

A photograph of a wooden bridge over a canal. Two workers in orange safety gear and hard hats are standing on the bridge. In the background, there are houses with gabled roofs and bare trees under an overcast sky. A dark blue semi-transparent box is overlaid on the lower part of the image, containing white text.

# Ambtelijke fusieorganisatie Heerhugowaard-Langedijk

## Bedrijfsplan

Bedrijfsplan voor de ambtelijke fusie van de gemeenten  
Heerhugowaard en Langedijk

60099 – Openbaar

11 maart 2019

**Berenschot**

# Ambtelijke fusieorganisatie Heerhugowaard- Langedijk

Bedrijfsplan voor de ambtelijke fusie van de gemeenten  
Heerhugowaard en Langedijk

Philip van Veller | Sofie Dreef | Catheel Pino | Daniël Huisman | Lars Bos  
Jeroen Boot | Peter Kuiperij | Amal Khaddamallah | Maarten Adelmeijer  
Mariska Peeters | André Oostdijk

11 maart 2019

**Berenschot**

## Inhoudsopgave

<b>1. Inleiding</b>	<b>5</b>
1.1 Voorgeschiedenis en besluitvorming ambtelijke fusie	5
1.2 Ambtelijke fusie als voorbereiding op bestuurlijke fusie	6
1.3 Aanpak	7
1.4 Leeswijzer	7
1.5 Tot slot: een divers beeld	8
<b>2. Visie op de fusie</b>	<b>9</b>
2.1 Doelstellingen	9
2.2 Perspectieven en uitgangspunten	10
2.3 Dienstverleningsconcept	10
<b>3. Organisatie-inrichting</b>	<b>12</b>
3.1 De organisatie op hoofdlijnen	12
3.2 Leidinggevende posities	13
3.3 Ontwerpcriteria	13
3.4 Resultaat en vervolgstappen	15
3.5 Onderdelen van de organisatie: het organigram	15
<b>4. Mens en Samenleving</b>	<b>19</b>
4.1 Organisatie	19
4.2 Beleid en uitvoering	20
4.3 Belangrijkste veranderingen en keuzes op een rij	30
<b>5. Ruimte</b>	<b>32</b>
5.1 Organisatie	32
5.2 Beleid en uitvoering	33
5.3 Omgevingswet: belangrijke katalysator bij de fusie	38
<b>6. Klant Contact Centrum (KCC)</b>	<b>39</b>
6.1 Organisatie	39
6.2 Beleid en uitvoering	39
6.3 Vervolg	42
<b>7. Veiligheid</b>	<b>43</b>
7.1 Organisatie	43
7.2 Beleidsontwikkeling en -advisering	43
<b>8. Bedrijfsvoering</b>	<b>47</b>
8.1 Organisatie	47
8.2 Financiën, Inkoop & Contractmanagement	48
8.3 IT & Facilitair	52
8.4 HR & Communicatie	55
8.5 Bestuurlijke & Juridische Zaken	57
8.6 Locatie van de taakuitvoering/dienstverlening	59
8.7 Implementatie veranderopgave	61

<b>9. Bestuurlijk-juridische aspecten</b>	<b>62</b>
9.1 Inleiding	62
9.2 Rechtsvorm	62
9.3 Governance	63
9.4 (Juridische) randvoorwaarden	68
9.5 Verbonden partijen	72
9.6 Contractbeheer	72
<b>10. Financiën</b>	<b>74</b>
10.1 Structurele kosten ambtelijke fusieorganisatie	74
10.2 Kostenverdeelsleutel structurele kosten	78
10.3 Capaciteitsbeheersingssystematiek	79
10.4 Incidentele kosten ambtelijke fusie organisatie	79

Bijlage: Teamsheets

## 1. Inleiding

Voor u ligt het bedrijfsplan van de ambtelijke fusieorganisatie van de gemeente Heerhugowaard en Langedijk. Het bedrijfsplan beschrijft hoe de nieuwe ambtelijke fusieorganisatie er in grote lijnen uit komt te zien en welke stappen nog moeten worden genomen voor de start op 1 januari 2020 en daarna.

Dit bedrijfsplan is het resultaat van fase 2 in het fusieproces. Waar in fase 1 nog de haalbaarheid onderwerp van onderzoek was en daarmee de uiteindelijke vraag óf de beide gemeenten dit gaan doen, is in deze fase de vraag geweest hóe de gemeenten dit gaan doen.

Op basis van dit bedrijfsplan kunnen de gemeenteraden een onderbouwde beslissing nemen om aan de hand van dit bedrijfsplan daadwerkelijk de ambtelijke fusie aan te gaan.

### 1.1 Voorgeschiedenis en besluitvorming ambtelijke fusie

De voorgeschiedenis van deze fusie gaat terug tot de toekomstoriëntatie van de gemeente Langedijk, die in 2017 werd afgerond. De gemeenteraad van Langedijk stemde op basis daarvan in met een ambtelijke fusie met één of meer buurgemeenten als middel om de noodzakelijke verbeteringen (met name op het gebied van bestuurskracht) te realiseren. Naar aanleiding daarvan is de gemeente Langedijk gestart met een verkenning en oriëntatie naar mogelijke fusiepartners. Na verdiepende gesprekken bleek de gemeente Heerhugowaard een kansrijke fusiepartner. Tijdens de gesprekken heeft ook het college van Heerhugowaard zich consistent uitgesproken voor een ambtelijke fusie met de gemeente Langedijk. Beide gemeenten zien een meerwaarde van de fusie voor de eigen gemeente. Bovendien werkten de gemeenten Langedijk en Heerhugowaard op diverse terreinen al samen.

De gemeenten Heerhugowaard en Langedijk hebben beiden het voornemen uitgesproken om hun ambtelijke organisaties te fuseren tot één organisatie. Dit wordt een aparte juridische entiteit met eigen rechtspersoonlijkheid waarbij de fusiepartners gezamenlijk 'eigenaar' van het geheel worden. Op 12 december 2017 heeft de gemeenteraad van Langedijk daarom besloten om een onderzoek te starten naar de haalbaarheid van een ambtelijke fusie met de gemeente Heerhugowaard. Op 9 januari 2018 heeft ook de gemeenteraad van Heerhugowaard hiertoe een positief besluit genomen. Hiermee is het fusietraject ingezet.

Allereerst is een start gemaakt om de ambtelijke fusie vorm te geven door het formuleren van een gemeenschappelijke ambitie en het uitvoeren van een takenanalyse voorzien van een business case. Dit is gedaan in fase 1 'Initiëren en verkennen' door het uitvoeren van een haalbaarheidsonderzoek. In juni 2018 werd het haalbaarheidsonderzoek afgerond. De uitkomst daarvan was, dat een ambtelijke fusie haalbaar is. De beide gemeenteraden van Heerhugowaard en Langedijk besloten op 18 september 2018:

1. het rapport over het haalbaarheidsonderzoek ambtelijke fusie Heerhugowaard en Langedijk vast te stellen;
2. te concluderen dat een ambtelijke fusie tussen Heerhugowaard en Langedijk haalbaar is;
3. daarmee fase 1 van het proces naar een ambtelijke fusie af te sluiten;
4. het college opdracht te geven te starten met fase 2 van het proces van de ambtelijke fusie – het maken van een bedrijfsplan.

Na de bovenstaande positieve besluitvorming is fase 2 gestart, 'Besluiten en inrichten'. Dit betreft het opzetten en inrichten van de eerste contouren van de organisatie, haar governance en haar financiën via een bedrijfsplan. Wanneer het bedrijfsplan is goedgekeurd, worden de gemeenschappelijke regeling en begroting opgesteld en wordt de organisatie volledig ingericht. Dat is fase 3.

## 1.2 Ambtelijke fusie als voorbereiding op bestuurlijke fusie

Gekoppeld aan bovenstaande besluitvorming van de raden omtrent de ambtelijke fusie, is nóg een besluit genomen. Het beslispunt 5 luidde in beide gemeenteraden om het college tevens opdracht te geven onderzoek te doen naar een bestuurlijke fusie. In Langedijk is dit punt geamendeerd naar het opstellen van een bedrijfsplan van een bestuurlijke fusie. In Heerhugowaard werd per motie aangedrongen op een breder onderzoek naar de bestuurlijke fusie, eventueel vergezeld van een concept-herindelingsontwerp.

Tegen de bovenstaande achtergrond hebben de beide colleges besloten om een aantal sporen te identificeren:

In de eerste plaats hebben zij besloten dat de voorbereidingen voor een ambtelijke fusie doorgang vinden. Om de streefdatum van 1 januari 2020 te halen, is het belangrijk dat dit bedrijfsplan spoedig wordt vastgesteld en dat ook daarna voortgang blijft worden gemaakt.

Ten behoeve van de afweging in de raad rond een bestuurlijke fusie, moest eind 2018 een rapportage van resultaten over dit bedrijfsplan worden opgeleverd, op basis waarvan in de raad een afweging kan plaatsvinden tussen een ambtelijke en een bestuurlijke fusie. Die rapportage moest daarom inzichten bevatten met betrekking tot een ambtelijke en een bestuurlijke fusie.

De 'Rapportage bedrijfsplan' werd 21 november 2018 aan de raden opgeleverd. De rapportage belicht een groot aantal bedrijfsmatige onderwerpen die in dit bedrijfsplan nog verder zijn uitgewerkt. Tevens bevat de rapportage op alle onderdelen vergelijkingen met een situatie waarin bestuurlijk wordt gefuseerd.

Op basis van de Rapportage bedrijfsplan spraken de gemeenteraden van Heerhugowaard en Langedijk op 18 december 2018 de intentie uit om een bestuurlijke fusie aan te gaan en de colleges opdracht te geven de Arhi-procedure voor te bereiden. Zij stemden in met het verder inrichten van een ambtelijke fusieorganisatie als voorbereiding op een bestuurlijke fusie.

### Ambtelijk fuseren als voorbereiding op bestuurlijk fuseren: ervaringen

Uit eerder onderzoek<sup>1</sup> blijkt dat het toekomstperspectief en eigen identiteit de kritieke succesfactoren zijn bij ambtelijke fusies. Binnen de deelnemende gemeenten aan een ambtelijke fusie bestaat er niet in alle gevallen consensus over het toekomstperspectief (de stip op de horizon) van de fusieorganisatie. Daar waar binnen gemeenten van de ambtelijke fusieorganisatie verschillende perspectieven op het gemeenschappelijk eindbeeld zijn, geeft dit onvoldoende richting aan de ontwikkeling van de samenwerking. Dit kan de uitvoeringskracht van de fusieorganisatie beperken. In het haalbaarheidsonderzoek naar de ambtelijke fusie tussen Langedijk en Heerhugowaard werd daarom geadviseerd om helderheid te scheppen over het perspectief op langere termijn van samenwerkende gemeenten.

Met het besluit van de raden om deze ambtelijke fusie een voorbereiding te laten zijn op een bestuurlijke fusie, wordt deze helderheid geschapen. De vraag of het inderdaad verstandig is om de ambtelijke fusie tegen deze achtergrond door te laten gaan, is getoetst bij twee ervaringsdeskundigen<sup>2</sup>. Beide respondenten geven aan dat het een verstandige keuze is om eerst ambtelijk te fuseren. De nieuwe organisatie kan reeds worden ingericht; dankzij het feit dat het een eigen rechtspersoon heeft kunnen mensen los van de beide gemeenten worden aangenomen en geplaatst. Ook kan de nieuwe organisatie reeds beginnen met het standaardiseren van werkprocessen en mogelijk met het harmoniseren van beleid. Onvermijdelijke kinderziektes behoren grotendeels tot het verleden als de nieuwe gemeente van start gaat. Ook maakt de nieuwe organisatie, met afdelingen die ten dienste staan van beide gemeenten, het makkelijker om de bestuurders van de beide gemeenten met elkaar te

---

<sup>1</sup> *Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? De effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies in kaart gebracht.* Berenschot, 25 januari 2018.

<sup>2</sup> Voormalig directeur (nu gemeentesecretaris) Vijfheerenlanden en voormalig loco-gemeentesecretaris Nieuw-Lekkerland. Vijfheerenlanden is de ambtelijke en per 1 januari jl. bestuurlijke fusie van Leerdam, Zederik en Vianen. Nieuw-Lekkerland was deel van de ambtelijke en later bestuurlijke fusie tot de gemeente Molenwaard. Molenwaard en Giessenlanden zijn per 1 januari jl. doorgefuseerd tot de nieuwe gemeente Molenlanden.

laten samenwerken, bijvoorbeeld in portefeuillehoudersoverleggen. Een ambtelijke fusie “laat zien dat het serieus is” en houdt de energie vast om samen een nieuwe gemeente(lijke organisatie) te ontwikkelen. Een ambtelijke fusie met daaraan gekoppeld (de voorbereidingen van) een bestuurlijke fusie vergt wel capaciteit. Daarom geldt het advies om de ambtelijke fusie als zodanig (governance, interne procedures) zo licht mogelijk te houden. Immers, het is ‘for the time being’.

### 1.3 Aanpak

Dit bedrijfsplan is het resultaat van het werk van een groot aantal mensen; niet alleen van Berenschot maar vooral ook van de gemeenten zelf. Fase 2 was een proces waarbij de organisaties steeds meer ook zelf aan de slag zijn gegaan. Daarmee zijn reeds betekenisvolle stappen gezet richting de daadwerkelijke fusie.

Er zijn diverse **werkgroepen** op onderdelen aan de slag gegaan die input hebben geleverd voor dit plan. Bovendien waren er sessies met colleges, (gezamenlijke) MT's, medewerkers (gezamenlijk van de beide gemeenten, per beleidsterrein) en vanzelfsprekend de projectgroep en de stuurgroep. Voor wat betreft het organisatieontwerp ontwikkelde een kernteam het beeld dat hieronder wordt geschetst.

De projectorganisatie ziet er als volgt uit:

De **stuurgroep** functioneert op bestuurlijk niveau en komt elke drie weken bij elkaar. Dit is de bestuurlijk opdrachtgever. De stuurgroep bestaat uit dhr. Blase (burgemeester Heerhugowaard), mevr. Kompier (burgemeester Langedijk), dhr. Oude Kotte (wethouder Heerhugowaard), dhr. Nieuwenhuizen (wethouder Langedijk), dhr. Meijer (gemeentesecretaris Heerhugowaard) en dhr. Annaert (gemeentesecretaris Langedijk), en wordt bijgewoond door dhr. Leemhuis (directeur Regie & Ontwikkeling en Bedrijfsvoering en loco-secretaris Heerhugowaard), dhr. Berkhout (afdelingsmanager Bestuurs- en Managementondersteuning Langedijk), dhr. Van Veller (adviseur Berenschot) en mevr. Visser (Adviseur bestuurszaken Langedijk).

Onder de stuurgroep functioneert de **projectgroep** als ambtelijk opdrachtnemer. Deze is belast met het meedenken over en toetsen van de tussentijdse resultaten ten aanzien van de verschillende onderdelen in het onderzoek. De projectgroep geeft tussentijds gevraagd en ongevraagd richting, neemt waar nodig, tussentijdse besluiten en beslist uiteindelijk over de vraag of het resultaat aan de bestuurders kan worden voorgelegd. De projectgroep bestaat uit dhr. Meijer (gemeentesecretaris Heerhugowaard), dhr. Annaert (gemeentesecretaris Langedijk), dhr. Leemhuis (directeur Regie & Ontwikkeling en Bedrijfsvoering en loco-secretaris Heerhugowaard), dhr. Berkhout (afdelingsmanager Bestuurs- en Managementondersteuning Langedijk) en wordt bijgewoond door dhr. Van Veller (adviseur Berenschot) en mevr. Visser (adviseur bestuurszaken Langedijk).

### 1.4 Leeswijzer

Het bedrijfsplan laat zich zelfstandig lezen, onafhankelijk van de eerder opgeleverde Rapportage bedrijfsplan. Daardoor zullen sommige onderdelen belangstellende lezers bekend voorkomen, omdat zij vrijwel identiek zijn aan de passage over het betreffende onderwerp in de rapportage. Andere onderdelen bouwen voort op de rapportage, maar zijn hier voorzien van een verdere uitwerking.

Het bedrijfsplan gaat na deze introductie verder met een hoofdstuk over de visie van de ambtelijke fusie.

Na het daaropvolgende hoofdstuk over de organisatie-inrichting volgen afzonderlijke hoofdstukken over de dienstverlening die de nieuwe organisatie moet bieden op de verschillende beleidsonderdelen.

In dit bedrijfsplan wordt uitgewerkt welke mogelijkheden, kansen en risico's bestaan om de dienstverlening van de beide gemeentelijke organisaties te integreren en te optimaliseren en hoe de ambtelijke fusieorganisatie de

dienstverlening wil bieden. Het bedrijfsplan richt zich daarbij op de belangrijkste thema's, waarmee nu aan de slag moet worden gegaan.

De hoofdstukken over de dienstverlening zijn tevens uitwerkingen van het hoofdstuk over de organisatie-inrichting: ieder hoofdstuk belicht zowel de inrichting, als het beleid en de uitvoering van dit deel van de organisatie.

Daarna wordt ingegaan op de bedrijfsvoering. Ook hier wordt aan de hand van de organisatieonderdelen de uitgangssituatie en de veranderopgave weergegeven.

De laatste twee hoofdstukken betreffen de bestuurlijk-juridische aspecten en tot slot de financiën.

## **1.5 Tot slot: een divers beeld**

De meeste onderdelen van het bedrijfsplan zijn mede het resultaat van de inzet van medewerkers via bovengenoemde werkgroepen en sessies. Veel teksten zijn door hen (mede) ontwikkeld en ook (vaak letterlijk) gecontroleerd en geaccordeerd.

Dit bedrijfsplan toont daarmee een divers beeld van de verschillende onderdelen en aspecten van de nieuwe organisatie. Het karakter (en de lengte) van de hoofdstukken verschillen daardoor. De diversiteit zit hem in de uitgangssituatie en de veranderopgave op deze onderdelen en aspecten: soms is de uitwerking al ver; soms moeten nog flinke stappen worden gemaakt.

Wat niet verschilt, is de mate van energie en enthousiasme van de betrokkenen van de beide gemeentelijke organisaties. Er is door veel mensen hard gewerkt om tot dit resultaat te komen.

Een goed voortekken van een mooie start op 1 januari 2020!



## 2. Visie op de fusie

Een fusie vergt een visie. Daarom begint dit bedrijfsplan met een verhaal over deze fusie. Waarom willen de beide organisaties fuseren? Wat is hier de strategische visie onder?

Deze visie is gebaseerd en borduurt voort op de uitgangspunten die reeds bij het haalbaarheidsonderzoek (fase 1) werden ontwikkeld. De visie werd ook geschetst in de Rapportage bedrijfsplan.

### 2.1 Doelstellingen

De gemeenten Heerhugowaard en Langedijk hebben uitgesproken wat voor hen het beoogd resultaat is van de ambtelijke fusie. Zij richten zich op drie (hoofd)doelstellingen:

- het verhogen van de kwaliteit;
- het verlagen van de kwetsbaarheid; en
- het versterken van hun positie in de regio.

Daarbij wordt opgemerkt dat er op verschillende vlakken reeds een (meer of minder) intensieve samenwerking is. Dat gebeurt op het vlak van inhoudelijke ambities zoals in het sociaal domein en de Omgevingswet, met diensten zoals handhaving, en in ondersteunende functies zoals ICT.

#### Kwaliteit

Beide gemeenten vertrouwen erop dat de ambtelijke fusie mogelijkheden biedt voor kwaliteitsimpulsen. Vooral op het gebied van het bevorderen van kwaliteit en dienstverlening als gemeente zien beide gemeenten de toegevoegde waarde van de ambtelijke fusie. De gemeenten verwachten dat een kwaliteitsslag kan worden gerealiseerd, doordat deze ambtelijke fusieorganisatie meer functies kent, meer perspectief biedt, en daardoor een aantrekkelijke werkgever kan zijn die kwalitatief goed (en ook jong!) personeel vasthoudt en aantrekt. Een grotere organisatie kan ook meer strategisch vermogen genereren.

Zeker op het gebied van inhoud en snelheid van dienstverlening ziet men mogelijke kwaliteitsimpulsen, doordat met een schaalvergroting meer capaciteit beschikbaar komt. In het verlengde daarvan trekken de gemeenten al gezamenlijk op door meer ICT in de dienstverlening op te zetten, middels een gezamenlijke bodemplaat. Ook bestaan er ambities om meer gebruik te maken van 'public intelligence' waarbij gebruik gemaakt wordt van data. De ambtelijke fusie wordt door beide gemeenten ook gezien als opmaat voor meer opgavegericht werken door het vraaggestuurd inzetten van mensen.

#### Kwetsbaarheid

Een grote(re) organisatie is minder kwetsbaar voor uitval van medewerkers of onverwachte vraag naar (meer) capaciteit op bepaalde terreinen. De gemeente Langedijk ziet een ambtelijke fusie dan ook als een uitkomst om de kwetsbaarheid als organisatie te verkleinen. Deze kwetsbaarheid bleek uit de benchmark die werd uitgevoerd in het kader van de toekomstoriëntatie. Eenzelfde benchmark werd voor Heerhugowaard uitgevoerd in het kader van het haalbaarheidsonderzoek naar de ambtelijke fusie. Daaruit bleek dat ook Heerhugowaard 'krap in het jasje' zit als het gaat om de omvang van het ambtelijk apparaat. Een ambtelijke fusie van de beide gemeenten lost dat niet automatisch op; om de kwetsbaarheid op te lossen zal extra moeten worden geïnvesteerd. Plannen worden in het kader van deze fusie in samenhang tussen de beide gemeenten en met het oog op de nieuw te vormen organisatie ontwikkeld.

#### Positie in de regio

De beide gemeenten opereren in het regionale krachtenveld in meerdere gemeenschappelijke regelingen en andere regionale verbanden. Vanuit de visie van de ambtelijke fusie staan zij daarmee hierin samen sterker. De

gecombineerde ambtelijke inzet met betrekking tot de regionale samenwerking (ambtelijke overleggen, bestuursondersteuning) is kwalitatief sterker. Met ambtelijk (strategisch) vermogen om krachtig te opereren in de regio kunnen regionale ontwikkelingen op strategisch niveau naar de gemeente(n) worden vertaald, en kunnen andersom gemeentelijke belangen naar voren worden gebracht op het regionale niveau. Bovendien is de verwachting dat met een gezamenlijke inzet, de getalsmatige kracht (inwonersaantal, financiën) de invloed doet toenemen. Voor dat laatste is wel een gelijke bestuurlijke opstelling noodzakelijk.

