontwikkelingen. En dus een grote impact op morgen.

Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij TwynstraGudde. Niets uit deze presentatie mag worden verveelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van TwynstraGudde.