## 2.2 Perspectieven en uitgangspunten

Erg belangrijk bij een ambtelijke fusie is transparantie in perspectieven op en verwachtingen van de samenwerking in de ambtelijke fusieorganisatie. Daarbij zien we hier de volgende elementen:

Zowel de gemeente Langedijk als de gemeente Heerhugowaard hebben uitgesproken dat deze ambtelijke fusie dient als voorbereiding op een bestuurlijke fusie.

Zowel de gemeente Heerhugowaard als de gemeente Langedijk zien de meerwaarde van het volledig standaardiseren van de bedrijfsvoering van de ambtelijke fusieorganisatie. Een groter aandachtspunt, dat niet uniek is, betreft het harmoniseren. Beide gemeenten hebben hun beleid op een aantal terreinen reeds (verregaand) geharmoniseerd, maar dat is niet over de hele linie het geval. Uitgangspunt is voorsnog dat de gemeenten tot de beoogde bestuurlijke fusiedatum van 2022 autonoom zijn en blijven in hun beleidsbepaling. Als de gemeenten de besluitvorming rond herindeling hebben afgerond en formeel hebben besloten bestuurlijk te willen fuseren, kunnen in aanloop daarnaartoe wel al meer stappen worden ondernomen om systematisch te harmoniseren.

Gelijkwaardigheid is wat betreft de twee gemeenten het uitgangspunt. Het belang in geld is – grofweg - te vertalen naar 2/3de en 1/3de. Het is nadrukkelijk uitgesproken dat niet degene die betaalt bepaalt, maar dat met elkaar het gesprek hierover wordt gevoerd.

Verskillende gemeenten kennen vrijwel per definitie verschillende (accenten in) bestuursstijlen en culturen van de ambtelijke organisaties. Dat geldt ook voor Heerhugowaard en Langedijk. De nieuwe ambtelijke organisatie moet zich instellen op het bedienen van beide besturen die een ander karakter kennen. Dit is niet onoverkomelijk. Cultuurverschil hoeft geen probleem te zijn; er wordt zelfs aangegeven dat de organisaties elkaar kunnen versterken. Bovendien kan met de ambtelijke fusie worden ingezet op het bestuurlijk naar elkaar toegroeien van de beide gemeenten.

## 2.3 Dienstverleningsconcept

Langedijk en Heerhugowaard gaan hun afzonderlijke dienstverleningsprogramma's samenvoegen. Zij hebben gekozen voor een integraal samenhangende "digitale ontwikkeling" en "professionele ontwikkeling" om moderne en innovatieve dienstverlening (top-dienstverlening) waar te maken.

Met de fusie wordt de dienstverlening aan de inwoners en ondernemers op peil gehouden en verder verbeterd. De klanten van de gemeenten (de inwoners en ondernemers) staan centraal. Dit is vertaald als digitaal waar het kan en persoonlijk maatwerk waar het beter is.

- Digitaal waar het kan:
  - Als mensen zichzelf kunnen redden;
  - Bij routinewerk en standaardproducten;
  - Bij beperkte beleidsruimte; en
  - Bij afwezigheid van thema's die politiek-bestuurlijk gevoelig zijn;
- Maatwerk waar het beter is:

- Als mensen zichzelf niet kunnen redden;
- Bij casusspecifieke omstandigheden;
- Bij speciale vragen; en  
Bij beleidsrijke thema's.

### Veranderopgave

Het ontwikkelde dienstverleningsconcept houdt een collectieve veranderopgave in voor de organisaties van Heerhugowaard en Langedijk en de toekomstige fusieorganisatie. Het vraagt van leidinggevenden en professionals inzicht in, begrip voor en commitment aan deze ontwikkelingen.

In de collectieve veranderopgave hebben we op dit moment te maken met verschillende perspectieven, zowel binnen de twee afzonderlijke organisaties als op organisatieniveau. Het is belangrijk om in de volgende fase te onderzoeken welke perspectieven bestaan en op welke manier wordt gewerkt aan de dienstverlening binnen de organisaties. Met het nieuwe dienstverleningsconcept en de ambtelijke fusie dient zich een kans aan om de inhoud, de processen en de techniek met elkaar te verbinden. Uiteindelijk profiteren de inwoners en ondernemers van Heerhugowaard en Langedijk als we er in slagen om het beste van de twee organisaties met elkaar te verbinden en daar iets nog beters van te maken.

### 3. Organisatie-inrichting

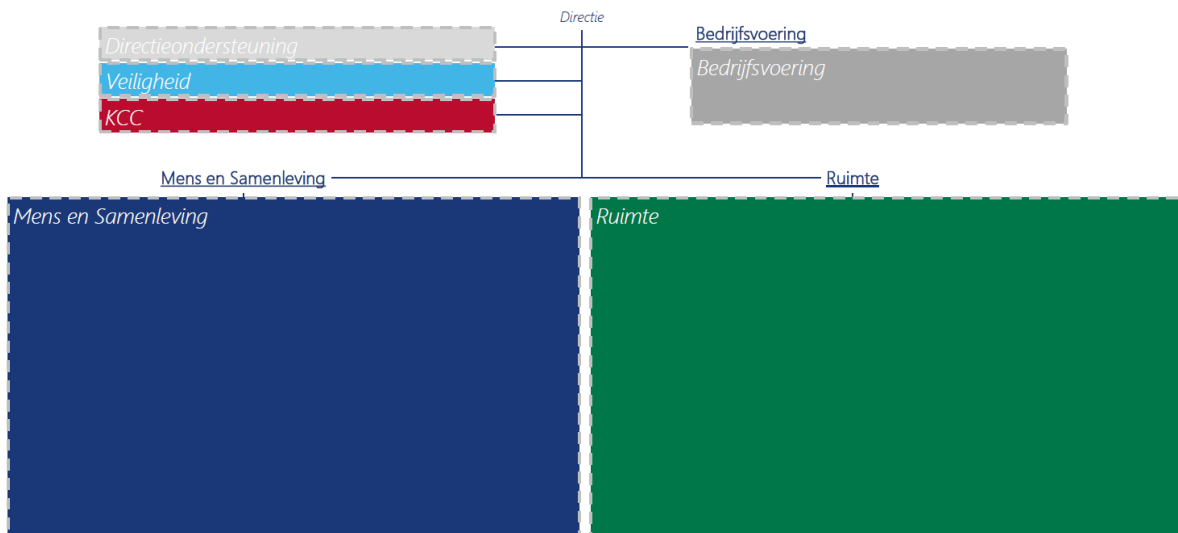
Met de ambtelijke fusie wordt een nieuwe, toekomstgerichte organisatie neergezet. In dit hoofdstuk wordt het hoofdontwerp van deze nieuwe organisatie geschetst. Het biedt een basis om hierna een detailontwerp te maken. In het kader van het haalbaarheidsonderzoek werden reeds organisatieprincipes voor de ambtelijke fusie ontwikkeld. De voorliggende organisatie-inrichting is hierop gebaseerd.

#### 3.1 De organisatie op hoofdlijnen

De nieuwe organisatie is opgebouwd uit twee domeinen: 'Mens en Samenleving' en 'Ruimte'. Hiermee is gevolg gegeven aan het organisatieprincipe dat de producten van de nieuwe organisatie kunnen worden ondergebracht in twee productgroepen: sociaal (de mens) en fysiek (zijn omgeving). Door deze hoofdindeling is het voor iedereen duidelijk welk werk waar valt. Dit geldt voor medewerkers in de organisatie, maar ook voor burgers hebben de producten binnen deze groepering een logische samenhang. In deze beide domeinen wordt -het grootste deel van- het primaire proces uitgevoerd. Binnen die domeinen is ook alles aanwezig om het werk van A tot Z uit te voeren. Deze integrale verantwoordelijkheid binnen de domeinen stelt de organisatie ook in staat om flexibel en vernieuwend te zijn. Daarnaast voldoet het op deze manier ook aan het uitgangspunt om beleid en uitvoering dicht bij elkaar te brengen.

Er zijn echter een paar taken die niet binnen de twee domeinen vallen. Naast de bedrijfsvoeringstaken en enkele functies die direct onder de directie vallen, zijn dat 'Veiligheid' en 'KCC' (Klant Contact Centrum). Veiligheid -met name veiligheidsbeleid en crisismangement- moet boven de domeinen staan. Het KCC heeft juist de taak om via alle kanalen als eerste ingang te functioneren voor burgers en bedrijven en vanuit die rol naar de juiste plek in de organisatie door te verwijzen.

De organisatie op hoofdlijnen ziet er als volgt uit:



### 3.2 Leidinggevende posities

Binnen de nieuwe organisatie bestaat een aantal leidinggevende posities. Op het hoogste niveau is dit een driekoppige directie. In het hoofdstuk 'Bestuurlijk-juridische aspecten' (paragraaf 9.3.4) wordt verder op deze directie ingegaan.

De directieleden verdelen de portefeuilles onderling. De drie portefeuilles die nu zijn geïdentificeerd zijn:

1. 'Mens en Samenleving',
2. 'Ruimte', en
3. 'Bedrijfsvoering' en 'Transitie'.

In fase 3 moet nader worden onderzocht bij welke portefeuille de functies 'Veiligheid' en 'KCC' het beste kunnen worden ondergebracht.

Onder de directieleden vallen een aantal teams en losse functies die direct aan een directielid rapporteren. Er is dus geen extra managementlaag tussen de directie en de hoofden van de teams. In het huidige hoofdontwerp is er bij het 'Stadsbedrijf' binnen 'Stad en Ruimte' wel sprake van een extra tussenlaag. Nader onderzoek in de detailontwerpfase moet uitwijzen of dit een valide uitzondering op de regel is, of dat dit in lijn moet worden gebracht met de rest van het ontwerp.

De functie van hoofd (leidinggevende van een team) wordt in de fase van het detailontwerp – die hierna komt – verder gedetailleerd. Het uitgangspunt hierbij blijft hetzelfde als in de organisatieprincipes die met het haalbaarheidsonderzoek zijn vastgesteld: leidinggevend in de nieuwe organisatie hebben een sturende en faciliterende rol en houden zich, in principe niet bezig met de inhoud van het werk. Dit is ook de reden dat er in een aantal gevallen een zogenaamde 'groep' onder de operationele en functionele leiding van een 'meewerkend voorman' onder het teamhoofd valt. Het kan echter voorkomen dat er in de detailontwerpfase argumenten zijn om hier een uitzondering op te maken.

### 3.3 Ontwerpcriteria

Op dit moment is de ontwerpfase van het 'hoofdontwerp' afgerond. De volgende stap is om dit hoofdontwerp in de ontwerpfase van het detailontwerp verder aan te scherpen en te detailleren. Een organisatie is nooit 'af'. Elke organisatie is continu in beweging. Dat geldt dus ook voor het ontwerp dat op dit moment is gemaakt voor de nieuwe organisatie. Juist vanwege die continue veranderingen is het essentieel om goede criteria te hebben om verschillende ontwerpkeuzes tegen af te wegen. Deze criteria zijn als één van de eerste stappen in het ontwerpproces opgesteld.

De input voor de ontwerpcriteria bestaat uit diverse documenten, medewerkerssessies en strategiesessies waarin eisen en wensen voor de nieuwe organisatie zijn geformuleerd. Het kernteam (zie 1.3) heeft uit deze input de belangrijkste elementen gedestilleerd. Het uitgangspunt hierbij was dat de ontwerpcriteria niet strijdig mogen zijn met eerder geformuleerde uitgangspunten. Bij het formuleren van de ontwerpcriteria is met name gekeken naar zaken die met de onderwerpen van de organisatiestructuur kunnen worden beïnvloed. Deze onderwerpen zijn: 'Arbeidsdeling', 'Besluitvorming', en 'Coördinatie'.

Dit heeft geresulteerd in ontwerpcriteria die worden weergegeven op de volgende pagina.

Onderwerp	Het ontwerp moet:
Handelingsgerichtheid	teams a-z-(resultaat)verantwoordelijkheden geven, om zo handelingsgerichtheid te stimuleren en snelheid en eigenaarschap te vergroten. Multidisciplinaire teams kunnen hiervoor nodig zijn
Uniformiteit	uniforme werkwijzen faciliteren om zo de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen
Kracht van de professional	zorgen voor aantrekkelijke banen om talent te binden en te boeien
Kwaliteit	zorgen voor de ontwikkeling van vakkennis en gebiedsgerichte kennis om kwaliteit van de dienstverlening te garanderen
Samenhang	beleid en uitvoering dicht bij elkaar organiseren om samenhang tussen beleid en uitvoering te stimuleren

Bij elke stap in het ontwerpproces zijn de keuzes afgewogen aan de hand van deze ontwerpcriteria. In verschillende iteraties is op deze manier steeds gekeken naar de verschillende mogelijkheden om het werk te verdelen. Ook voor verdere aanscherpingen en detailleringen, in de volgende projectfasen én na de implementatie, gelden de ontwerpcriteria als meetlat.

Tot slot is met de kerngroep getoetst of het ontwerp voldoet aan algemene best practices voor organisatieontwerp. Deze zijn:

1. Minimaliseer de spanningen tussen de functionele eisen - Organiseer bijvoorbeeld een scheiding tussen standaardwerk en maatwerk

In het ontwerp komt dit tot uiting doordat teams en groepen binnen de domeinen zijn samengesteld rondom vergelijkbaar werk. Een voorbeeld hiervan is het Bedrijfsbureau Maatschappelijke ondersteuning dat ondersteunt bij declaraties en administratie. Dit werk vraagt om een hoge mate van standaardisatie en duidelijke procedures. Dit werk is daarmee weggehaald bij de Gebiedsteams, die nu kunnen focussen op 'doen wat nodig is' en zoeken naar passende, soms creatieve oplossingen.

2. Leg besluitvormingsmacht daar waar de besluitvormingsnoodzaak ontstaat - Laat bijvoorbeeld operationele besluiten op de werkvloer nemen in plaats van op de directietafel

Dit onderwerp moet in het detailontwerp verder worden gedetailleerd, maar de juiste basis is in het hoofdontwerp gelegd. Doordat spaarzaam is omgegaan met leidinggevende functies zijn professionals beter gepositioneerd om zelf operationele besluiten te nemen (een overschot aan leidinggevendenden leidt vaak tot micromanagement).

3. Minimaliseer de coördinatie-inspanningen - Verdeel het werk zo dat er een minimale behoefte aan interactie en coördinatie tussen de clusters/teams ontstaat

Door steeds te streven naar een integrale verantwoordelijkheid (zie tevens ontwerp criterium 1) zijn afdelingen en teams ontstaan die relatief zelfstandig kunnen werken zonder in het dagelijks werk te sterk afhankelijk te zijn van andere teams. Dit vergroot de wendbaarheid en prestaties van de organisatie.

4. Indien er twee of meer levensvatbare ontwerpopties zijn, kies dan de optie die de hoogste waarschijnlijkheid heeft om te worden geïmplementeerd - Beter een goed geïmplementeerd maar minder goed ontwerp, dan een slecht geïmplementeerd maar beter ontwerp.

Hoewel het onderwerp ‘implementatieplan’ pas in een latere projectfase aan de orde komt, heeft de kerngroep wel steeds het besef getoond dat het niet gaat om ‘veranderen om te veranderen’. Wanneer een ontwerpoptie dicht bij de huidige situatie lag én in lijn is met de ontwerpcriteria was dit steeds de logische optie.

### 3.4 Resultaat en vervolgstappen

Het ontwerp is het resultaat van het systematisch afwegen van verschillende ontwerpopties aan de hand van de ontwerpcriteria en eerder geformuleerde eisen en wensen. Het resultaat van dit ontwerpproces is een organisatieontwerp waar de kerngroepleden, inclusief de huidige gemeentesecretarissen, volledig achter staan.

Doordat het ontwerp is gemaakt met de kerngroep, is er een flink aantal personen binnen de organisatie die in staat zijn om de verdere aanscherpingen en detailleringen in lijn te brengen met het hoofdontwerp zodat de consistentie in het vervolgtraject gewaarborgd kan blijven.

Het proces om te komen tot de volledige organisatie-inrichting ziet er als volgt uit:

Fase 1a. Kaders en doelstellingen	Fase 1b. Hoofdontwerp	Fase 2a. Detailontwerp	Fase 2b. Voorbereiden transitie
<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Visie en strategie</li> <li><input type="checkbox"/> Bouwstenen: waardeketen en inrichtingsdimensies</li> <li><input type="checkbox"/> Eisen en wensen: ontwerpcriteria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Ontwerpopties resulterend in organisatieconcept</li> <li><input type="checkbox"/> Hoofdontwerp: afdelingen en teams</li> <li><input type="checkbox"/> Coördinatie-mechanismen (incl. managementposities)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Adviesaanvraag</li> <li><input type="checkbox"/> Functies en FTE</li> <li><input type="checkbox"/> Afdelingsplannen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li><input type="checkbox"/> Implementatie-strategie</li> <li><input type="checkbox"/> Communicatie</li> <li><input type="checkbox"/> Ontwikkel/selectie-assessments</li> <li><input type="checkbox"/> Onboarding en conceptbewaking</li> </ul>

Het resultaat op dit moment is het Hoofdontwerp. Dat betekent dat het detailontwerp in de vervolgfase moet worden gemaakt. In het detailontwerp komen, onder andere, onderwerpen aan bod zoals functiebeschrijvingen (inclusief beschrijvingen van de leidinggevende functies), fte-bepaling en het verder uitwerken van de beknopte teambeschrijvingen (teamsheets) naar teamplannen. Daarnaast zijn er een aantal onderwerpen geïdentificeerd die in de vervolgfase nader moeten worden bekeken. Op dit moment zijn dat: de noodzaak van de functie ‘Hoofd Stadsbedrijf’, het samenvoegen of juist splitsen van IT en Facilitair in verband met de grootte van de groep, dezelfde vraag kan worden gesteld bij Toezicht en Handhaving, en de vraag waar het KCC en Veiligheid passen in de portefeuillevverdeling van de directie.

### 3.5 Onderdelen van de organisatie: het organigram

In het hierna volgende schema is de organisatie op een gedetailleerder niveau weergegeven. In het organigram zijn de verschillende organisatieonderdelen zichtbaar.

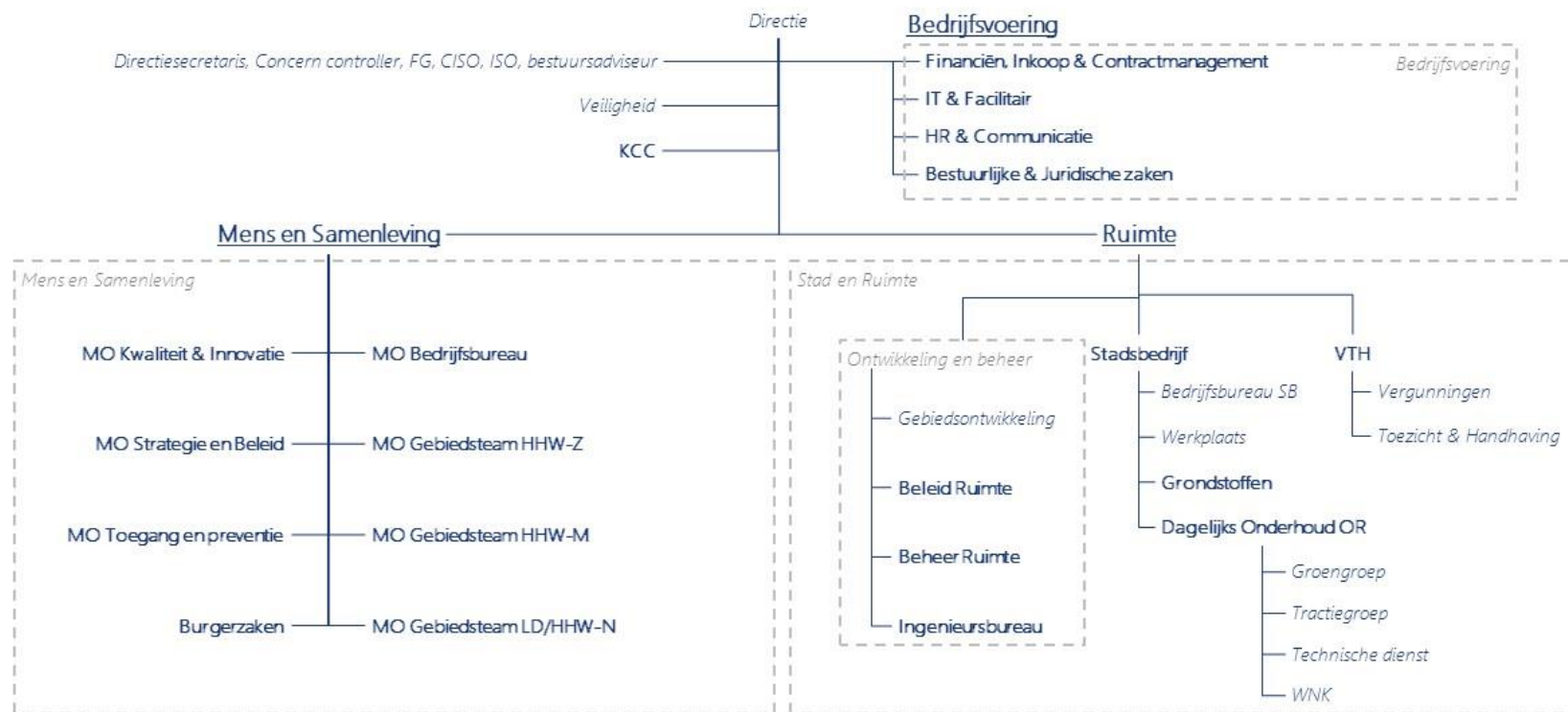
Waar dit onderdeel dikgedrukt wordt weergegeven, gaat het om een entiteit met een apart hoofd/leidinggevende. Onderstreepte delen worden aangestuurd door een directielid. De schuingedrukte namen

betreffen groepen bestaande uit professionals die direct aan de bovenliggende leidinggevende functie rapporteren (directieondersteuning, Veiligheid en Gebiedsontwikkeling) of groepen onder functionele en operationele leiding van een meewerkend voorman (de overige schuingedrukte groepen).



# Totale organigram

Legenda:  
**Onderstreept**: domein, aangestuurd door directielid  
**Dik gedrukt**: team, aangestuurd door een hoofd  
*Cursief*: groep zonder teamleider



In de navolgende hoofdstukken worden de 'grote' onderdelen en hun (beleidsmatige) inhoud verder beschreven.

In de **bijlage** worden in de 'teamsheets' de organisatieonderdelen verder uitgewerkt in termen van teamnaam, omvang, hoofddoelstelling, aansturing, ondersteuning en kerntaken.

Een aantal onderdelen komt hierbij niet aan de orde. Het gaat om de volgende onderdelen:

### Directieondersteuning

Het onderdeel Directieondersteuning is een verzamelnaam voor een aantal eigenstandige functies die linksboven in het bovenstaande organigram is weergegeven. Het bestaat uit een aantal medewerkers die direct rapporteren aan het directielid dat de Directieondersteuning in de portefeuille heeft. Het gaat hierbij om de functies: Directiesecretaris, Concern controller (zie hiervoor paragraaf 8.2.2), Functionaris Gegevensbescherming (FG), Chief Information Security Officer (CISO en ISO) en bestuursadviseur.

### Griffies

Een aparte vermelding verdienen de griffies van de beide gemeenten.

De gemeenteraden gaan zelf over hun griffie en raadsondersteuning. De raad heeft de volledige zeggenschap over de vorm en inhoud van de ambtelijke ondersteuning en is daarmee ook de werkgever van de griffier en de griffiemedewerkers.<sup>3</sup>

De gemeenteraad is vrij om vanuit de eigen werkgeversfunctie arbeidsvoorwaarden te hanteren die losstaan van de gemeentelijke organisatie. In sommige opzichten (bijvoorbeeld rond arbeidstijden) verdient dit ook aanbeveling<sup>4</sup>. Om efficiency-redenen wordt vrijwel altijd gebruik gemaakt van het salarisadministratiesysteem van de gemeente. Ook heeft het (bijvoorbeeld om in- en uitstroom makkelijker te maken, salarisoniveaus vast te stellen etc.) de voorkeur aan te sluiten bij het functiewaarderingssysteem van de ambtelijke organisatie. De griffiemedewerkers van Heerhugowaard zijn gewaardeerd conform HR21; voor Langedijk is dit niet het geval. Het verdient aanbeveling om beide griffies te laten meelopen in deze functiewaardering, gezien het feit dat er een bestuurlijke fusie op komst is. In- en uitstroom en de inschaling in toekomstige functies na de fusie zijn dan makkelijker.

De werkgeverscommissies van de gemeenteraden moeten gezamenlijk onderzoeken hoe zij hun griffies juridisch en inhoudelijk willen vormgeven. Daarbij dienen zij ook mee te nemen dat op 1 januari 2020 de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren in werking treedt.<sup>5</sup> De afspraken tussen raden (als werkgever) en de nieuwe ambtelijke fusieorganisatie rond het salarissysteem, ICT-ondersteuning, archivering, huisvesting en functiewaardering kunnen in een korte (dienstverlenings)overeenkomst worden vastgelegd.

Voor de raden zélf kunnen hierin dan ook afspraken over hun huisvesting, eigen ICT-ondersteuning, vergaderfaciliteiten, bodes en dergelijke worden gemaakt.

---

<sup>3</sup> De (rechts)positie van de griffie(r) anno 2018. Vereniging van Griffiers en Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, 2018.

<sup>4</sup> *Tien treden van goed werkgeverschap*. Vereniging voor Raadsleden Raadslid.nu, 2012

<sup>5</sup> Zie daarover meer in De (rechts)positie van de griffie(r) anno 2018. Vereniging van Griffiers en Nederlandse Vereniging voor Raadsleden, 2018.

## 4. Mens en Samenleving

In dit hoofdstuk wordt het domein ‘Mens en samenleving’ van de nieuwe fusieorganisatie belicht. Eerst wordt kort ingegaan op de samenstelling van het gelijknamige organisatieonderdeel. Het hoofdstuk vervolgt met een beschrijving van de beleidsmatige inhoud en de uitvoering daarvan.

In dit bedrijfsplan wordt uitgewerkt welke mogelijkheden, kansen en risico’s bestaan om de dienstverlening van de beide gemeentelijke organisaties te integreren en te optimaliseren en hoe de ambtelijke fusieorganisatie de dienstverlening wil bieden. Het bedrijfsplan richt zich daarbij op de belangrijkste thema’s, waarmee nu aan de slag moet worden gegaan. Onderstaand blijkt bijvoorbeeld dat de dienstverlening rond Wmo en Jeugdhulp van Langedijk en Heerhugowaard verschilt. De verschillen zijn in kaart gebracht; er zijn in dit stadium nog geen keuzes gemaakt. Aansluitend op de afzonderlijke beleidsonderdelen worden de belangrijkste veranderingen nog eens op een rij gezet. Per thema is aangegeven welke vervolgstappen nodig zijn en op welke termijn dit nodig is. Een aantal thema’s was minder urgent in deze fase maar moet in de volgende fase wel aan de orde komen:

- Subsidies (in Heerhugowaard onderdeel van Sociaal Domein)
- Woningurgenties (in Langedijk onderdeel van Sociaal Domein)
- Kwaliteitsteam
- Leerlingenvervoer

### 4.1 Organisatie

Het domein Mens en Samenleving van de nieuwe fusieorganisatie bestaat uit acht teams onder leiding van een hoofd.

Deze hoofden rapporteren aan het directielid dat Mens en Samenleving in de portefeuille heeft.

De teams zien er als volgt uit:<sup>6</sup>

Naam	Doelstelling
MO Kwaliteit & Innovatie	Het bevorderen van de kwaliteit van de dienstverlening en ontwikkelen van innovatieve diensten binnen Mens en Samenleving
MO Strategie & Beleid	Ontwikkeling van strategie en beleid voor maatschappelijke ondersteuning
MO Toegang en preventie	Brede integrale vraagverkenning en het direct inzetten van passende ondersteuning (waar mogelijk) en het toe leiden naar de gebiedsteams.
Burgerzaken (zie hoofdstuk 6 voor de relatie met het KCC)	Verzorgen van kwaliteit van de basisregistraties t.b.v. leveren van producten voor inwoners en ondernemers.
MO Bedrijfsbureau	Ondersteunen van het primaire proces binnen de uitvoering van Mens en Samenleving. (administratief, financieel administratief, applicatiebeheer, jeugdesk)
MO Gebiedsteams (3)	Leveren van passende zorg en maatwerkoplossingen met een gebiedsgerichte aanpak

<sup>6</sup> Zie ook de bijlage met de teamsheets.

## 4.2 Beleid en uitvoering

Een groot beleidsterrein dat veel (kwetsbare) mensen raakt, is het sociaal domein. Het is een complex onderwerp in termen van inhoud, organisatie, financiën en transformatieopgave. Per 1 januari 2015 zijn belangrijke taken met betrekking tot Werk, Jeugdzorg en Wmo gedecentraliseerd naar gemeenten. Gemeenten hebben, samen met partners, een aanzienlijke inspanning verricht om niet alleen deze taken over te nemen, maar ook een transformatie in te zetten naar zorg dichtbij de burger. Elke gemeente heeft dat ingericht op een wijze die bij de lokale noodzaak en infrastructuur past.

De filosofie van de transitie is om het sociaal domein (en de problematiek bij cliënten) integraal te benaderen. Het moment van de ambtelijke fusie biedt daartoe een kans. Daarom wordt hieronder eerst de integraliteit benoemd. Daarna wordt verdiept op dienstverlening aan de inwoner en inhoud van processen per thema:

- Bijstand, begeleiding naar werk, minimabeleid en schuldhulpverlening
- Jeugdzorg
- Wmo
- Systemen Sociaal Domein
- Leerplicht
- Sturing

Elke paragraaf hieronder start met een beschrijving op hoofdlijnen van de uitgangssituatie op dit moment van vóór de fusie, gevolgd door de veranderingopgave. De paragraaf sluit af met een overzicht van noodzakelijke acties. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen actie korte termijn (0-2 jaar) en lange termijn (2-4 jaar).

### 4.2.1 Transformatieopgave en integraal werken

#### Uitgangssituatie

In Heerhugowaard en Langedijk is de transitie naar de gemeentelijke verantwoordelijkheid voor Wmo en Jeugdzorg succesvol ingezet; alle dienstverlening staat. De volgende stap is de transformatie, waarbij de dienstverlening integraal en dichtbij de burger wordt georganiseerd en preventie en algemene voorzieningen zodanig worden ingericht dat burgers minder gebruik hoeven maken van hulp in de 2<sup>de</sup> lijn.

Voor beide gemeenten geldt dat bij de preventie op het gebied van Jeugdzorg de focus ligt bij scholen, kinderdagverblijven en huisartsen. De gemeenten werken daarnaast waar mogelijk aan verplaatsing van dienstverlening van maatwerk naar algemene voorzieningen omdat die laatste laagdrempeliger zijn voor inwoners en de kosten voor administratie en organisatie lager zijn.

Langedijk ontwikkelt een preventiematrix met mogelijke universele en selectieve maatregelen. Heerhugowaard monitort deze ontwikkeling en onderzoekt of zij zich daarbij gaat aansluiten.

In de werksessie Veiligheid (zie paragraaf 7.2) is aangegeven dat de medewerkers Veiligheid meerwaarde zien in een nauwere samenwerking met collega's die zich bezighouden met het sociaal domein.

#### Veranderingopgave

De filosofie van de transitie is om het sociaal domein (en de problematiek bij cliënten) integraal te benaderen. Het moment van de ambtelijke fusie biedt daartoe een kans. De omvang van de organisatie in het sociaal domein is zodanig dat, op basis van de uitgangspunten die de nieuwe organisatie hanteert voor organisatie-inrichting, ongeveer drie integrale teams ingericht kunnen worden. Dat biedt de kans om nu de in de transformatie belangrijke stap naar integraal gebiedsgericht werken te maken. Integraal gebiedsgericht werken zou betekenen dat de teams de inwoners en de lokale sociale kaart kennen, in een team dat enerzijds groot genoeg is om de

verschillende disciplines te herbergen en anderzijds klein genoeg is om elkaar als collega's goed te kunnen vinden.

Integraal werken wordt bereikt door:

- De uitvoering van Jeugdzorg en Wmo te verbinden aan de uitvoering Werk, Inkomen, Schuldhulpverlening en Minimabeleid, nu georganiseerd bij Halte Werk.
- Daarnaast is cruciaal dat zorgaanbieders zich zo organiseren dat ze werken met een vast aanspreekpunt per gebiedsteam.
- Ook aansluiting op preventie en algemene voorzieningen kan in de eerste plaats op het niveau van het gebiedsteam plaatsvinden.
- De administratieve ondersteuning die direct gekoppeld is aan het werk van de consultants in de gebiedsteams past in deze benadering in de gebiedsteams. Medewerkers Veiligheid (zie paragraaf 7.2) zien meerwaarde in een nauwere samenwerking met op sociaal domein. Ook die aanhaking kan goed georganiseerd worden op het niveau van de gebiedsteams.

De gebiedsteams werken met dezelfde werkprocessen en systemen en wisselen uit bij pieken en uitval.

Administratieve ondersteuning die niet direct gekoppeld is aan het werk van de consultants vindt centraal plaats.

Leidende principes bij de gebiedsindeling zouden kunnen zijn geografie en doelgroepen. Op basis van die uitgangspunten wordt op dit moment gedacht aan de volgende gebieden:

- Heerhugowaard Zuid
- Heerhugowaard Midden
- Heerhugowaard Noord (zelfstandig of samen met Langedijk)
- Langedijk (zelfstandig of samen met Heerhugowaard Noord)

In een vervolgstap moet worden uitgezocht hoe er tot een evenwichtige en beheersbare verdeling van gebieden kan worden gekomen, waarin kwaliteit en continuïteit worden gewaarborgd. De huidige organisatie-indeling gaat vooralsnog uit van drie gebiedsteams.

Het is belangrijk dat kennis en ervaring met betrekking tot multi-probleemgezinnen wel worden gebundeld. Daarvoor bestaan verschillende mogelijkheden: een apart team waarnaar opgeschaald kan worden, een apart team dat expertise inbrengt in de gebiedsteams of een expert per gebiedsteam met gecoördineerde uitwisseling van expertise tussen deze experts.

De gebiedsteams werken vanuit twee locaties: De Binding in Langedijk en gemeentehuis Heerhugowaard. Als de gemeenten willen dat iedere inwoner zich op beide locaties kan melden, dan moeten medewerkers daartoe formeel beschikkingsbevoegd worden gemaakt. Bovendien is het zeer wenselijk dat dezelfde werkprocessen en systemen gebruikt worden en de Wmo-producten geharmoniseerd zijn.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Uitwerken van de aansturing van de gebiedsteams (voor 1 januari 2020)
- Onderzoeken haalbaarheid en concept gebiedsteams en verdeling (voor 1 januari 2020)
- Ontwikkelen en implementeren concept gebiedsteams
- Verbinden schuldhulpverlening en minimabeleid aan Jeugdzorg en Wmo voor integrale benadering
- Onderzoeken mogelijke verbinding Werk en Inkomen voor integrale benadering
- Verder inzicht krijgen in verschillen en overeenkomsten in inhoud en lading van preventie, integraliteit, kwaliteit dienstverlening en sturing op resultaat
- Doorvertalen en implementeren van het nieuwe dienstverleningsconcept (zie 1.9) inclusief toegang en digitale toegang.

- Gezamenlijk ontwikkelen van een preventiematrix
- Bundelen van kennis en expertise op het gebied van multiprobleemgezinnen

#### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Aansluiten preventie en algemene voorzieningen op gebiedsteams
- Aansluiten zorgaanbieders op gebiedsteams
- Aansluiten openbare orde en veiligheid op gebiedsteams
- Aansluiten Werk en Inkomen op gebiedsteams
- Uitwerken werkprocessen en systemen

### 4.2.2 Bijstand, begeleiding naar werk, minimabeleid en schuldhulpverlening

#### Uitgangssituatie

Halte Werk (de gezamenlijke sociale dienst van de gemeenten Heerhugowaard, Alkmaar en Langedijk) voert de taken bijstand, begeleiding naar werk, minimabeleid en schuldhulpverlening voor beide gemeenten uit. Met name op het gebied van schuldhulpverlening is er een directe link met de taken die de gemeenten zelf uitvoeren. Waar sprake is van multiproblematiek, spelen schulden namelijk ook vaak een rol. Beide gemeenten zijn van mening dat de samenwerking tussen gemeenten en Halte Werk op dit punt effectiever moet worden vorm gegeven.

Heerhugowaard is, zo blijkt uit de Raadsagenda en het College Uitvoeringsprogramma, van plan extra formatie in te zetten voor complexe casuïstiek, waarbij schuldenproblematiek een grote rol speelt. Dit geldt voor het vinden, toeleiden naar en weer overnemen van inzet door Halte Werk.

#### Veranderopgave

Zoals in de voortgaande paragraaf uitgewerkt biedt de ambtelijke fusie kansen om integraal gebiedsgericht te gaan werken, waarbij ook de taken uitgevoerd door Halte Werk betrokken worden. Die integraliteit kan op verschillende manieren nader worden vormgegeven.

In het algemeen geldt dat de eerste stap is om schuldhulpverlening en minimabeleid (inclusief bijzondere bijstand) in de gebiedsgerichte teams te plaatsen, omdat de impact van schulden in een groot deel van de situaties vervlochten is met andere problematiek en deze taken relatief eenvoudig te ontvlechten zijn. Voor ontvlechting bij Halte Werk en invlechting in de gebiedsteams is met name toegang tot de systemen van Halte Werk van belang.

Vaak wordt het verstrekken van uitkeringen (uit oogpunt van apparaatskosten) en begeleiding naar werk (vanwege de regionale component van werkgeversdienstverlening) niet gedecentraliseerd naar gebiedsteams, maar wordt een *linking pin* gecreëerd.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Onderzoeken mogelijkheden tot integratie schuldhulpverlening en minimabeleid in gebiedsgerichte werkwijze
- Integreren schuldhulpverlening en minimabeleid in gebiedsgerichte werkwijze

#### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Verbinden Werk en Inkomen aan gebiedsteams

### 4.2.3 Jeugdzorg

#### Uitgangssituatie

De wijze waarop de verschillende elementen van de jeugdzorg in de beide gemeenten zijn ingevuld, is weergegeven in het schema op de volgende pagina:

	Langedijk		Heerhugowaard	
	Contact inwoner	Organisatie	Contact inwoner	organisatie
Preventie	Actief beleid: zowel universeel als selectief	Maatschappelijk veld (evt. gestimuleerd door welzijn en gemeente)	Actief beleid: zowel universeel als selectief Eropafbeleid met Welzijn	Maatschappelijk veld (evt. gestimuleerd door welzijn en gemeente)
Ingang	KCC -> toegangsmedewerker Jeugd en aanmeldformulier; ochtenden telefonisch en hele dag inloop indien mensen beschikbaar; niet aangesloten op 14072. Ingang op basisscholen	Ambtenaren; toegangsmedewerker Jeugd is gedetacheerd vanuit WonenplusWelzijn	Ook eerst GCC Het Sociaalplein (generalisten); hal, kamers en telefonisch 5 dpw Ingang op basisscholen	Ingang scholen gedetacheerd vanuit een welzijnsorganisatie Gemeenteambtenaren Sociaalplein
Voorliggende voorziening	Jeugd, gezondheidszorg en welzijn	Subsidie	Jeugd, gezondheidszorg en welzijn	Subsidie
Gesprek, gezinsplan	Jeugd- en gezinscoach	Ambtenaar (8) 2 groepen: preventiekern en kerncomplex (in wording)	Jeugd- en gezinscoach	Medewerkers welzijnsorganisatie Socius gedetacheerd bij gemeente (18) 3 groepen: preventief, kernvraag, complex
Zelf hulp verlenen	Jeugd- en gezinscoach - alleen bij verwachting geen 2 <sup>e</sup> lijn (kortdurend)	Ambtenaar (8)	Coach – max. 3 maanden, alleen bij verwachting geen 2 <sup>e</sup> lijn (kortdurend)	Medewerkers welzijnsorganisatie Socius gedetacheerd bij gemeente (18)
Besluitvorming	Jeugddeskundigen	Ambtenaren (2)	Jeugddeskundigen	Ambtenaren (3)
Inkoop 2 <sup>de</sup> lijn	Zorgaanbieder	Regio en landelijk; lokaal (maatwerk)	Zorgaanbieder	Regio en landelijk; lokaal (maatwerk)
Regievoering	JGC of zorgaanbieder		JGC of zorgaanbieder	



Langedijk zet in op een zo toegankelijk mogelijk 'portaal'. Het gemeentelijk telefoonnummer wordt verspreid en het eerste telefonisch contact is met het KCC (klantcontactcentrum) dat doorzet naar Wmo of Jeugdzorg. Bij Jeugdzorg zit er een extra schakel in de keten en zit de consulent niet aan de telefoon. Deze wordt wel zo snel mogelijk betrokken (dankzij de bereikbaarheidsdienst) om te bepalen wat nodig is. De medewerker aan de telefoon kent het voorveld m.b.t. Jeugdzorg en wijst de weg. Samenwerking met het netwerk is georganiseerd in een gezamenlijke locatie, waar het CJG (Centrum voor Jeugd en Gezin) onderdeel van is. Hier kunnen inwoners op afspraak met Wmo, Jeugdzorg, maatschappelijk werk en andere partners spreken. Bovendien is er een gezamenlijke werkvloer om contact tussen professionals te bevorderen.

Voor het CJG is er een aparte website. Wmo en Jeugdzorg zijn te vinden op de gemeentelijke website.

Achter de schermen wordt geprobeerd het contact tussen verschillende partners en hulpverleners zo laagdrempelig mogelijk te maken en open lijnen te creëren. Zo worden regelmatig netwerkbijeenkomsten georganiseerd.

Heerhugowaard heeft gekozen voor vier stromen in de toegang:

- De fysieke stroom op Het Sociaalplein, waar niet alleen consulenten zitten maar ook allerlei partners uit het voorveld. Inwoners kunnen daar laagdrempelig binnen lopen zonder afspraak en Het Sociaalplein is een zichtbare en herkenbare plek waar ook de samenwerking zichtbaar is en informatie voor het grijpen ligt.
- Telefonisch contact is mogelijk van 09.00-17.00 uur.
- De mogelijkheid bestaat om online een afspraak te maken voor een gesprek in een spreekkamer in plaats van op Het Sociaalplein. Ook als iemand langs komt zonder afspraak en er blijkt meer privacy nodig te zijn, wordt het gesprek in een spreekkamer verder gevoerd. De toegangsmedewerker heeft elke dag een Jeugd- en Gezinscoach via de bureaudienst beschikbaar voor spoed of afstemming.
- Digitaal, via [hetsociaalplein.nl](https://hetsociaalplein.nl), kunnen inwoners op zoek naar antwoorden en vragen stellen of in contact komen met de toegangsmedewerker.

Er is duidelijk gekozen om het accent op laagdrempeligheid, preventie en samenwerking met partners in het voorveld te leggen. Vier keer per jaar wordt er een netwerkbijeenkomst georganiseerd, waarbij naast de interne medewerkers Sociaal Domein ook alle partners uit het voorveld worden uitgenodigd. Aanvullend heeft de gemeente een sterk 'eropaf'-beleid met multidisciplinaire teams van Welzijn. Deze taak wordt ingekocht en het contract is recent verlengd. De Jeugd- en Gezinscoaches sluiten hierop aan en zijn preventief werkzaam op de scholen.

Door Het SociaalPlein en ook via andere kanalen is er veel contact met externe (ca. 40) partijen, waarvan een vijftal partners dat meedraait op Het Sociaalplein in de vorm van spreekuren. Ook is er een actieve samenwerking met de bibliotheek. Gezamenlijk wordt informatie op thema verstrekt.

Voor Heerhugowaard speelt op het terrein van Jeugdzorg verder nog de aanwezigheid van de Beschermd Voorziening 'Transferium', die weliswaar een regionale functie bekleedt maar waar een financiële link met de gemeente ligt. Onbekend is nog wat de impact van de bovenregionale gunning Jeugdzorg plus zal zijn, waarbij de locaties van de nieuwe aanbieder en de nieuwe activiteiten in Transferium van invloed zullen zijn.

## Veranderopgave

De belangrijkste verschillen betreffen praktische uitvoering op drie punten:

- Bereikbaarheid en toegankelijkheid

In Langedijk is de ingang ingericht op telefonische bereikbaarheid in de ochtend, in Heerhugowaard is die ingericht op toegankelijkheid op locatie en telefonische bereikbaarheid gedurende de gehele dag. Afhankelijk van de visie op bereikbaarheid en toegankelijkheid biedt een ambtelijke fusie een kans om de toegankelijkheid en bereikbaarheid in Langedijk en Heerhugowaard op een vergelijkbaar niveau te brengen.

- Toegang: generalist of specialist

In Langedijk verbindt het KCC door met een specialist Jeugd Welzijnsmedewerker die een integrale vraagverheldering uitvoert. In Heerhugowaard vindt de integrale vraagverheldering plaats door een generalist Sociaal Domein. Nader onderzocht moet worden of dit ook in praktijk een verschil is en welke vragen door welke rollen worden afgehandeld.

- Jeugd- en Gezinscoaches in dienst of gedetacheerd

In Langedijk zijn de Jeugd- en Gezinscoaches in ambtelijke dienst bij de gemeente. Heerhugowaard heeft een (recent verlengd) contract met Socius, dat Jeugd- en Gezinscoaches bij de gemeente detacheert. Die situatie kan op zich voorlopig naast elkaar bestaan. Wel ligt het voor de hand een beslissing te nemen over de voor de toekomst wenselijke situatie (zeker in het licht van de naderende bestuurlijke fusie), opdat vacatures die ontstaan bovenop de contractwaarde van 14,7 fte voorsortierend op die wenselijke situatie kunnen worden ingevuld.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Bereikbaarheid en toegankelijkheid Langedijk op niveau Heerhugowaard brengen
- Nagaan wat in theorie en praktijk verschil in benadering generalist/specialist Heerhugowaard en generalist/specialist Langedijk is
- Ontwerpen toekomstige werkprocessen, mede met het oog op harmonisatie systemen (zie 1.6)
- Besluit nemen of op termijn Jeugd- en Gezinscoaches in dienst of gedetacheerd zijn

#### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Implementeren uniforme werkprocessen
- Uniformeren contractvorm Jeugd- en Gezinscoaches

### 4.2.4 Wmo

#### Uitgangssituatie

De wijze waarop de verschillende elementen van de Wmo in de beide gemeenten zijn ingevuld, is weergegeven in het volgende schema:

	Langedijk		Heerhugowaard	
	Contact inwoner	Organisatie	Contact inwoner	organisatie
Preventie	Actief beleid: zowel universeel als selectief, actieve dorpshuizen (5) SP Oud-Karspel Noord-SW, Zuid-SW, Broek	Maatschappelijk veld (evt. gestimuleerd door welzijn en gemeente),	Actief beleid: zowel universeel als selectief Eropafbeleid met Welzijn, dorpshuizen HHW De noord, De ezels, de Hoeksteen, de Horst, De Boom, De Deel	Maatschappelijk veld (evt. gestimuleerd door welzijn en gemeente);
Ingang	KCC -> Wmo-consulent; ochtenden telefonisch en 's middags spreekuur op afspraak (telefonisch of online te maken); niet aangesloten op 14072	Ambtenaren	Ook eerst GCC Het Sociaalplein (generalisten); hal, kamers en telefonisch 5 dpw	Gemeenteambtenaren Sociaalplein
Voorliggende voorziening	Welzijn, GGZ dagbesteding (open inloop),	Subsidie	Welzijn, <b>vervoer Hugohopper</b> , GGZ dagbesteding (open inloop), <b>ouderendagbesteding</b>	Subsidie
Gesprek	Wmo-consulent (incl. woonurgentie) Administratie wmo voor GPK Gespreksverslag obv ZRM	Ambtenaren (6,45 fte)	Wmo-consulent (incl. woonurgentie) Generalist Sociaalplein voor: regiotaxipas, GPK; Gespreksverslag obv ZRM	Ambtenaren (mensen 10 exclusief Sociaalplein)
Besluitvorming	Wmo-consulent	Ambtenaren (6,45 fte)	Wmo-consulent	Ambtenaren (mensen 10)
Inkoop 2 <sup>de</sup> lijn	Regionaal; huishouden LD-HHW		Regionaal; huishouden LD-HHW	
Regievoering	Wmo-consulent of externe partner; evaluatiegesprek Wmo-consulent is maatwerk		Wmo-consulent of externe partner; evaluatiegesprek Wmo-consulent is maatwerk	

De uitvoering Wmo is grotendeels gelijk aan de uitvoering Jeugdzorg. Echter, in Langedijk doet bij Wmo-consulent de eerste triage. Doordat de Wmo-consulent het eerste contact met de cliënt heeft, herkent zij direct complexe problemen en kan zij snel verbindingen leggen en opvolgen. In beide gemeenten zijn de Wmo-consulenten in dienst van de gemeente.

In Heerhugowaard is de ingang voor Jeugdzorg en Wmo gelijk. Vraagverheldering bij Heerhugowaard geschiedt ook hier door een generalist. Heerhugowaard biedt verschillende algemene voorzieningen aan die Langedijk niet aanbiedt, zoals vervoer door de Hugohopper, de dienstenvoucher, Thuishavens en ouderendagbesteding.

### Veranderopgave

De belangrijkste verschillen betreffen praktische uitvoering op enkele punten:

- Bereikbaarheid en toegankelijkheid

Deze verschillen zijn gelijk aan de genoemd verschillen bij Jeugdzorg; zie paragraaf 4.2.3.

- Algemene voorzieningen vervoer, dienstenvoucher, Thuishavens en ouderendagbesteding

Deze algemene voorzieningen worden wel in Heerhugowaard en niet in Langedijk aangeboden.

### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Bereikbaarheid en toegankelijkheid Langedijk op niveau Heerhugowaard brengen
- Ontwerpen toekomstige werkprocessen, mede met het oog op harmonisatie systemen
- Besluit nemen of op termijn algemene voorzieningen vervoer, dienstenvouchers, Thuishavens en ouderendagbesteding in beide gemeenten worden ingevoerd of worden geschrapt of dat niet wordt geharmoniseerd

### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Implementeren uniforme werkprocessen
- (Mogelijk) uniformeren algemene voorzieningen, met name vervoer en ouderendagbesteding

## 4.2.5 Systemen Sociaal Domein

### Uitgangssituatie

Onderstaand schema geeft aan welke systemen op dit moment door de gemeenten worden gehanteerd:

	Langedijk	Heerhugowaard
Digitale toegang	Websites gemeentelijk en CJG. Doel is om te komen tot één website. Informatie en wmo-afspraken plannen. Samen optrekken in verandering.	Websites gemeentelijk en extern (hetsociaalplein.nl); informatie en afspraken plannen. Samen optrekken in verandering.
Vraagverheldering	-	Mens centraal
Wmo	Suites voor Sociaal Domein	Na vraagverkenning: Civision

	Langedijk	Heerhugowaard
Jeugd	Mens centraal; bij externe hulpverlening over naar Suites	Mens centraal
Archiefsysteem	Voor Wmo Corsa next en voor jeugd aan het onderzoeken	Corsa Next

### Veranderopgave

Gemeenten gebruiken verschillende systemen voor de verschillende taakvelden. Het stroomlijnen daarvan is een grote opgave. De fusie biedt een kans om vanuit het nieuwe dienstverleningsconcept werkprocessen te ontwikkelen, daarop een programma van eisen te baseren en dan een nieuw systeem aan te besteden. In de twee jaar dat sprake is van een ambtelijke fusie en geen bestuurlijke fusie, is van belang goed rekening te houden met de AVG bij het werken met één systeem met één databestand of met rechten om in te zien in elkaars systemen en bestanden.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- AVG-proof inrichten mogelijkheid om in elkaars systemen te kijken (zie paragraaf 6.3)
- Ontwikkelen werkprocessen in lijn met het dienstverleningsconcept
- Opstellen programma van eisen
- Aanbesteden systeem

#### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Implementeren systeem

## 4.2.6 Leerplicht

### Uitgangssituatie

De medewerkers van de verschillende gemeenten zoeken elkaar organisch op. Beide gemeenten bereiden een pilot samenwerking voor op het thema Leerplicht.

### Veranderopgave

Hier ligt een grote kans voor synergie. Voor Leerplicht zijn hier door de huidige organische manier van elkaar opzoeken *quick wins* te behalen, die kunnen worden doorgezet en versterkt na de ambtelijke fusie.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Intensief samenwerken op het thema leerplicht en daarbij onderzoeken of leerlingenvervoer mee kan voor een integrale benadering rondom problematiek bij deze doelgroep

## 4.2.7 Sturing

### Uitgangssituatie

De problematiek bij de inwoners van Langedijk en Heerhugowaard is verschillend, zowel door de bevolkingssamenstelling als door het feit dat Heerhugowaard met de Jeugdzorg+ -instelling Transferium verantwoordelijkheid heeft voor een groep jongeren met specifieke problematiek. Dat betekent ook een andere

portefeuille en bestuurlijke verantwoordelijkheid per gemeente.

Zowel Langedijk als Heerhugowaard hebben de huidige uitgaven in het sociaal domein financieel gedekt in de begroting. Dit laat onverlet dat onzekerheid bestaat of verdere stijgingen in uitgaven voor bijvoorbeeld de Jeugdzorg financieel opgevangen kunnen worden met rijksmiddelen.

Langedijk werkt financieel vanuit het “vierkant”. Dat wil zeggen dat zij de rijksinkomsten van Jeugdzorg en Wmo2015 afzet tegen de totale kosten van Jeugdzorg en Wmo2015. Heerhugowaard begroot de werkelijk verwachte kosten vanaf 2018 per domein en verantwoordt ook per domein. Langedijk verantwoordt Jeugdzorg en Wmo2015 als geheel.

Mede als gevolg van het verschil in opgave en omvang van apparaat en programmakosten heeft Heerhugowaard een urgente opgave tot ontwikkelen van instrumentarium voor sturing en kerncijfers Jeugdzorg (Datalab), mede ten behoeve van de gemeenteraad. Langedijk heeft de informatievoorziening ingericht op de bedrijfsvoering en is bezig met het ontwikkelen van het beheersinstrumentarium.

Door het verschil in omvang tussen Langedijk en Heerhugowaard zijn er omtrent interne sturing op resultaat verschillen in inrichting. Voorbeelden hiervan zijn een coördinatiemechanisme in de vorm van een team van 4 fte coördinatoren en een kwaliteitsteam in Heerhugowaard.

### Veranderopgave

Voor beide gemeenten is verdere ontwikkeling van stuurinformatie en beheerinstrumentarium van belang. Daarbij dient nagegaan te worden of gemeenten samen één instrumentarium ontwikkelen of elk hun eigen instrumentarium doorontwikkelen.

#### Fasering: korte termijn (0-2 jaar)

- Uitdenken benodigd instrumentarium van sturing en kerncijfers en start met implementatie
- Gedetailleerder in kaart brengen van huidige verschillen in opgave, om een beter beeld te krijgen van de omvang en complexiteit van de veranderopgave.

#### Fasering: lange termijn (2-4 jaar)

- Doorontwikkeling instrumentarium van sturing en kerncijfers

## 4.3 Belangrijkste veranderingen en keuzes op een rij

Beide gemeenten hebben de transitie grotendeels voltooid en de instrumenten op orde. Zij staan klaar om de transformatiefase in te gaan. Daarbij is integraal gebiedsgericht werken een belangrijk uitgangspunt. De ambtelijke fusie biedt een goede kans om dat te realiseren en daarmee een nog betere dienstverlening voor de burger te bereiken. Integraal gebiedsgericht werken betekent dat taken met betrekking tot Jeugdzorg, Wmo en (een deel van) de taken die Halte Werk uitvoert op het gebied van schuldhulpverlening, minima en werk en inkomen samen per gebied integraal uitgevoerd gaan worden.

De huidige uitvoering verschilt op een aantal punten tussen Heerhugowaard en Langedijk. Een belangrijk verschil voor de inwoner betreft de ruimere bereikbaarheid in Heerhugowaard voor de ingang Wmo en Jeugdzorg. Organisatorisch is het grootste verschil dat de Jeugd- en Gezinscoaches van Langedijk in dienst zijn van de gemeente, terwijl deze in Heerhugowaard gedetacheerd zijn. Beide verschillen kunnen voorlopig blijven bestaan, een beslissing is nodig of deze verschillen ook op langere termijn kunnen blijven bestaan of dat moet worden geharmoniseerd en gestandaardiseerd.

De ambtelijke (en mogelijk daaropvolgende bestuurlijke) fusie maakt dat werkprocessen en sturingsmechanismen de komende tijd gezamenlijk doorontwikkeld moeten worden. De aangepaste werkprocessen vormen dan het

uitgangspunt voor een programma van eisen voor de te gebruiken systemen die aanbesteed moeten worden. Aanpassen van werkprocessen kan op de korte termijn (0-2 jaar) gerealiseerd worden. Implementatie van nieuwe systemen zal op de lange termijn (2-4 jaar) gerealiseerd kunnen worden.

Dit vergt de volgende stappen:

- Doorontwikkelen werkprocessen
- Doorontwikkelen stuurinformatie en beheersinstrumentarium
- Selectie en implementatie benodigde systemen

## 5. Ruimte

In dit hoofdstuk wordt het domein 'Ruimte' van de nieuwe fusieorganisatie belicht. Eerst wordt kort ingegaan op de samenstelling van het gelijknamige organisatieonderdeel. Het hoofdstuk vervolgt met een beschrijving van de beleidsmatige inhoud en de uitvoering daarvan.

In dit bedrijfsplan wordt uitgewerkt welke mogelijkheden, kansen en risico's bestaan om de dienstverlening van de beide gemeentelijke organisaties te integreren en te optimaliseren en hoe de ambtelijke fusieorganisatie de dienstverlening wil bieden. Het bedrijfsplan richt zich daarbij op de belangrijkste thema's, waarmee nu aan de slag moet worden gegaan. De verschillen zijn in kaart gebracht; er zijn in dit stadium nog geen keuzes gemaakt.

### 5.1 Organisatie

Het domein Ruimte bestaat drie onderdelen: Ontwikkeling en Beheer, het Stadsbedrijf en VTH. Vanuit Ontwikkeling en Beheer rapporteren drie hoofden en een aantal gebiedsontwikkelaars aan het directielid dat Ruimte in de portefeuille heeft. Het Stadsbedrijf heeft een hoofd met daaronder twee hoofden en een aantal medewerkers die direct aan het hoofd Stadsbedrijf rapporteren. VTH staat onder leiding van een hoofd met daaronder twee groepen met een 'meewerkend voorman'. Gezien de schatting van de omvang van deze groep moet in de vervolgfase worden onderzocht of een derde groep noodzakelijk is.

De onderdelen zien er als volgt uit:<sup>7</sup>

Naam	Doelstelling
Gebiedsontwikkeling	(Her)ontwikkelen van bestaande of nieuwe gebieden
Beleid Stad & Ruimte	Zorgen voor het maken van beleid op het domein van Stad & Ruimte
Beheer Ruimte	Vertalen van beleid naar opdrachten voor de uitvoering
Ingenieursbureau Ruimte	Vorbereiden en realiseren van projecten in de openbare ruimte
Stadsbedrijf	Uitvoeren van activiteiten die tot doel hebben om de openbare ruimte schoon en heel te houden. Bijdrage leveren aan circulaire economie
Bedrijfsbureau Stadsbedrijf	Vorbereiden en realiseren van onderhoudsprojecten in de openbare ruimte
Grondstoffen	Grondstoffen inzamelen. Bijdrage leveren aan circulaire economie en aan schoon en heel.
Dagelijks Onderhoud Openbare Ruimte	Uitvoeren dagelijks onderhoud OR
VTH	Vergunningverlening (alle), toezicht en handhaving.

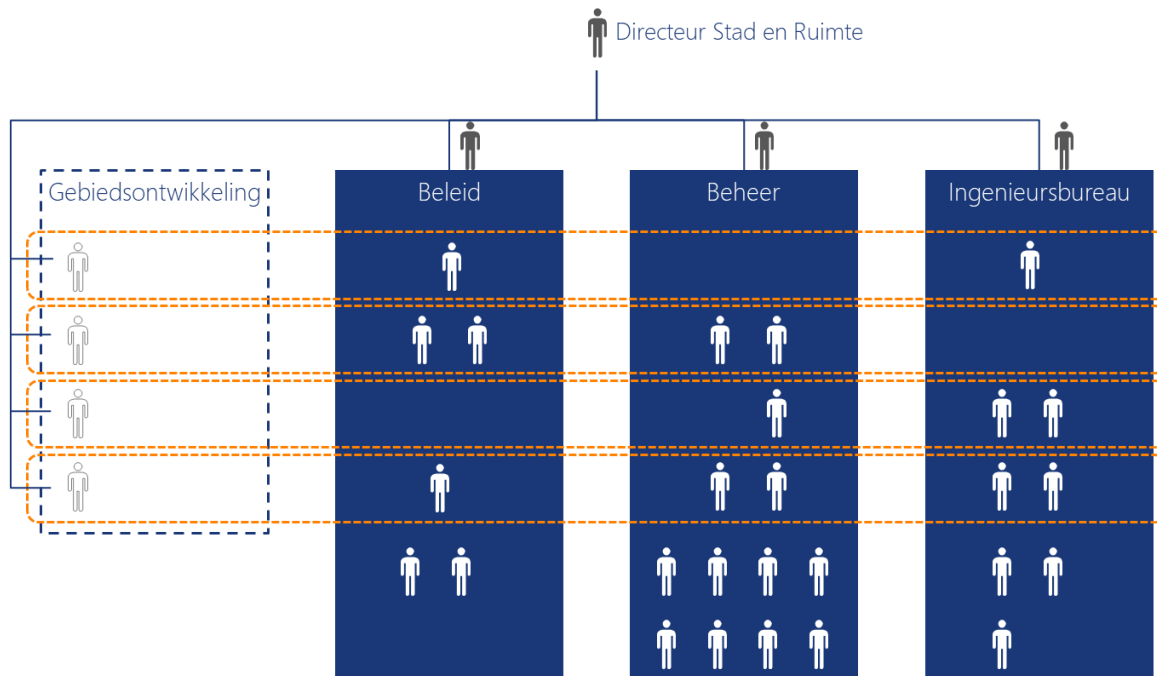
Het onderdeel Ontwikkeling en Beheer binnen Ruimte voert naast reguliere taken ook veel projectmatig werk uit. Onderstaand figuur illustreert hoe dit in de praktijk werkt.

De figuur laat zien dat medewerkers uit de teams Beleid, Beheer en het Ingenieursbureau een hiërarchisch leidinggevende hebben in de vorm van een hoofd. Deze medewerkers hebben reguliere lijntaken. Daarnaast kunnen de medewerkers uit die teams in wisselende samenstellingen in gebiedsontwikkelingstrajecten werken. In deze trajecten werken zij onder de operationele aansturing van een gebiedsontwikkelaar. Deze manier van werken

<sup>7</sup> Zie ook de bijlage met de teamsheets.



ondersteunt daarmee zowel projectmatig werk als lijntaken, en geeft daarmee de benodigde flexibiliteit om in te kunnen spelen op toekomstige behoeften binnen Ruimte.



## 5.2 Beleid en uitvoering

Het onderstaande beeld beschrijft de verantwoordelijkheden en werkzaamheden die volgen uit de Wet ruimtelijke ordening (Wro) en de Wet algemene bepalingen omgevingsrecht (Wabo). Dit betreft zaken als ruimtelijke ordening, bouwen en wonen, milieu en de daarmee corresponderende beleidsmatige en uitvoerende taken (vergunningverlening, toezicht en handhaving: VTH-taken). Deze laatste zijn deels ondergebracht bij de regionale uitvoeringsdienst.

In bredere zin kunnen ook taken als afvalinzameling, groenbeheer, wegenonderhoud hieronder vallen. Deze taken zijn op dit moment belegd bij de afdelingen Openbare Werken (Langedijk) en Buitenruimte (Heerhugowaard). De belangrijkste vraag hier is welk niveau van uitvoering de gemeenten zich hebben gesteld.

De taken op het gebied van ruimtelijke ordening worden hier buiten beschouwing gelaten. Hierop lag in deze fase van het traject geen prioriteit.

Elke paragraaf hieronder start met een beschrijving op hoofdlijnen van de Ausgangssituatie op dit moment van vóór de fusie, gevolgd door de veranderopgave. De paragraaf sluit af met een overzicht van noodzakelijke acties.

### 5.2.1 Visie- en beleidsvorming

#### Uitgangssituatie

De beleidsmatige taken in Heerhugowaard in het fysieke domein vallen onder de afdeling 'Regie en ontwikkeling'. De uitvoerende taken (Handhaving, Beheer, Stadsbedrijf en Ingenieursbureau) zijn onderdeel van de afdeling 'Realisatie'. De scheidslijnen zijn in de praktijk ook scherp. Onder de ene afdeling vallen de beleidsmakers en onder de andere de uitvoerenden.

Heerhugowaard stuurt aan de hand van programma's. De in dit verband meest relevante zijn:

- Duurzaamheid (veel aandacht voor de energietransitie en klimaatadaptatie)
- Verkeer en vervoer (aandacht voor o.a. ontsluiting, openbaar vervoer, fietsen en parkeren)
- Volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en stedelijke vernieuwing (elementen zijn woningbouw, grondexploitatie en het stationsgebied).

In Langedijk is het fysieke domein anders georganiseerd. 'VROM' is onderdeel van de afdeling 'Beleid en projecten'. 'Openbare Werken' is een aparte afdeling en de VTH-taken zijn onderdeel van de afdeling 'Veiligheid, Vergunningen en Handhaving'. Hoewel er formeel een 'knip' is tussen beleid en uitvoering is er in de praktijk sprake van enige overlap. Ook de uitvoerenden nemen af en toe beleidszaken voor hun rekening. Dat is één van de grootste verschillen met Heerhugowaard. Door de schaalgrootte werken er in Langedijk relatief veel generalisten met een specialisatie, terwijl er in Heerhugowaard specialisten werken.

### Veranderopgave

Er zijn verschillen in organisatiestructuur en in de opbouw en uitwerking van de visie, beleids- en uitvoeringprogramma's. De opgaven echter zijn grotendeels hetzelfde, al zijn er natuurlijk accentverschillen die reeds in het haalbaarheidsonderzoek zijn weergegeven.

Voor wat betreft de ambtelijke fusie is het onvermijdelijk dat – ook gegeven de aanpassingen in de organisatiestructuur – op dezelfde wijze via programma's etc. gestuurd gaat worden. De accenten zullen dan in de programma's gelegd moeten worden. Daarbij is (tot het moment van bestuurlijke fusie) ruimte voor andere doelen en ambities van de beide gemeenten.

De harmonisatie van de beleids- en uitvoeringskaders brengt een forse inspanning met zich mee. Groot voordeel is dat dit gelijk op kan gaan met de implementatie van de Omgevingswet. Daarop werken beide gemeenten nauw samen. Belangrijk daarbij is dat de Omgevingswet expliciet ruimte biedt voor een gebiedsgerichte aanpak. Verschillen tussen de gemeenten blijven dan – mits onderbouwd - mogelijk.

## 5.2.2 Uitvoerende taken

### Uitgangssituatie Beheer & onderhoud / Openbare werken

Beide gemeenten werken langs dezelfde lijnen. Zo hanteren zij bijvoorbeeld dezelfde onderhoudsniveaus (B). Hierbij geldt dat Heerhugowaard op dat niveau zit en Langedijk er naar toe werkt. Overigens wel via een andere financieringssystematiek.

Ook de afvalinzameling hebben beide gemeenten in eigen beheer. Grote beleidsmatige verschillen treden hierin niet op, los van operationele andere invullingen zoals de ophaalfrequentie. Dat gelijk trekken (mocht dat de ambitie zijn van de gemeenten) is meer een budgettaire dan een inhoudelijke opgave.

### Uitgangssituatie Uitbesteding taken aan RUD-NHN en derden

Langedijk neemt sinds 1 juli 2018 niet alleen de basistaken af van de RUD-NHN (Regionale Uitvoeringsdienst Noord-Holland Noord), maar ook zogenoemde extra taken op het gebied van bodem, lucht, geluid, externe veiligheid, natuur en asbest. Ook diverse projecten (bodemkwaliteitskaarten, Lood en sanering wegverkeerslawaa) zijn als extra taak ingebracht. De jaarlijkse bijdrage van Langedijk wordt in 2019 verhoogd. Deze verhoging heeft onder meer te maken met het feit dat er steeds meer projecten worden ondergebracht bij de RUD (bijvoorbeeld de sanering van asbestdaken).

Heerhugowaard neemt naast de basistaken ook diverse extra taken af. Daarbij gaat het om de specialismen 'geluid' en 'externe veiligheid'. Ook overweegt men de bodemtaken bij de RUD onder te brengen. Heerhugowaard

draagt meer bij aan de RUD, hetgeen te verklaren is doordat de opgave in Heerhugowaard eenvoudigweg groter is. Hier zijn dus geen verschillen in beleidskeuzes aan de orde.

Behalve aan de RUD-NHN zijn er door beide gemeenten op dit gebied geen (grote) taken uitbesteed aan derden.

### **Uitgangssituatie Organisatie en uitvoering thuishaken**

De zogenoemde ‘thuishaken’ zijn de taken op het gebied van VTH die niet aan de RUD zijn overgedragen. Ook deze taken dienen te voldoen aan de Kwaliteitscriteria 2.1. waaraan de uitvoeringsdiensten zijn gebonden. In een verordening leggen gemeenten vast welke kwaliteitscriteria hanteren. Daarbij mogen zij – mits beargumenteerd – afwijken van de Kwaliteitscriteria 2.1. Langedijk en Heerhugowaard hebben exact dezelfde verordening. Op het gebied van vergunningverlening voldoen zij beide niet aan de kwaliteitscriteria 2.1; dat is echter onderbouwd en voldoet daarmee aan de eisen die de wetgever heeft gesteld.

Het VTH-beleid en de uitvoering daarvan gaat langs dezelfde lijnen. Zo wordt er gezamenlijk gewerkt aan een nieuwe beleidsvisie, gebruiken ze dezelfde applicaties en zijn de processen (zoals bijvoorbeeld het evenementenproces) vergelijkbaar ingericht. Illustratief in dit verband is dat met regelmaat medewerkers aan elkaar worden uitgeleend. De ‘Langedijkse Boa’ (buitengewoon opsporingsambtenaar) is zelfs formeel in dienst bij Heerhugowaard.

Dit neemt niet weg dat er in de uitvoering kleine accentverschillen op kunnen treden. Zo legt Heerhugowaard bijvoorbeeld prioriteit bij het handhaven op ongewenste reclame-uitingen. Langedijk treedt hier minder snel tegen op. Ook zijn er kleine verschillen in het evenementenbeleid (APV). Hierdoor zijn er afwijkingen in evenementen die wel en niet vergunningplichtig zijn.

### **Veranderopgave**

Op het gebied van de uitvoerende taken zijn er inhoudelijk weinig verschillen. Wel is er sprake van een andere vorm van financiering (beheer & onderhoud) en worden er soms andere accenten gelegd. Dat gaat echter om accenten in de uitvoering die overigens hun oorsprong kunnen vinden in regelgeving. Deze kunnen overigens wel financieel gedreven zijn. Het ligt voor de hand deze zaken te uniformeren, zeker richting de bestuurlijke fusie.

Er zijn kleine verschillen in de taken die aan de RUD-NHN zijn overgedragen. Verschillende scenario’s zijn mogelijk. Heerhugowaard kan aanvullend taken overdragen, Langedijk kan taken terugnemen, of de huidige situatie wordt behouden. De komende tijd kan hier verder invulling aan worden gegeven. Hierbij dient wel rekening te worden gehouden dat voor die taken wel voldaan moet worden aan de criteria zoals vastgelegd in de kwaliteitsverordening. Inhoudelijk verschillen de ambities niet.

Kortom, bij een ambtelijke fusie lijken de consequenties gering. De accenten in de uitvoering kunnen gewoon blijven bestaan, tot het moment van bestuurlijke fusie. Gaandeweg kan dus een slag worden gemaakt om de verschillen door harmonisering weg te nemen.

### **5.2.3 Vergunningverlening, toezicht en handhaving**

De functies vergunningverlening, toezicht en handhaving (inclusief de Buitengewoon opsporingsambtenaren, de Boa’s), zijn in de beide gemeenten nu op verschillende wijzen georganiseerd. In de nieuwe organisatie vallen zij binnen het onderdeel Stad & Ruimte. Dat geldt voor alle vergunningverlening, toezicht en handhaving; dus ook voor andere terreinen dan het fysiek domein.

## Uitgangssituatie

De vergunningverlening in Heerhugowaard wordt verzorgd door het team Omgevingsvergunningen en het toezicht en de handhaving worden uitgevoerd door het team Handhaving. Deze teams vormen samen één afdeling en worden geleid door de manager van de afdeling VVH.

Langedijk heeft een afdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving (hierna VVH), die wordt geleid door een manager. De afdeling VVH binnen Langedijk voert alle taken uit: beleidsontwikkeling en -advisering, vergunningverlening en toezicht en handhaving. Overigens maakt ook het team Openbare orde, veiligheid en crisisbeheersing op dit moment onderdeel uit van deze afdeling; zie hiervoor paragraaf 7.2.

## Vergunningverlening

### Uitgangssituatie

Het proces van vergunningverlening wordt in Heerhugowaard opgeknipt in twee delen: het technische deel en het juridische deel. Het technische deel wordt uitgevoerd door een technisch medewerker, het juridische deel wordt uitgevoerd door een juridisch vergunningsverlener. Wanneer de vergunningsaanvraag binnen het bestemmingsplan past, neemt de technisch medewerker het voortouw in het proces van vergunningverlening. Wanneer er sprake is van een vrijstelling neemt de juridisch vergunningsverlener het voortouw in het proces.

In Langedijk wordt er geen onderscheid gemaakt tussen een technisch en een juridisch deel; de vergunningverlening wordt volledig uitgevoerd door een vergunningverlener van het team Vergunningen. Langedijk heeft generalistische vergunningverleners in dienst waar men in Heerhugowaard naast de vergunningverleners ook specialisten in huis heeft om de vergunningverleners te kunnen ondersteunen.

Beide gemeenten maken voor het proces van vergunningverlening gebruik van het programma SquitXO. Hoewel dit programma per gemeente is ingericht, kijkt de inrichting voor wat betreft de werkprocessen niet veel van elkaar af. Globaal komen de werkprocessen met elkaar overeen.

### Veranderopgave

Bij het samenvoegen van de werkprocessen is het van belang om alert te zijn op de kennis en expertise van de medewerkers die wellicht een andere rol gaan spelen. Dit betreft met name het onderscheid tussen het technische en juridische deel en welke rol de vergunningverleners vanuit Langedijk hierin kunnen (gaan) spelen.

SquitXO, het programma dat beiden gemeenten gebruiken, is op dit moment bij de twee gemeenten niet volledig hetzelfde ingericht, bij de ene gemeente worden op bepaalde punten net andere vragen gesteld dan bij de andere gemeente. Er is reeds een werkgroep gestart, in aanloop naar de ambtelijke fusie en de aankomende Omgevingswet, om de verschillen op te sporen en gelijk te trekken.

## Toezicht en handhaving

### Uitgangssituatie

De gemeenten Heerhugowaard en Langedijk werken al veel samen in de handhaving. De gemeenten delen de capaciteit van de buitengewoon opsporingsambtenaren (BOA's). De gemeente Langedijk beschikt over één BOA, gemeente Heerhugowaard over vier. Deze samenwerking houdt in dat in beide gemeenten vijf BOA's actief (kunnen) zijn.

#### *Werkprocessen:*

- Heerhugowaard en Langedijk hebben tevens een samenwerking opgestart om woonfraude aan te pakken. Uit de gevoerde gesprekken blijkt dat de samenwerking prettig verloopt. Het beschikbaar maken van voldoende

capaciteit voor het project is echter wel een uitdaging. De efficiency van de huidige samenwerking wordt soms belemmerd door privacywetgeving (AVG).

Op het gebied van toezicht en handhaving zijn er overeenkomsten maar ook diverse verschillen tussen Heerhugowaard en Langedijk. De kern van het verschil is dat Heerhugowaard werkt met specialisten en Langedijk met generalisten met een specialisatie.

Heerhugowaard heeft de beschikking over juristen. Zodra de vergunning verleend is door het team Omgevingsvergunningen wordt het toezicht en de handhaving overgeheveld naar het team Handhaving. Dit team houdt toezicht en treedt waar nodig handhavend op.

In Langedijk is het team kleiner. De vergunningverlener vormt voor bedrijven en organisaties ook na de vergunningverlening het eerste aanspreekpunt. Dit geldt alleen voor vragen die verband houden met de verleende vergunning. Toezicht op vergunningen wordt in Langedijk ook door het team Handhaving verzorgd. Zij worden hierbij ondersteund door administratieve medewerkers en juristen. Voor APV-vergunningverleners geldt dat deze bijvoorbeeld contact opnemen met de horeca ondernemer als deze zich niet houdt aan de afspraken die voortvloeien uit de APV(-vergunningen). Wanneer er voor milieuaspecten (o.a. geluid) handhavend opgetreden dient te worden, of er controles (geluid, veiligheid e.d.) uitgevoerd moeten worden dan wordt de RUD ingeschakeld en nemen de handhavers van de RUD contact op met de betrokken partij.

Volgens een aantal betrokkenen is dit verschil ingegeven door het verschil in capaciteit en wijze van uitbesteding van taken bij beide gemeenten.

Onderstaande tabel geeft, op hoofdlijnen, een overzicht van de verschillen tussen Heerhugowaard en Langedijk met betrekking tot de uitvoering van toezicht en handhaving.

Handhavingsdomein	Heerhugowaard	Langedijk
<b>Bouw</b>	Heerhugowaard houdt zelf toezicht op het onderwerp bouw.	Langedijk houdt zelf toezicht op het onderwerp bouw.
<b>Evenementen</b>	Twee <i>dedicated</i> handhavers voor evenementen en geluid.	Eén toezichthouder gericht op evenementen.
<b>Milieu</b>	Basistaken en aantal aanvullende taken belegd bij de RUD NHN.	Basistaken en aantal aanvullende taken belegd bij de RUD NHN. In verhouding tot Heerhugowaard iets meer overgedragen.
<b>Brandveiligheid</b>	Voert toezicht en handhaving op brandveiligheid tot maatlat zelf uit. Daarboven wordt het door brandweer uitgevoerd.	Voert toezicht en handhaving op brandveiligheid tot maatlat zelf uit. Daarboven wordt het door brandweer uitgevoerd.
<b>Drank en horecawet</b>	Heerhugowaard voert zelf toezicht en handhaving uit.	Langedijk heeft toezicht en handhaving op de Drank- en horecawet uitbesteed aan MB- ALL (advies-/detachingsbureau).
<b>Kinderopvang</b>	Heerhugowaard houdt toezicht op basis van GGD-rapportages bij kinderopvanginstanties.	Langedijk heeft de handhaving bij kinderopvang uitbesteed aan Welzijn.
<b>Hennep / drugs</b>	Hennepteam voor handhaving bij hennep / drugsvondsten.	Hennepteam voor handhaving bij hennep / drugsvondsten.

Naast bovenstaande overeenkomsten en verschillen is er met betrekking tot handhaving ook een overkoepelend verschil in de uitvoering van handhaving. In Langedijk worden twee stappen onderscheiden in de handhaving: het voornemen tot handhaven en het opleggen van een dwangsom. Heerhugowaard kent ook deze stappen, maar

past daaraan voorafgaand soms nog een informele stap toe, de zogenoemde *lieve brief*. In deze brief wordt de aangetroffen overtreden of gebrekkigheid beschreven, maar hier worden geen consequenties aan verbonden. Deze brief wordt meestal gebruikt wanneer de handhavers weten dat het gebrek / de overtreding in de nabije toekomst opgelost / opgeheven gaat worden, ook zonder dat er handhavend wordt opgetreden.

### Veranderopgave

In voorbereiding op de Omgevingswet en de ambtelijke fusie is een gezamenlijke werkgroep, opgericht om de werkprocessen van de gemeenten te stroomlijnen en 'Omgevingswetproof' te maken. Deze werkgroep gaat in detail onderzoeken hoe de werkprocessen gerelateerd aan de Omgevingswet vormgegeven gaan worden. De ambtelijke fusie vindt een jaar voor de intrede van de Omgevingswet plaats. De ingestelde werkgroep dient daarom niet alleen te kijken naar de situatie na inwerkingtreding van de Omgevingswet, maar ook welke processen reeds in 2020 samengevoegd kunnen worden. Ook is het hierbij van belang om kritisch te kijken naar de uitvoering van het toezicht op de verleende vergunningen.

## 5.3 Omgevingswet: belangrijke katalysator bij de fusie

De voorbereidingen richting de inwerkingtreding van de Omgevingswet bieden een uitgelezen kans om te standaardiseren en te harmoniseren. Deze wet vraagt immers om grootschalige aanpassingen van processen, digitale omgeving etc. Relevant is dat de Omgevingswet veel ruimte biedt voor gebiedsgericht beleid. Dat houdt in dat per gebied afwijkende regels gesteld kunnen worden. Daarmee kan recht gedaan worden aan het andere karakter van beide gemeenten. Daartegenover staat dat de Omgevingswet (zeker in combinatie met de Wet kwaliteitsborging bouwen) gevolgen kan hebben voor de werklast op het gebied van vergunningverlening, toezicht en handhaving. Overigens hangt dat voor een deel ook af van de wijze waarop de gemeente dit inricht.

Richting de bestuurlijke fusie verdient het voorkeur om ook de beleidsprincipes te harmoniseren. Voor wat betreft de Omgevingswet gaat het dan om de bestuurlijke ambities (integraal werken, gebiedsgericht, participatief en bestuurlijke afwegingsruimte). De ruimtelijke uitwerking mag verschillen, de wijze waarop vraagstukken binnen één gemeente benaderd worden echter niet.

Omdat gezamenlijk moet worden aangesloten op het Digitaal Stelsel Omgevingswet (DSO), is er op termijn ook sprake van een gedeelde digitale omgeving. Hiervoor is een gezamenlijk programma opgesteld dat nog wel beter aangesloten moet worden op andere digitaliseringsprojecten. De Werkgroep Digitalisering buigt zich hierover.

## 6. Klant Contact Centrum (KCC)

Dit hoofdstuk gaat in op het KCC. Er wordt eerst gekeken naar de huidige situatie, met overeenkomsten en verschillen in uitvoering tussen Langedijk en Heerhugowaard. Daarna wordt ingegaan op de veranderopgave om de dienstverlening van de beide gemeentelijke organisaties te integreren en te optimaliseren (door middel van standaardisatie en harmonisatie).

Het KCC heeft zeer belangrijke raakvlakken met Burgerzaken, dat onderdeel vormt van de domein Mens en Samenleving. Ook heeft het KCC raakvlakken met Vergunningverlening binnen het domein Stad & Ruimte.

In de voorbereiding op dit bedrijfsplan was 'publiekszaken' het onderwerp van een aparte werkgroep, waarin onderwerpen van KCC en burgerzaken aan de orde kwamen. Op een aantal plekken hieronder wordt aangegeven als het tevens of hoofdzakelijk gaat over het team Burgerzaken.

### 6.1 Organisatie

Het KCC valt in het organigram rechtstreeks onder de directie. Het KCC staat onder leiding van een hoofd dat rapporteert aan het directielid dat KCC in de portefeuille heeft:<sup>8</sup>

Naam	Doelstelling
Klant Contact Centrum	Ontsluiten van de gemeente voor burgers en bedrijven, inclusief hostmanship

Wat betreft de organisatorische inrichting van het KCC zijn de volgende organisatieprincipes leidend<sup>9</sup>: De Frontoffice-taken worden op vier locaties uitgevoerd: in Langedijk en Heerhugowaard. Voor wat betreft publiekszaken gaat het om twee loketten (gemeentehuis in Heerhugowaard, de Binding in Langedijk) waarbij de burgers het eerste fysieke contact met de gemeente hebben (bijvoorbeeld: burgerzaken, sociaal plein). Mid- en Backoffice activiteiten worden vanuit Gemeentehuis Heerhugowaard uitgevoerd, wat de kantoortaken betreft. De koppeling tussen Frontoffice en Backoffice moet in het organisatieontwerp nader worden geborgd. Organisatorisch is er echter geen onderscheid in de locaties: er is één organisatie met één groep medewerkers die in het gehele werkgebied worden ingezet, elkaar moet kunnen vervangen en vanuit één organisatie worden aangestuurd (dus geen separate aansturinglijn vanuit beide gemeenten of specifieke teams uitsluitend voor de verschillende locaties).

### 6.2 Beleid en uitvoering

#### Uitgangssituatie

In het kader van digitaal werken zetten zowel Langedijk als Heerhugowaard steeds nadrukkelijker in op de website als dienstverleningskanaal. Bij beide gemeenten is de website daartoe recentelijk 'geschoond' van pagina's die niet of nauwelijks gelezen worden, waardoor de toegankelijkheid van de website voor burgers is vergroot. Ook hebben beide gemeenten dezelfde visie op het gedrag wat van medewerkers KCC en Burgerzaken verwacht mag worden ('zakelijk en professioneel').

Bepaalde ondersteunende systemen voor specifieke taken worden door beide gemeenten gebruikt. Het gaat daarbij met name om de Obi4One applicatie, PerfectView en de zogenaamde ORIBI scanner.

<sup>8</sup> Zie ook de bijlage met de teamsheets.

<sup>9</sup> Zie hiervoor de in het kader van het haalbaarheidsonderzoek vastgestelde organisatieprincipes.

Naast deze overeenkomsten zijn er ook diverse verschillen in de uitvoering. De nu volgende tabel bevat een overzicht van een aantal relevante verschillen.

Aspect/ thema	Heerhugowaard	Langedijk
Functies	Functies zijn uitgesplitst in specialismen	Er zijn generieke functies
Taken	De KCC <sup>10</sup> -medewerkers kunnen een voorkeur uitspreken welke soort taken ze willen uitvoeren. Medewerker Burgerzaken werkt met een roulatieschema, waarbij medewerkers ook een specialisme hebben.	Er wordt gewerkt met een roulatieschema voor de verschillende taken (balie, telefoon, etc.) <sup>11</sup>
Opleidingen	Medewerkers geven zelf aan welke opleidingen zij willen volgen, in overleg met de manager.	Medewerkers zijn verplicht om alle relevante opleidingen te volgen
Applicatiebeheer(der)	Alle applicatiebeheerders zitten binnen één team in de organisatiestructuur	Applicatiebeheerders zijn decentraal (in de vakafdelingen) ondergebracht
Visie op applicaties	Uitgangspunt is zoveel mogelijk één leverancier voor alle gewenste functionaliteiten	Voor elke gewenste functionaliteit wordt naar de beste applicatie in de markt gezocht
Applicatie	Recent heeft een migratie naar PinkRocade (iBurgerzaken) plaatsgevonden	Langedijk werkt met Centric (Key2Burgerzaken); dit is een relatief ouder pakket
Zaaksysteem	Geen zaaksysteem <sup>12</sup>	Green Valley <sup>13</sup>
Meldingen openbare Ruimte	Meldingen openbare ruimte worden via de website automatisch geregistreerd in Corsa en door het KCC verder doorgezet naar de afhandelaar. Grofvuilmeldingen worden door de KCC medewerker (handmatig) geregistreerd in een Corsa applicatie en via dit systeem aan de buitendienst doorgegeven	Meldingen worden automatisch afgehandeld via het zaaksysteem <sup>14</sup>
Management-informatie	Beperkt gebruik van management-informatie	Het zaaksysteem is in staat veel managementinformatie te genereren, op basis waarvan bijvoorbeeld de website of de databank aangepast kan worden <sup>15</sup>
Telefooncentrale	Mitel	Tele2 (in de cloud)

<sup>10</sup> In de gemeente Heerhugowaard wordt overigens in plaats van KCC de term 'GCC' gebruikt.

<sup>11</sup> Mede gezien de kleinere schaal van werken wordt bij de gemeente Langedijk van medewerkers verwacht dat deze alle taken uitvoeren.

<sup>12</sup> Bij Heerhugowaard

<sup>13</sup> Dit zaaksysteem zorgt voor plaats- en tijdonafhankelijk werken. Alle informatie is digitaal beschikbaar.

<sup>14</sup> Een melding van een burger wordt via de website en het zaaksysteem naar de medewerker in de buitendienst geleid. De burger wordt vervolgens geïnformeerd over de prioriteit van afhandeling van de melding.

<sup>15</sup> Dit systeem is in staat alle telefoongesprekken met burgers vast te leggen en statistieken te genereren. Op basis hiervan ontstaat bijvoorbeeld inzicht in de vraag of de kennisbank en de website nog voldoende informatief zijn (om zoveel mogelijk vragen af te vangen).



Aspect/ thema	Heerhugowaard	Langedijk
Op afspraak werken versus vrije inloop	In de ochtend is er bij Heerhugowaard sprake van 'vrije inloop', terwijl in de middag op afspraak wordt gewerkt; de verhouding afspraak – vrije inloop is ongeveer gelijk aan elkaar; er wordt bijvoorbeeld gewerkt met een snelbalie voor het ophalen van paspoorten, rijbewijzen en dergelijke	Er wordt alleen op afspraak gewerkt, mede om zo mogelijke identiteitsfraude te voorkomen
Controle op identiteit	Medewerkers Burgerzaken, receptie en beveiliging (vaste medewerkers) reiken documenten uit. Hierbij wordt gelet op de identiteit van de burger die aan de balie staat.	Er wordt relatief veel ingezet op het voorkomen van mogelijke identiteitsfraude, bijvoorbeeld via opleidingen; de snelbalie is gestopt vanwege de relatief grote fraudegevoeligheid

Bij de gemeente Langedijk vormt de verhuizing naar De Binding een katalysator van veel ontwikkelingen rondom publieksdienstverlening. Er wordt -mede als gevolg van de verhuizing- nagedacht over de fysieke vertaling van het nieuwe dienstverleningsconcept. Het gaat dan onder meer om thema's als (invulling geven aan) hostmanship, openheid versus beveiliging en de klantbeleving. Door het toenemende gebruik van het digitale kanaal gaat het aantal balies in de Binding van de huidige vier naar twee.

### Veranderopgave

In de vorige paragraaf kwam naar voren dat er wat betreft het KCC een aantal relevante verschillen is tussen beide gemeenten. Het gaat dan onder meer om de werkprocessen en ondersteunende applicaties. Deze verschillen zijn tevens relevant voor het team Burgerzaken.

Voor het kunnen harmoniseren van de werkprocessen is het randvoorwaardelijk dat de ondersteunende applicaties geharmoniseerd worden. In het kader van de ICT samenwerking van beide gemeenten wordt harmonisatie van de applicaties in twee delen geknipt: eerst generieke applicaties en daarna taakspecifieke applicaties.

Na invoering van de gezamenlijke "Bodemplaat" wordt in 2019 gestart met de implementatie van de zogenaamde "Hoofdader". Deze "Hoofdader" bestaat uit een aantal componenten (*generieke applicaties*). Nadat de generieke applicaties zijn ingevoerd, worden daarna de *taakspecifieke applicaties* geharmoniseerd. Hiermee zal pas ná 2020 worden begonnen. Het zaakstelsel is onderdeel van de Hoofdader, terwijl de taakspecifieke applicatie voor Burgerzaken vanaf 2021 geharmoniseerd zal worden. De verschillen in gebruikte applicaties tussen beide gemeenten zal dus nog enige jaren blijven bestaan.

Ook na de ambtelijke fusie is het niet zo, dat medewerkers voor hun werkzaamheden ten behoeve van de gemeenten gebruik kunnen maken van één applicatie, één database, één infrastructuur en één aansluiting per GDI-voorziening. Tot de ambtelijke fusie zal het vaak noodzakelijk zijn dat de medewerkers voor iedere gemeente een aparte installatie van een applicatie en database moeten gebruiken met aparte aansluitingen per GDI-voorziening<sup>16</sup>. Landelijk wordt gewerkt aan een oplossing hiervoor, maar de bestuurlijke fusie biedt een betere en eerdere mogelijkheid om deze inefficiëntie te ondervangen.

<sup>16</sup> Samenwerkingsverbanden en de GDI; Start voor een Uitvoeringsagenda. KING, 2017.

Voor Dienstverlening wordt in 2019 een nieuw gezamenlijk programma van beide gemeenten gestart, waar het KCC en Burgerzaken onderdeel van uitmaken. Onderdeel van dit programma is het komen tot een gedeelde visie op de thema's die in de tabel in de voorgaande paragraaf genoemd zijn. Op basis van deze gedeelde visie kan vervolgens een programma van eisen geformuleerd worden, op basis waarvan de benodigde taakspecifieke applicatie(s) aanbesteed kan (kunnen) worden.

Doordat alle medewerkers, binnen hun eigen vakgebied, binnen het gehele werkgebied worden ingezet vindt er kennisdeling plaats en ontstaat één uniforme werkwijze. Er zijn derhalve geen 'dedicated resources'; mensen werken zowel voor (in) Heerhugowaard als voor (in) Langedijk.

### 6.3 Vervolg

De bovenstaande veranderopgave betreft de 'stip op de horizon'. Doordat systemen en werkwijzen op dit moment verschillend zijn is het plan voor de periode tot en de eerste maanden na de ambtelijke fusie om:

- Vooralsnog de eigen werkwijze en systemen van elke gemeente te gebruiken. Wel is het aan te bevelen dat mensen kennis opdoen van beide processen en systemen, zodat onderling gerouleerd kan worden en met elkaar bepaald kan worden wat best practices zijn die in de nieuwe situatie geïmplementeerd kunnen worden. De bevoegdheid van medewerkers om in de systemen van de beide gemeenten te kijken en werken, kan worden geregeld in het mandaatbesluit.
- Vooruitlopend op de harmonisatie van de applicaties kunnen de medewerkers wel alvast bij elkaar in de keuken kijken om te zien wat van elkaar geleerd kan worden en wat alvast geharmoniseerd kan worden (de zogenaamde 'quick wins').

## 7. Veiligheid

De nieuwe fusieorganisatie neemt ook het beleidsonderdeel Veiligheid voor haar rekening. Dit hoofdstuk gaat hierop in. Het hoofdstuk is opgedeeld in twee paragrafen. De eerste paragraaf geeft de positie weer van Veiligheid in de organisatie. Daarna volgt een paragraaf met een beschrijving van de beleidsmatige uitgangssituatie en de veranderopgave.

### 7.1 Organisatie

In de opzet van de nieuwe fusieorganisatie is sprake van een onderdeel Veiligheid. Veiligheid bestaat uit een kleine groep medewerkers die direct rapporteren aan het directielid dat Veiligheid in de portefeuille heeft:<sup>17</sup>

Naam	Doelstelling
Veiligheid	Coördineren van de veiligheidsketen (T,O) en veiligheidsbeleid (S)

### 7.2 Beleidsontwikkeling en -advisering

Op het domein openbare orde en veiligheid en crisisbeheersing, voortkomend uit de Gemeentewet en de Wet op de Veiligheidsregio vervullen de Nederlandse gemeenten een regierol. Het kernbeleid veiligheid - handreiking voor gemeenten van de Vereniging Nederlandse gemeenten omschrijft deze regierol als volgt: *“het zodanig sturen, interveniëren en in stand houden van allerlei randvoorwaarden dat de diverse betrokken partijen op het terrein van veiligheid op een effectieve manier blijven samenwerken en met elkaar een aanvaardbaar niveau van veiligheid en leefbaarheid weten te consolideren”*.

De invulling van deze regierol krijgt op verschillende wijze gestalte, namelijk: het opstellen van veiligheidsbeleid en beleidsadvisering aan aanpalende domeinen en nauwe samenwerking met vergunningverlening, toezicht en handhaving.

Heerhugowaard en Langedijk werken op het terrein van veiligheid reeds (vergaand) samen. Een medewerker van Heerhugowaard is gedetacheerd bij Langedijk en beleid en ambtelijke standpunten op dit gebied worden gezamenlijk voorbereid. Daarnaast werken de gemeenten nauw samen in regionaal verband (Samenwerking Integrale Veiligheid) en in Driehoeksverband.

#### Uitgangssituatie

In beide gemeenten is sprake van een team Veiligheid. Heerhugowaard heeft meer fte in dienst binnen het team Veiligheid dan Langedijk: 4,4 fte veiligheid in Heerhugowaard tegenover 1,85 fte veiligheid in Langedijk (met een tijdelijke uitbreiding van 0,55 fte).

Het team openbare orde, veiligheid en crisisbeheersing maakt binnen Langedijk onderdeel uit van de afdeling Veiligheid, Vergunningen en Handhaving.

In Heerhugowaard worden de beleidsontwikkeling en advisering uitgevoerd door het team Veiligheid. Dit team is rechtstreeks gepositioneerd onder de directeur en is grotendeels zelfsturend. Het werkt nauw samen met het team handhaving, Omgevingsvergunning en Sociaal Domein.

Veiligheid is een overkoepelend thema dat veel raakvlakken heeft met de andere domeinen van de gemeente. Dit betekent dat de teams Veiligheid van Heerhugowaard en Langedijk met name een adviserende rol hebben

<sup>17</sup> Zie ook de bijlage met de teamsheets.

richting hun burgemeester, andere bestuurders, maar ook andere beleidsvelden en disciplines. Team Veiligheid vervult veelal de rol van stakeholder in een werkproces en is meestal niet zelf eigenaar van een werkproces binnen de gemeente. De 'producten' van team Veiligheid bestaan daarmee uit: beleidsstukken (zoals Damocles-, coffeeshop- en prostitutiebeleid), adviezen, risico-inventarisaties, organiseren van bijeenkomsten en het realiseren van instrumenten (zoals buurtbemiddeling) die bijdragen aan veiligheid. Daarnaast verzorgt team Veiligheid de ondersteuning en afwikkeling van de noodbevoegdheden van de burgemeester zoals gebiedsverboden, preventieve dwangsommen en de Wet Aanpak Woonoverlast. Ook ondersteunt team Veiligheid de crisisorganisatie in het geval van een crisis.

Beide teams geven aan dat ze op dit moment een vrije rol hebben binnen de gemeente waardoor zij hun adviserende rol en taken goed kunnen oppakken. Ze vervullen een initiërende rol en houden wetswijzigingen en ontwikkelingen op het veiligheidsdomein in de gaten en acteren daar proactief op. Op basis hiervan initiëren de adviseurs beleidsaanpassingen en positioneren zij de burgemeester.

#### *Werkprocessen:*

- Het proces van beleidsontwikkeling op het gebied van veiligheid verloopt in beide gemeenten op vergelijkbare wijze. Heerhugowaard en Langedijk liggen in hetzelfde politiedistrict (Noord-Holland Noord) en basisteam (Heerhugowaard). De burgemeesters van Heerhugowaard, Hollands Kroon, Langedijk en Koggenland zitten in de Driehoek basisteam Heerhugowaard. Heerhugowaard en Langedijk maken dus onderdeel uit van dezelfde Driehoek. Dit betekent dat de beleidsprioriteiten en overleggen met de driehoek reeds gezamenlijk plaatsvinden. Ook de evaluatie van het beleid en de onderzoeken en documenten die ten grondslag liggen hieraan komen op dezelfde wijze tot stand.
- De frequentie van de afstemming met de politie, het zogenoemde politieoverleg, verschilt tussen de gemeenten. Heerhugowaard heeft dit overleg één keer per maand, Langedijk voert dit gesprek tweewekelijks. De inhoud komt op hoofdlijnen overeen: zowel in Heerhugowaard als in Langedijk wordt in het politieoverleg casuïstiek besproken. In Langedijk gebeurt dit aan de hand van de wekelijkse overlastmelding die de politie aanlevert bij gemeente Langedijk. Ook worden knelpunten, beslispunten en successen doorgesproken. In beide gemeenten ondersteunt team Veiligheid de burgemeester in dit overleg.
- Heerhugowaard en Langedijk zijn betrokken bij het veiligheidshuis. Beide teams Veiligheid leveren casusregisseurs voor het Veiligheidshuis.
- Opgestelde beleidsuitgangspunten zijn vergelijkbaar voor de twee gemeenten. Zo werken beiden gemeenten gebieds- en persoonsgericht. Daarnaast werkt Langedijk ook thema- en groepsgericht. Ook zien beide gemeenten de kracht van een sterke koppeling tussen preventie en repressie, integraliteit en multidisciplinariteit.
- Het proces om stukken naar de raad te sturen verschilt tussen Heerhugowaard en Langedijk. Dit verschil is ingegeven door de verschillende inrichtingswijze van de systemen en processen waar de gemeenten mee werken. Ook het verschil in informatiepositie van de burgemeesters speelt hier een rol in. De burgemeester van Heerhugowaard zit in het dagelijks bestuur van de veiligheidsregio. Dit draagt er aan bij dat hij ook vanuit die rol reeds op de hoogte is van diverse openbare orde en veiligheidsvraagstukken. De burgemeester van Langedijk vervult niet deze rol. Team Veiligheid heeft om die reden soms een tussentijdsoverleg met de burgemeester om deze bij te praten waar de burgemeester van Heerhugowaard schriftelijk/digitaal wordt ingelicht.
- In Heerhugowaard is de samenwerking met sociaal domein goed. In Langedijk is het lastiger om aansluiting te vinden bij sociaal domein (zie hiervoor ook hoofdstuk 4). In het verlengde hiervan ligt de inzet van de gezinscoaches. In Langedijk zijn deze in dienst van de eigen gemeente, in Heerhugowaard worden deze ingehuurd.
- De uitvoering van de Wet tijdelijk huisverbod hebben Heerhugowaard en Langedijk verschillend ingericht. In Heerhugowaard wordt de uitvoering door team Veiligheid gedaan. Het Sociaal Domein is nauw betrokken

hierbij, zij krijgen via Khonraad (ondersteuningssysteem) een melding van elk huisverbod. In Langedijk ligt de uitvoering van de Wet tijdelijk huisverbod bij het sociaal domein, team Veiligheid heeft een back-up rol. De registratie vindt, net als bij Heerhugowaard plaats in Khonraad (evenals de IBS, inbewaringstelling).

- In het kader van preventie bieden beide gemeenten buurtbemiddeling aan. Beiden gemeenten hebben dit uitbesteed, dit hebben zij echter ieder aan een andere partij uitbesteed. Heerhugowaard heeft dit uitbesteed aan MET Welzijn en Langedijk heeft dit uitbesteed aan WonenPlusWelzijn.
- De stappen die doorlopen worden bij de uitvoering van de Bibob-toets zijn vergelijkbaar, op inhoud zijn er enkele accentverschillen, dit betreft met name de toepassing van de kan/zal bepaling en op welke onderdelen Bibob wordt toegepast. Dit is vastgelegd in de processen van MyCorsa. Op dit moment voert één persoon, die gemeente Langedijk inhuurt van Heerhugowaard, (een deel van) de Bibob-toetsen uit.
- Beide gemeenten hebben diverse interne meldpunten geformeerd. Zoals het meldpunt OOV (Openbare Orde en Veiligheid, meldpunt CTER (Contraterrorisme, extremisme en radicalisering) en meldpunt Ondernijning. Heerhugowaard heeft daarnaast een meldpunt integriteit. Langedijk heeft dit niet.
- De crisisorganisatie is regionaal georganiseerd, ondergebracht bij Veiligheidsregio Noord-Holland Noord. Zowel medewerkers van de gemeente Heerhugowaard als Langedijk zijn gedetacheerd bij de Veiligheidsregio voor hun rol binnen het regionale expertteam Bevolkingszorg. Voor de gemeenten blijft over het vullen van de "gemeentekaart" met de gemeentelijke specialisten die een rol zouden kunnen vervullen bij een crisis binnen de gemeente en het opleiden, trainen en oefenen van de GBT ondersteuners (verslagleggers, jurist, AOV en de strategisch adviseur). Op dit dossier zijn er geen verschillen tussen Heerhugowaard en Langedijk. Heerhugowaard en Langedijk pakken hun opleiden, trainen en oefenen van de GBT ondersteuners reeds gezamenlijk op.

### Veranderopgave

Zoals beschreven zijn beide teams Veiligheid op dit moment tevreden met de vrije rol die zij hebben binnen de gemeente. Om hun adviserende rol ook na de ambtelijke fusie goed te kunnen uitvoeren is het van belang dat deze vrije rol gewaarborgd wordt. Volgens de betrokkenen hangt dit af van de positionering in de organisatie en de competenties van de leidinggevende. Die moet dienend zijn en ruimte bieden aan de beleidsadviseurs. Met dit bedrijfsplan is in ieder geval voorzien in een 'vrije' positionering in de organisatie.

Veel van de werkzaamheden van de teams Veiligheid komen overeen. Op enkele punten zijn slechts (kleine) verschillen aan te wijzen. Deze staan onderstaand beschreven met een doorkijk hoe hier mee om te gaan in aanloop naar de ambtelijke fusie:

#### *Aanpassingen werkprocessen:*

- De processen van beleidsontwikkeling zijn reeds vergelijkbaar. Bij een ambtelijke fusie bedient het samengevoegde team Veiligheid echter nog steeds twee burgemeesters, twee colleges en twee raden. Vooralsnog is door de colleges en raden van Heerhugowaard en Langedijk besloten dat er tot 2022 twee separate LIVP's worden opgesteld, voor iedere gemeente één.
- De driehoeksoverleggen worden reeds gezamenlijk gevoerd. Ook in de toekomst nemen beide burgemeesters zitting in dit overleg. Het is van belang om met de burgemeesters af te stemmen welke ondersteuning zij hierin verwachten van het samengevoegde team Veiligheid: verwachten de burgemeesters dit gezamenlijk of separaat. Ditzelfde geldt voor de politieoverleggen. Vragen die hierbij kunnen helpen zijn: wat zijn de huidige onderwerpen in beide overleggen? Wat is de achtergrond van het verschil in frequentie?
- De uitvoering Wet tijdelijk huisverbod is nu verschillend geregeld: in Heerhugowaard wordt deze door team Veiligheid uitgevoerd, in Langedijk door team Sociaal Domein. Voor de ambtelijke fusie moet een besluit komen over waar de uitvoering van de Wet tijdelijk huisverbod belegd gaat worden: bij team Veiligheid of bij het team Sociaal Domein, zodat er voor de gehele organisatie één proces is. Het opleggen van een tijdelijk huisverbod betreft een bevoegdheid van de burgemeester, dat maakt het logisch dat de uitvoering hiervan

bij de ambtelijke fusie volledig bij team Veiligheid wordt belegd, zoals nu reeds het geval is in Heerhugowaard.

- Daarnaast verdient het aandacht om de accentverschillen in de toepassing van Wet Bibob duidelijk te maken bij alle medewerkers. Op dit moment worden de meeste Bibob-verzoeken door één persoon afgehandeld, in principe kan echter het hele team ingezet worden voor Bibob-toetsen, mits aangewezen. Zij dienen allen op de hoogte te zijn van de inhoudelijke accentverschillen.
- Bij het aflopen van de inkoopcontracten voor buurtbemiddeling dienen deze processen gestroomlijnd te worden. Dit kan enerzijds door de uitvoering van deze taken opnieuw uit te besteden maar dan aan één partij, of uitvoering door de nieuwe ambtelijke organisatie. Vooruitlopend op het aflopen van de contracten dient hier een besluit over genomen te worden, zodat in aanloop naar het aflopen van de contracten het nieuwe team veiligheid een nieuw, gezamenlijk werkproces, met betrekking tot buurtbemiddeling in kaart kan brengen. De ambtelijke fusie biedt de gelegenheid om beide aanbieders uitvoerig met elkaar te vergelijken omdat reeds met beiden samen gewerkt wordt.
- Voor de toekomstige samenwerking van team Veiligheid in de ambtelijke fusie zijn onderstaande uitgangspunten opgesteld. Vóór de ambtelijke fusie is het van belang deze uitgangspunten met de teams Veiligheid verder invulling te geven en te laden.

#### *Inhoudelijk*

- Gebiedsgericht; uitwerken hoe dit vorm krijgt
- Datagedreven; uitwerken waar deze informatie vandaan komt en hoe dit vorm krijgt

#### *Organisatie*

- Handelingsvrijheid
- Directe lijn met burgemeester / wethouder
- Qua positionering in de organisatie niet geïsoleerd

#### *Samenstelling team*

- Mix van strategische, tactische en uitvoerende medewerkers
- Onderlinge vervangbaarheid van belang; generaliseren met een taakaccent
- Manager met faciliterende leiderschapsstijl

#### *Huisvesting*

- Qua huisvesting voldoende veilig om vrij te kunnen praten over gevoelige kwesties

## 8. Bedrijfsvoering

In dit hoofdstuk wordt het thema bedrijfsvoering voor de ambtelijke fusieorganisatie uitgewerkt. Met bedrijfsvoering worden de volgende besturende en ondersteunende functies bedoeld:

- Financiële functie
- Concern control
- Inkoop en contractmanagement
- Informatisering en Automatisering
- Facilitaire zaken
- Personeel & organisatie
- Communicatie
- Bestuurssecretariaat
- Juridisch

Dit hoofdstuk belicht deze onderwerpen, geordend naar de organisatieonderdelen waar deze worden belegd in de nieuwe organisatie. Per bedrijfsvoeringsfunctie wordt hier een analyse gemaakt van

- De uitgangssituatie in beide gemeenten qua *organisatie*: overeenkomsten en verschillen;
- De veranderopgave van de betreffende bedrijfsvoeringsfunctie richting de ambtelijke fusieorganisatie en daarna;
- De huidige *systemen, processen en procedures* in beide gemeenten: overeenkomsten en verschillen<sup>18</sup>.

In het vervolg van dit hoofdstuk is voor elke bedrijfsvoeringsfunctie het resultaat van deze analyse weergegeven. De laatste paragraaf van het hoofdstuk gaat in op de vraag waar de bedrijfsvoeringstaken worden uitgevoerd: geconcentreerd (op één gezamenlijke, centrale locatie) of gedeconcentreerd (in de nabijheid van de klant c.q. het primair proces).

### 8.1 Organisatie

Bedrijfsvoering bestaat uit vier teams onder leiding van een hoofd. Deze hoofden rapporteren aan het directielid dat bedrijfsvoering in de portefeuille heeft. De vier teams zijn zo samengesteld dat verwante onderwerpen onder de verantwoordelijkheid van één hoofd vallen. Op deze manier wordt de complexiteit van de organisatie en het benodigd aantal leidinggevende posities geminimaliseerd.<sup>19</sup>

Naam	Doelstelling
Financiën, inkoop en contractmanagement	<p><b>Financiën:</b> Sturing en beheersing van de financiële middelen en verschaffen van actuele en adequate financiële informatie.</p> <p><b>Inkoop:</b> Doelmatig- en rechtmatig inkopen &amp; aanbesteden, zodat gemeenschapsgelden op een verantwoorde- en controleerbare wijze worden aangewend tegen de optimale (integrale) prijs-kwaliteitsverhouding .</p> <p><b>Contractmanagement:</b> Volledig benutten en het behouden van waarde uit het contract met voldoende inzicht in lopende contracten, afspraken met leveranciers en informatie daarover.</p>

<sup>18</sup> De gewenste ontwikkelrichting wat betreft systemen, processen en procedures is voor elke bedrijfsvoeringsfunctie gelijk, namelijk dat beide gemeenten op termijn toegroeien naar één systeem en één werkwijze.

<sup>19</sup> Zie ook de bijlage met de teamsheets.

Naam	Doelstelling
IT en Facilitair	<p><b>Informatievoorziening:</b> Het geheel van samenhangende activiteiten dat er toe dient om de organisatie gegevens en informatie tijdig en volledig en op een toegankelijke wijze te (laten) leveren, die nodig zijn om de aan de organisatie toegewezen taken te vervullen. Tot deze activiteiten behoren het beheer en de ontwikkeling van zowel de geautomatiseerde als de documentaire informatievoorziening.</p> <p><b>Automatisering:</b> Het beheer en de ontwikkeling van de onderliggende ICT Infrastructuur (incl. telecom) en het verlenen van services aan de gebruikersorganisatie middels een ICT Servicedesk.</p> <p><b>Facilitaire ondersteuning:</b> Het (laten) organiseren en (helpen) uitvoeren van logistieke en huishoudelijke taken alsmede fysieke beveiliging en BHV.</p>
HR en Communicatie	<p><b>HR:</b> Vormgeven van een organisatiestructuur en bijdrage aan een cultuur en werkwijze die optimaal en duurzaam is afgestemd op het realiseren van de organisatiedoelstellingen zowel intern als extern.</p> <p>Met hart voor de organisatie en de medewerker zorgen dat een omgeving ontstaat waar een duurzame bijdrage voor de organisatiedoelstellingen geleverd kan worden door professionals.</p> <p><b>Communicatie:</b> Zorgdragen voor het gericht, interactief en effectief communiceren op de behoeften en belangen van de externe doelgroepen en de interne organisatie (bestuur, management en medewerkers)</p>
Bestuurlijke en juridische zaken	(Beleids)advisering en ondersteuning van bestuur en organisatie op bestuurlijk en juridisch gebied.

## 8.2 Financiën, Inkoop & Contractmanagement

Onderstaand worden de functies belicht die door dit team worden behartigd.

### 8.2.1 Financiële functie

#### Uitgangssituatie

Qua wijze van organiseren van de financiële functie is de grootste *overeenkomst* dat de financiële functie in beide gemeenten (grotendeels) centraal in de organisatiestructuur is ondergebracht. Beide organisaties werken dus niet met bedrijfsbureaus per organisatieonderdeel. Wel is het beheer van de contractuele (administratieve) verplichtingen bij beide gemeenten in de lijn belegd. Een voorbeeld is het beheren van de huurovereenkomsten; dit is belegd binnen het organisatie onderdeel Vastgoed. De financiële functie is verantwoordelijk voor de facturering. Een vergelijkbare situatie geldt voor het organisatie onderdeel wat verantwoordelijk is voor subsidies.

De grootste *verschillen* qua organisatie zijn dat in de gemeente Langedijk de beleids- en adviestaken bij dezelfde medewerkers zijn ondergebracht, terwijl in de gemeente Heerhugowaard de werkzaamheden binnen de financiële functie zijn opgesplitst:

- De taak financieel beleid is verbijzonderd in één functie (financieel strateeg); deze is ondergebracht in het organisatie onderdeel Regie & ontwikkeling<sup>20</sup>.
- Financieel advies is ondergebracht bij de afdeling Bedrijfsvoering (onderdeel Realisatie).
- Financial control vindt voor een deel plaats door de financieel adviseurs en audit medewerkers en voor een deel door de concerncontroller.

<sup>20</sup> Door een recente wijziging verschuift de financiële beleidsfunctie vanaf 1 maart naar Bedrijfsvoering.



De gemeente Langedijk kent een dergelijke 'knip' in werkzaamheden binnen de financiële functie niet.

### Veranderopgave

Beide gemeenten hebben een vergelijkbaar beeld over hoe de financiële functie zich zou moeten ontwikkelen in de komende jaren. De belangrijkste ideeën hierover zijn dat de rol van financieel adviseur zich steeds meer ontwikkelt richting 'business control'. Het gesprek van de adviseur/ business controller met de manager (budgethouder) gaat in deze ontwikkeling niet (alleen) meer over de budgetuitputting van een afdeling in de 'business' (klantorganisatie), maar vooral over de (integrale) ontwikkeling van de afdeling van de manager.<sup>21</sup>

Om deze -bij beide gemeenten reeds gestarte- ontwikkeling van financieel advies naar business control verder door te voeren is invulling van de volgende randvoorwaarden van belang:

- Voor het goed kunnen werken als business controller is een goede financial control randvoorwaardelijk. Het risico bestaat anders dat de business controller veel van zijn tijd bezig zal zijn met het verklaren van fouten in bijvoorbeeld de financiële administratie (in plaats van het adviseren van de 'business').
- De levering van stuurinformatie wordt zoveel als mogelijk gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Deze stuurinformatie wordt opgenomen één managementdashboard, waar alle relevante informatie snel én toegankelijk te vinden is<sup>22</sup>. Een belangrijke taak van de financieel adviseurs in de huidige situatie is het uitvoeren van bewerkingen in Excel ('cijferwerk'). Deze taak kan -door de toenemende digitalisering- op termijn voor een groot deel komen te vervallen.
- Mede als gevolg van de tijd die hierdoor vrijkomt, krijgt de business controller de ruimte om breder te adviseren dan alleen de cijfers. De business controller moet dan wel in staat zijn om het verband te zien tussen de cijfers en de ontwikkeling van het betreffende organisatie onderdeel. Dit vraagt weer om de competentie om met een meer integrale bril naar vraagstukken te kijken (dus niet alleen met de bril van financiën, maar ook bijvoorbeeld vanuit het perspectief van informatiemanagement, juridisch en P&O). Tevens is van belang dat inzicht in de trends en ontwikkelingen van het specifieke beleidsdomein (waar de business controller zich op richt) wordt gecombineerd met politiek-bestuurlijke sensitiviteit.
- Aan de andere kant is van belang dat de manager (budgethouder) voldoende van financiën en overige cijfers snapt, zodat deze:
  - zelf stuurinformatie kan interpreteren;
  - op basis hiervan kan sparren met de business controller.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen; gewenste situatie

De gemeenten Heerhugowaard en Langedijk werken op het gebied van de financiële functie veelal met dezelfde systemen, processen en dergelijke. De belangrijkste overeenkomsten zijn:

- Financieel pakket: Civision Middelen.
- Accountant: Astrium accountants.
- Pakket begroting/jaarrekening/financieel beleid: LIAS.
- Risicomanagement: NARIS.

Het belangrijkste verschil betreft het management informatie systeem: de gemeente Heerhugowaard gebruikt hiervoor Civision Middelen en de gemeente Langedijk LIAS. Beide gemeenten hebben de ambitie om het gebruik van LIAS als management informatie tool verder te ontwikkelen, en hier ook personeelsgerelateerde gegevens in op te nemen (via een koppeling met PIMS). In deze ontwikkeling is de gemeente Langedijk verder gevorderd dan de gemeente Heerhugowaard.

<sup>21</sup> Anders gezegd gaat het om de transitie van advisering over de *weergave* van een afdeling (in de business) naar de *ontwikkelrichting* van (het takenpakket van) de afdeling.

<sup>22</sup> Het gaat dan overigens niet alleen om financiële informatie, maar ook om personeelsgerelateerde gegevens. Zie tevens de paragraaf over de P&O functie.

### Vervolgstappen

- Een werkgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de inrichting van de financiële functie.
- De werkgroep moet hierbij nadenken over verdere automatisering en digitalisering van management informatie (bijvoorbeeld verdere ontwikkeling van LIAS).
- De werkgroep moet tevens inventariseren welke ontwikkelopgave er ligt en hoe de gewenste ontwikkelingen kunnen worden gerealiseerd (bijvoorbeeld door het trainen/opleiden van medewerkers). Het gaat hierbij specifiek over de ontwikkeling van financieel adviseurs naar business controllers en het opleiden van budgethouders.

### 8.2.2 Concern control

#### Uitgangssituatie

Wat betreft de inrichting van de concern control functie in beide gemeenten wordt het volgende geconstateerd:

- De functie van concern controller wordt in de gemeente Heerhugowaard door een aparte medewerker ingevuld. De gemeente Langedijk heeft hiervoor geen aparte functionaris; deze taak wordt deels ingevuld door het afdelingshoofd bedrijfsvoering en deels door de teamleider financiën.
- Beide gemeenten hebben -op onderdelen<sup>23</sup>- een verbijzonderde interne controle (VIC) functie ingericht

#### Veranderopgave

De concern control taak richt zich -naast het bewaken van de financiële deugdelijkheid van de organisatie- ook op personele, juridische en kwaliteitsaspecten, risicomangement en compliance. Kort samengevat gaat het om het voorkomen van verrassingen. Dit betreft dus een brede definitie van het begrip 'control'.

De gewenste ontwikkelrichting is dat deze taak wordt belegd op drie verschillende niveaus in de organisatie (de zogenaamde "three lines of defense"):

1. Vanuit het management ('de lijn'). Managers zijn in de eerste instantie zelf verantwoordelijk voor de beheersing van activiteiten binnen het organisatieonderdeel en moeten er voor zorgen dat deze in lijn zijn met (a) wet- en regelgeving en (b) gezamenlijk vastgesteld (bedrijfsvoerings)beleid.
2. Vanuit de bedrijfsvoeringorganisatie en de control functie (de tweede lijn). De verschillende bedrijfsvoeringsfuncties treden op als kritisch sparringpartner, hebben een toetsende rol voor wat betreft naleving van beleid, wet- en regelgeving en (indien nodig) een signalerende functie richting het management en de directie. Ook bepaalde beleidsvoorbereidende taken en het organiseren van integrale risk assessments zijn taken van de tweede lijn.  
Om de lijnorganisatie te faciliteren worden vanuit de tweede lijn verschillende instrumenten aangereikt om 'in control' te komen én te blijven. Het gaat hierbij zowel om 'harde' instrumenten als 'zachte' instrumenten (zogenaamde soft controls, bijvoorbeeld het creëren van een aanspreekcultuur).
3. Vanuit de 3<sup>e</sup> lijn. Deze 3<sup>e</sup> lijn is uitgewerkt in twee functies:
  - Onder de directie van de ambtelijke organisatie is de brede concern control functie gepositioneerd. Deze functie bewaakt het 'in control' zijn en blijven op organisatiebrede onderwerpen/thema's als ook op individuele dossiers<sup>24</sup>.
  - Daarnaast is er sprake van verbijzonderde interne controle (VIC)/auditing. Op dit niveau wordt in de organisatie gericht en onafhankelijk (controle)onderzoek gedaan en getoetst aan vastgestelde normen. Het doel hiervan is te controleren of de 1e lijn haar taken goed uitvoert en of het samenspel tussen de 1e

<sup>23</sup> Het gaat dan met name om het inkoopproces en subsidies.

<sup>24</sup> De concern controller is overigens niet in directe zin verantwoordelijk voor de kwaliteit van het in control zijn van de organisatie. Deze verantwoordelijkheid ligt bij de eerste lijn, dus het management.

en 2e lijn soepel functioneert<sup>25</sup>. Deze functie velt hierover een objectief, onafhankelijk oordeel en komt op basis hiervan met verbetervoorstellen. Qua aansturing, zowel functioneel als hiërarchisch, vallen deze medewerkers onder de concern controller.

Deze 'three lines of defense' gelden voor alle bedrijfsvoeringsfuncties; met name voor financiën, juridische zaken en P&O.

#### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

Hiervoor wordt verwezen naar de paragrafen van de andere bedrijfsvoeringsfuncties.

#### Vervolgstappen

- Een werkgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de inrichting van de controlfunctie in de ambtelijke fusie organisatie. De controlfunctie is wezenlijk breder dan financiën, maar omvat ook personele, juridische en kwaliteitsaspecten, risicomanagement en compliance.
- De werkgroep komt specifiek tot een uitwerking van de verbijzonderde interne controle (VIC) voor de ambtelijke fusieorganisatie.

### 8.2.3 Inkoop- en contractmanagementfunctie

#### Uitgangssituatie

Qua wijze van organiseren van inkoop zijn er een aantal overeenkomsten tussen beide gemeenten. Een overeenkomst is dat inkoop in beide gemeenten decentraal plaats vindt. De verantwoordelijkheid voor inkoop ligt namelijk in de lijn. In beide gemeenten vindt er op centraal niveau wel advies en ondersteuning van de (decentrale) inkoopmedewerkers plaats; het gaat dan vooral om procesmatig en juridisch advies. Dit wordt uitgevoerd door een inkoopadviseur die voor beide gemeenten werkt. Door beide gemeenten worden ook regelmatig gezamenlijke inkooptrajecten gedaan; deze trajecten worden ondersteund (of getrokken) door deze gezamenlijke inkoopadviseur.

Verder hebben beide gemeenten geïnvesteerd in het ervoor zorgdragen dat inkoop rechtmatig gebeurt. Als er bijvoorbeeld een inkoop plaatsvindt die afwijkt van de inkoopprocedure, moet het college deze afwijking accorderen. Bij het betreffende beslisdocument wordt een advies van de inkoopadviseur bijgevoegd.

Contractmanagement en leveranciersmanagement is door beide gemeenten<sup>26</sup> nog niet ingericht.

#### Veranderopgave

Beide gemeenten willen de inkoopfunctie versterken, met name door:

- deze taak te scheiden van de facilitaire functie en apart te positioneren in de organisatie.
- het inrichten van contractmanagement en leveranciersmanagement, inclusief bijvoorbeeld het uitvoeren van zogenaamde spendanalyses<sup>27</sup>.

<sup>25</sup> Het gaat dan met name over de vraag er geen overlapping is of dat er blinde vlekken bestaan.

<sup>26</sup> Het belangrijkste verschil tussen contractmanagement en leveranciersmanagement is dat contractmanagement het contract beheert en leveranciersmanagement de relatie met de leverancier. Het doel van leveranciersmanagement is: komen tot de juiste keuze voor leveranciers, het kiezen van de juiste samenwerkingsvorm en het managen van de leveranciers nadat die keuzes gemaakt zijn. Het doel van contractmanagement is het realiseren van de contractdoelstellingen. Het gaat dan om proactief sturen op doelen zodat het resultaat -dat werd beoogd bij het afsluiten van het contract- ook daadwerkelijk bereikt wordt. Uiteraard gebeurt dat in nauwe samenwerking met de leverancier.

<sup>27</sup> Een spendanalyse levert antwoorden op vragen als: waar geeft de organisatie het meeste geld aan uit? Wie zijn de grootste leveranciers? Hoe verhouden de uitgaven van verschillende organisatie onderdelen zich tot elkaar? Wat is het verschil in uitgaven ten opzichte van vorig jaar? Etc. Op basis hiervan kan onder meer het inkoopbeleid geëvalueerd en verbeterd worden.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

Hiervoor wordt verwezen naar de paragrafen van de andere bedrijfsvoeringsfuncties.

#### Vervolgstappen

- Een werkgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de inrichting van de inkoopfunctie, waarbij de inkoopfunctie apart in de organisatie wordt gepositioneerd (zie ook paragraaf facilitaire zaken).
- De werkgroep heeft hierbij specifiek aandacht voor de inrichting van contractmanagement en leveranciersmanagement.

## 8.3 IT & Facilitair

Onderstaand worden de functies belicht die door dit team worden behartigd.

### 8.3.1 Informatisering en Automatisering

#### Uitgangssituatie

De gemeente Heerhugowaard en de gemeente Langedijk werken op het gebied van Informatisering en Automatisering reeds nauw met elkaar samen. Dit heeft onder andere geleid tot het project 'ICT-Bodemplaat Heerhugowaard-Langedijk' en een gezamenlijke 'Architectuur generieke informatievoorziening Heerhugowaard-Langedijk 2019-2022' (hieronder valt onder meer de zogenaamde 'Hoofdader').

Belangrijk verschil qua organisatie is dat binnen de gemeente Langedijk het functioneel (applicatie)beheer volledig decentraal is georganiseerd, terwijl dit in Heerhugowaard primair centraal in de organisatie is gepositioneerd (met een aantal decentrale beheerders die dit als neventaak hebben).

#### Veranderopgave

Beide gemeenten onderkennen het toenemende belang van Informatiemanagement. In het document 'Architectuur generieke informatievoorziening Heerhugowaard-Langedijk 2019-2022' staat een aantal concrete vervolgstappen aangegeven voor de inrichting van een professionele I&A organisatie.

#### Vervolgstappen professionele I&A organisatie

- Invulling geven aan de volgende rollen/ functies: CIO-rol, Informatiemanager, Architect informatievoorziening, Contract/leveranciersmanager, Programmamanagers/Projectleiders en domein adviseurs informatievoorziening.
- Organiseren van een integrale samenwerking tussen beide gemeenten op verschillende niveaus:
  - Strategisch: inrichting van een i-kernteam.
  - Tactisch: i-kernteam gezamenlijk met enkele applicatiebeheerders.
  - Operationeel: lokaal.
- Projectmatig werken verder doorontwikkelen, inclusief inrichting van I-Portfoliomanagement met een projectbureau.

Voor de ambtelijke fusieorganisatie van de gemeente Heerhugowaard en de gemeente Langedijk is het verder wenselijk om het applicatiebeheer (inclusief functioneel beheer) centraal in de organisatie te positioneren. Op deze manier wordt een goede afstemming en controle op het wijzigingsproces geborgd, waardoor een hoog niveau van beheer en ondersteuning kan worden geleverd. Ook voor systeembeheer geldt dat het wenselijk is om dit centraal in de organisatie te organiseren. De huidige ICT-omgeving (bodemplaat) is hierop ingericht voor de komende 5 jaar.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

Het project 'ICT-Bodemplaat Heerhugowaard-Langedijk' heeft onder meer gezorgd voor de technische harmonisatie tussen beide gemeenten. Hierdoor zijn er geen verschillen meer in de fysieke werkomgeving ("de bodemplaat") tussen beide gemeenten.

Op het niveau van (de inrichting van) applicaties heeft tot nog toe een beperkte harmonisatie plaatsgevonden. Dit betekent dat:

- Beide gemeenten deels gebruik maken van dezelfde applicaties, maar dat er ook nog verschillen zijn.
- Daar waar beide gemeenten van dezelfde applicaties gebruik maken de inrichting vaak nog verschillend is.

### Vervolgstappen applicaties

De samenvoeging van het applicatielandschap moet nog starten en is een grotere uitdaging dan de ICT bodemplaat. Harmonisatie van de applicaties wordt in twee delen geknipt. Na de gezamenlijke "Bodemplaat" wordt in 2019 gestart met de implementatie van de zogenaamde "Hoofdader". Deze "Hoofdader" bestaat uit een aantal componenten ('generieke applicaties') die een centrale rol vervullen in het realiseren van (digitale) dienstverlening en bedrijfsvoering. Ze hebben veel verbindingen met andere applicatiecomponenten en zullen daarom ook als eerste geïmplementeerd moeten worden. Voor het harmoniseren van de generieke applicaties is inmiddels een planning (tot en met 2020) opgesteld.

Het tweede deel betreft vormgeven van de informatievoorziening in de nieuwe organisatie. Dit is een omvangrijk programma waarbij de informatiebehoefte van de inwoners, bestuur en de organisatie wordt onderzocht en vertaald in noodzakelijke systemen en de inrichting daarvan. De start (verkenning) zal medio 2019 plaatshebben. Het gaat dan om het in beeld brengen en ontwikkelen van de ambities, visies en doelstellingen van de verschillende taakgebieden in de gemeenten.

In de uitwerking vertaalt zich dat vervolgens in harmonisatie van de *taakspecifieke* applicaties. Het gaat dan om de nog niet geharmoniseerde applicaties in het fysiek en het sociaal domein, publieksdienstverlening, bedrijfsvoering, etc. Hiermee zal in hoofdzaak pas ná 2020 worden begonnen. Dit betreft overigens niet alleen het harmoniseren van de applicaties zelf, maar ook harmonisatie van de inrichting (werkprocessen en procedures). Dat maakt dat dit een complexe operatie is.

De ambities, visies en doelstellingen van de verschillende taakgebieden dienen als kader voor een eventuele aanbesteding en een geüniformeerde inrichting.

De ervaring leert dat dit voor beide gemeenten samen een investering vraagt van minimaal circa 2 tot 3 miljoen euro. De omvang van het bedrag is met name afhankelijk van het aantal applicaties dat geharmoniseerd moet worden, de omvang van de conversiekosten en de mate waarin het aanbestedingstraject en de daaropvolgende implementatie met eigen personeel uitgevoerd kan worden.

Na de inventarisatie medio 2019 kan de omvang van het benodigde budget verder worden uitgewerkt.

Uiteraard zullen tijdens het proces, daar waar mogelijk, integratievoordelen worden behaald ('laag hangend fruit'). Voor meer details kan het document 'Architectuur generieke informatievoorziening Heerhugowaard-Langedijk 2019-2022' geraadpleegd worden.

### 8.3.2 Facilitaire zaken

#### Uitgangssituatie

Een belangrijke overeenkomst tussen beide gemeenten is dat in de huidige situatie facilitaire zaken en (centrale) inkoop<sup>28</sup> in één team zijn gecombineerd. Een separate paragraaf gaat specifiek in op de inkoopfunctie.

Een andere belangrijke overeenkomst qua wijze van organiseren van facilitaire zaken is dat beide gemeenten catering, schoonmaak, beveiliging en de repro functie (voor grote printopdrachten) aan externe partijen uitbesteed hebben. Bij beide gemeenten is het beheer van het gemeentelijk vastgoed (inclusief het beheer van de grotere technische installaties) ondergebracht bij andere onderdelen in de organisatie.

#### Veranderopgave

In de huidige situatie zijn bij beide gemeenten facilitaire zaken en inkoop ondergebracht bij hetzelfde organisatieonderdeel. De ambitie is om deze twee taakgebieden in de nieuwe organisatie bij verschillende teams onder te brengen. Verder zal het taakgebied Documentaire Informatievoorziening (DIV), wat nu bij beide gemeenten ondergebracht is bij de facilitaire zaken, van primair een post & archief functie toegroeien naar een belangrijk onderdeel van de informatiemanagement taak. Het ligt daarom in de rede dat op termijn het taakgebied DIV wordt geïntegreerd met Informatiemanagement.

De gewenste ontwikkelrichting voor facilitaire zaken is het streven naar een vergelijkbaar (intern) dienstverleningsconcept voor de twee kantoorlocaties (de Parelhof en de Binding), zodat daar door medewerkers op een vergelijkbare manier gewerkt kan worden. Bodes moeten bijvoorbeeld op beide locaties ingezet kunnen worden.

Voor de gemeente Langedijk is de verhuizing naar De Binding een katalysator van veel ontwikkelingen rondom publieksdienstverlening. Er wordt -als gevolg van de verhuizing- nagedacht over het dienstverleningsconcept en de fysieke vertaling van het dienstverleningsconcept. Het gaat dan onder meer om thema's als (invulling geven aan) hostmanship, openheid versus beveiliging en de klantbeleving.

#### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

Op het gebied van facilitaire zaken maken de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk gedeeltelijk gebruik van dezelfde systemen en processen. De belangrijkste overeenkomst is dat voor documentmanagement en de interne postvoorziening Corsa ingezet wordt. De belangrijkste verschillen zijn:

- Voor zaalreservering en vergaderservice wordt in de gemeente Heerhugowaard Topdesk gebruikt, terwijl dit in de gemeente Langedijk via Outlook (gemeentehuis) en JCC Software (De Binding) verloopt.
- In de gemeente Heerhugowaard wordt voor het maken van facilitaire meldingen gebruik gemaakt van TOPdesk. In Langedijk wordt TOPdesk ingezet voor de ICT Servicedesk (en niet voor facilitaire meldingen).
- Beide gemeenten hebben verschillende systemen voor de toegangspassen voor de panden.

#### Vervolgstappen

- Een werkgroep facilitaire zaken met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet in kaart brengen wat ervoor nodig is om de inkoopfunctie en facilitaire zaken te splitsen.
- De werkgroep moet aan de slag met het uitwerken van een gezamenlijk dienstverleningsconcept voor facilitaire zaken.
- De werkgroep moet hierbij tevens inventariseren in hoeverre het gewenst is om de verschillende systemen en processen met betrekking tot facilitaire zaken te harmoniseren en standaardiseren.

---

<sup>28</sup> De verantwoordelijkheid voor inkoop ligt overigens bij beide gemeenten in de lijn. De centrale inkoopfunctie levert procesmatige en juridische ondersteuning. Zie verder de paragraaf over inkoop.

## 8.4 HR & Communicatie

Onderstaand worden de functies belicht die door dit team worden behartigd.

### 8.4.1 Personeel & Organisatie (P&O)

#### Uitgangssituatie

De grootste overeenkomst qua huidige organisatie is dat beide gemeenten bezig zijn met de integratie van de salarisadministratie en de personeelsadministratie. Hiervoor heeft een gezamenlijke aanbesteding plaatsgevonden, op basis waarvan de PIMS applicatie is geselecteerd. Men is nu bezig de administratieve processen te integreren.

Het grootste verschil in organisatie van de P&O-functie is:

- In de gemeente Heerhugowaard zijn de werkzaamheden binnen de functie personeel & organisatie opgesplitst tussen strategisch P&O advies, (regulier) P&O -advies en ondersteuning.
- Binnen de gemeente Langedijk is geen onderscheid gemaakt tussen deze verschillende taken/rollen. Medewerkers zitten in één team P&O en kunnen hierbij verschillende taken/rollen vervullen.

#### Veranderopgave

Beide gemeenten hebben een vergelijkbaar beeld over de gewenste ontwikkelrichting van de P&O functie, namelijk:

- Het verder ontwikkelen van P-control (in combinatie met financiële control), ook gezien de groeiende vraag vanuit het management en de politiek. Het gaat dan bijvoorbeeld om control op de omvang van de inhuur. Ook ten aanzien van P-control bestaat de wens om deze in richten volgens de eerder beschreven 'three lines of defense' systematiek.
- Het ontwikkelen van één management dashboard, waar alle relevante informatie snel én toegankelijk te vinden is<sup>29</sup>. Het gaat dan met name om antwoorden op vragen als:
  - Wat is de omvang van de formatie en bezetting?
  - Wat is de omvang van de inhuur?
  - Hoeveel vacatures zijn er?
  - Hoeveel financiële ruimte is er?

Dit is mede een instrument om de 1<sup>e</sup> lijn in staat te stellen om de 1<sup>e</sup> lijns P-control functie goed te kunnen vervullen. Op dit moment gebeurt het verzamelen van (management) informatie nog teveel ad hoc bij beide gemeenten.

- Het actualiseren en -richting de toekomst- structureel borgen van de strategische personeelsplanning. Beide gemeenten hebben zich in het verleden wel bezig gehouden met dit thema, maar beschikken op dit moment niet over een actuele strategische personeelsplanning.
- Het realiseren van een ontwikkelcentrum om medewerkers klaar te stomen voor toekomst. Er is daartoe een gezamenlijke visie op leren gemaakt (waarbij over de uitwerking van de visie nog discussie gevoerd moet worden) Hiervan is mede het doel om zich als aantrekkelijke werkgever te positioneren bij de werving van nieuwe collega's; dat is op dit moment een aandachtspunt voor beide gemeenten Tevens speelt het een rol bij het 'binden en boeien' van bestaande medewerkers.

<sup>29</sup> Het gaat dan overigens niet alleen om informatie inzake het personeel, maar bijvoorbeeld ook om financiële informatie.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

De gemeente Heerhugowaard en gemeente Langedijk werken op het gebied van de P&O functie veelal met dezelfde systemen en processen. Het gaat dan met name om:

- Het personeels- en salarisadministratiepakket in combinatie met e-HRM: PIMS/Centric.
- Digitaal personeelsdossier: Corsa.
- Jaargesprekken-cyclus: TOP.
- Tijdsregistratie. In beide gemeenten wordt alleen tijd geschreven wanneer dit noodzakelijk is, bijvoorbeeld voor GREX'en, leges, subsidies, etc.<sup>30</sup>

Ondanks het feit dat beide gemeente veelal met dezelfde applicaties werken zijn de processen in beide gemeenten vaak verschillend ingericht. Eén van de grootste uitdagingen is daarom het harmoniseren van deze processen.

### Vervolgstappen

- Een werkgroep P&O, met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard, moet zich buigen over de ontwikkeling naar p-control in de ambtelijke fusie organisatie.
- De werkgroep moet tevens starten met de harmonisatie en standaardisatie van de processen en applicaties.

## 8.4.2 Communicatie

### Uitgangssituatie

In de wijze van organiseren van de communicatiefunctie zijn er overeenkomsten en verschillen tussen beide gemeenten te onderkennen. De belangrijkste overeenkomst is dat in beide gemeenten één team Communicatie bestaat, waarin zowel de adviserende als de meer uitvoerende taken zijn ondergebracht. De volgende taken zijn bij beide teams ondergebracht: public relations, consultantschap, interne voorlichting, persvoorlichting en publieksvoorlichting.

Zoals aangegeven in de vorige paragraaf, is een verschil tussen beide gemeenten dat in Heerhugowaard een vaste koppeling bestaat van een communicatie/bestuursadviseur met een wethouder, terwijl dit binnen Langedijk niet het geval is. Daarnaast is in Heerhugowaard recentelijk de communicatiefunctie met 4 fte uitgebreid; er is onder meer rekening gehouden met 1 fte voor de web care taak. De laatste taak wordt in de gemeente Langedijk ingevuld door de medewerker 'online adviseur', die zich onder andere bezig houdt met webcare, social media, de website en de huisstijl. De gemeente Langedijk komt in de loop van 2019 met een voorstel over de uitbreiding van de communicatiefunctie.

---

<sup>30</sup> Per 01 februari 2019 is tijdschrijven bij de gemeente Langedijk afgeschaft.



### Veranderopgave

De gewenste ontwikkelrichting bij een bestuurlijke fusie voor wat betreft de communicatiefunctie is dat aangesloten wordt bij de ontwikkeling dat elke bestuurder de beschikking heeft over een vaste communicatie adviseur.

Bovendien is de gezamenlijke ambitie om meer in te gaan zetten op ontwikkelingen inzake webcare, social media, etc.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

De gemeente Heerhugowaard en gemeente Langedijk werken op het gebied van de communicatie functie veelal met dezelfde systemen en processen. Beide gemeenten maken voor externe communicatie bijvoorbeeld gebruik van sociale media (zoals Facebook, Twitter & Whatsapp).

Het belangrijkste verschil is dat de gemeente Heerhugowaard voor het beheer van de website gebruik maakt van Typo3 en de gemeente Langedijk van de Green Valley Suite.'

### Vervolgstappen

- Een werkgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de inrichting van de communicatiefunctie.

## 8.5 Bestuurlijke & Juridische Zaken

Onderstaand worden de functies belicht die door dit team worden behartigd.

### 8.5.1 Bestuurs- en managementondersteuning

#### Uitgangssituatie

De belangrijkste overeenkomst is dat in de huidige situatie bij beide gemeenten het managementsecretariaat en het bestuurssecretariaat in hetzelfde team zijn ondergebracht.

Wat betreft de taken op het gebied van bestuursondersteuning, bestaat een aantal verschillen tussen beide gemeenten:

- In de gemeente Heerhugowaard is de ondersteuning van de bestuurders als volgt georganiseerd. De collegeleden worden ondersteund door een medewerkers secretariële ondersteuning, een communicatieadviseur (2 adviseurs voor 4 collegeleden, met een vaste koppeling van de adviseur met de wethouder), een bestuursadviseur en één of meer strategisch adviseurs (uit de lijnorganisatie).
- In de gemeente Langedijk worden de adviserende rollen in de huidige situatie voornamelijk vervuld door de afdelingsmanagers (bijvoorbeeld tijdens de portefeuillehouder overleggen). De secretariële ondersteuning bestaat vooral uit agendabeheer.

Wat betreft de secretariële ondersteuning van het management is de huidige situatie dat in Heerhugowaard secretaresses aanwezig zijn voor het lijnmanagement en de directie en managers. Bij de gemeente Langedijk beschikt het management niet over 'eigen' secretariële ondersteuning; er is voor de hele organisatie 0,6 fte aan secretariële ondersteuning beschikbaar.

### Veranderopgave

De gewenste ontwikkelrichting -bij een bestuurlijke fusie- wat betreft bestuursondersteuning is de lijn die is ingezet in de gemeente Heerhugowaard. Dit betekent dat bij bestuursondersteuning onderscheid wordt gemaakt tussen de eerder genoemde vier rollen/functions: bestuursadviseur, communicatieadvies, strategisch advies en secretariële ondersteuning.

Wat betreft de secretariële ondersteuning bestaat de wens om de taken met betrekking tot de secretariële ondersteuning van het management en het bestuur van elkaar te scheiden.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

De gemeente Heerhugowaard en gemeente Langedijk werken op het gebied van het bestuurssecretariaat veelal met dezelfde systemen en processen. Voor het vastleggen van documenten wordt Corsa gebruikt. Voor de samenstelling van collegevoorstellen en de agenda van bijeenkomsten wordt gewerkt met een combinatie van Corsa en GemeenteOplossingen (GO).

De processen voor collegevoorstellen zijn verschillend tussen de gemeente Heerhugowaard en de gemeente Langedijk. Het verschil zit het name in het feit dat de gemeente Langedijk nog met parafen op papier werkt, terwijl de gemeente Heerhugowaard het proces volledig heeft geautomatiseerd met behulp van Corsa.

### Vervolgstappen

- Een werkgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de inrichting van de secretariële ondersteuning, waarbij duidelijk onderscheid wordt gemaakt tussen taken ter ondersteuning van het management en van het bestuur.
- De werkgroep moet vervolgens starten met het harmoniseren en standaardiseren van de huidige systemen en processen (bijv. het proces voor collegevoorstellen).

## 8.5.2 Juridische functie

### Uitgangssituatie

Beide gemeenten hebben de juridische taken op een vergelijkbare wijze belegd in de organisatie:

- De taakspecifieke juridische kennis is bij beide gemeenten in de lijn ondergebracht.
- De sectoroverschrijdende juridische advisering is bij een team ondergebracht wat centraal in de organisatie is gepositioneerd.

Een andere overeenkomst is dat beide gemeenten de bezwaaradviescommissie extern hebben georganiseerd. De grootste verschillen zijn:

- De gemeente Heerhugowaard kent twee bezwaaradviescommissies ('kamers voor bezwaar en beroep'), één voor het sociaal domein en een reguliere, terwijl de gemeente Langedijk slechts één bezwaaradviescommissie heeft.
- De gemeente Heerhugowaard heeft een juridisch strateeg die zich onder andere bezig houdt met juridisch control. In de gemeente Langedijk is de juridischecontroltaak niet expliciet bij een medewerker belegd.

### Veranderopgave

De gewenste ontwikkelrichting ten aanzien van de juridische control taak is om deze systematischer te gaan organiseren, vergelijkbaar met de 'three lines of defense' systematiek zoals beschreven in de paragraaf over concern control. Dat betekent 1<sup>e</sup> lijns juridische ondersteuning in de vakafdeling, 2<sup>e</sup> lijns control binnen de bedrijfsvoeringsfunctie en 3<sup>e</sup> lijns control in de concern control functie.

Een andere wens is dat in de toekomstige situatie er niet meer twee verschillende bezwaaradviescommissies bestaan; dit wordt teruggebracht tot één bezwaaradviescommissie.

### Systemen/processen: overeenkomsten en verschillen

De gemeente Heerhugowaard en gemeente Langedijk werken op het gebied van de juridische functie deels met dezelfde systemen en processen. Het gaat dan met name om:

- Verzekeringen: AAG.
- Beleid bekendmakingen: DROP.
- Openbare besluitenlijst: Corsa.

Voor een aantal processen gebruiken beide gemeenten verschillende applicaties, met name:

- Bezwaarschriften en klachtenafhandeling: Heerhugowaard werkt met Corsa en GO en Langedijk met PerfectView.
- Voor contractbeheer werkt Heerhugowaard met Corsa en voor WOB Beleid, Geheimhoudingsbeleid, Wet dwangsom en dergelijke met de Hugo kennisbank. Langedijk werkt hiervoor niet met specifieke applicaties.

### Vervolgstappen

- Een werkgroep met juristen uit zowel Langedijk als Heerhugowaard moet zich buigen over de ontwikkeling naar juridische control in de ambtelijke fusieorganisatie.
- De werkgroep komt tevens met een voorstel tot het samenvoegen van de huidige verschillende kamers voor bezwaar en beroep naar één kamer voor bezwaar en beroep.
- Vervolgens moeten de huidige systemen en processen geharmoniseerd en gestandaardiseerd worden.

## 8.6 Locatie van de taakuitvoering/dienstverlening

Deze paragraaf gaat in op de vraag waar c.q. op welke locatie de bedrijfsvoeringstaken worden uitgevoerd: geconcentreerd (op één gezamenlijke, centrale locatie) of gedeconcentreerd (in de nabijheid van de 'klant' c.q. de business<sup>31</sup>). Voor de goede orde: alle bedrijfsvoeringstaken worden *centraal* in het organigram gepositioneerd, waarbij sommige taken gedeconcentreerd kunnen worden uitgevoerd<sup>32</sup>.

Een drietal varianten zijn denkbaar:

1. Vanuit één centrale locatie, in het pand van de gemeente Heerhugowaard op de Parelhof.
2. Gedeconcentreerd, dus dicht bij de klant/afnemer ('de business'). De taak wordt dan verspreid uitgevoerd, op verschillende locaties binnen elk van de twee gemeentehuizen (Parelhof en De Binding) of de twee gemeentewerven.
3. Een mix van een centrale locatie met uitvoering van het werk (voor een beperkt aantal dagen per week) op de locatie van de klant.

Het algemene principe voor het vraagstuk 'geconcentreerd versus gedeconcentreerd' is:

- Taken die *gestandaardiseerd* kunnen worden, worden *geconcentreerd* uitgevoerd. Het gaat dan om uitvoerende, ondersteunende functies en om de beleidsvoorbereiding binnen het bedrijfsvoeringsdomein. Soms moeten daar nog voorwaarden voor vervuld worden, bijvoorbeeld op het punt van de digitale toegankelijkheid.
- Er zijn echter ook uitvoerende functies die onlosmakelijk verbonden zijn met de gemeentelijke gebouwen, zoals de facilitaire taken. Deze worden daarom ook gedeconcentreerd uitgevoerd.

<sup>31</sup> Met klanten worden de medewerkers in het primair proces bedoeld. Het gaat dan om 'Mens en Samenleving', 'Stad en Ruimte', KCC en Veiligheid. Zie het hoofdstuk over het organisatieontwerp. Verder is de afdeling Bedrijfsvoering ook te zien als een klant (van zichzelf).

<sup>32</sup> Om misverstanden te voorkomen worden in dit hoofdstuk de termen 'centraal versus decentraal' gebruikt als het gaat over de positie van een taakgebied in het organigram, en de termen 'geconcentreerd versus gedeconcentreerd' als het gaat over de locatie waar de taak wordt uitgevoerd.

- Taken die *maatwerk* vragen c.q. grondige kennis van en ‘voeling’ met de context binnen een bepaald organisatie onderdeel van de klant, worden ook in overwegende mate *gedeconcentreerd* uitgevoerd. Dit geldt vooral voor de adviesfuncties. Voor deze functies is het van immers belang dat deze flexibel kunnen inspelen op de lokale situatie.

In onderstaande tabel wordt dit algemene principe per categorie overheadtaak (beleid/control, advisering en ondersteuning) uitgewerkt.

Categorie	Geconcentreerd versus gedecentreerd
<b>Beleidsfuncties/ controlfuncties</b>	Beleids- en controlfuncties geconcentreerd, met bezoeken van de medewerkers op locatie.
<b>Adviesfuncties (incl. business control)</b>	<p>Adviesfuncties hoofdzakelijk gedecentreerd (waarbij de aard van het vraagstuk leidend is voor de locatie waar het werk gedaan wordt). De belangrijkste redenen voor deze keuze zijn:</p> <p>De adviseur moet op de hoogte zijn van en zich snel kunnen aanpassen aan de dynamiek binnen het betreffende organisatie onderdeel. De adviseur moet flexibel kunnen inspelen op wat er bij het organisatie onderdeel gebeurt.</p> <p>Bij een adviesfunctie is er sprake van variatie in de vraag; elke klant zal net andere wensen en behoeften hebben. Als adviseur is het daarom belangrijk dat deze goed zicht houdt op wat voor de klant op enig moment belangrijk is.</p> <p>Voor het goed kunnen uitoefenen van de rol van adviseur is het belangrijk dat deze relatief weinig uren achter het bureau doorbrengt en juist veel de organisatie ingaat.</p> <p>De meerwaarde om de adviestaak geconcentreerd binnen de organisatiestructuur te positioneren zit in de multi-inzetbaarheid en onafhankelijkheid/professionaliteit van de adviseurs, mogelijkheden tot specialisatie en kennisdeling en het feit dat het wiel maar één keer hoeft te worden uitgevonden: vergelijkbare behoeftes binnen verschillende organisatie onderdelen van de ambtelijke organisatie kunnen in één keer gezamenlijk opgepakt worden.</p>
Ondersteuning/ uitvoering	Ondersteunende, uitvoerende functies worden in principe geconcentreerd in het pand op de Parelhof. Bij de facilitaire functie moet een aantal taken op locatie uitgevoerd worden in het pand in Langedijk (De Binding) of op de twee gemeentewerven.

De nu volgende figuur geeft een (grafische) weergave van de locatie van de taakuitvoering van de verschillende werkzaamheden.



De figuur kan als volgt toegelicht worden:

- Beleidsmedewerkers halen de vragen en de benodigde informatie bij de verschillende onderdelen van de ambtelijke organisatie op en werken het beleid vanaf een centrale locatie uit.
- Adviseurs zijn voornamelijk aanwezig bij het ‘eigen’ organisatieonderdeel, om optimaal op de hoogte te zijn van de lokale ontwikkelingen. Een beperkt deel zijn ze op de centrale locatie om met elkaar af te stemmen en best practices uit te wisselen.
- Ondersteuning zit voornamelijk op een centrale locatie om zo maximale synergie te bereiken. Een beperkt deel van hun tijd zijn ze bij de verschillende organisatie onderdelen op locatie om af te stemmen.

- (Concern) control is binnen de verschillende organisatie onderdelen aanwezig om de benodigde informatie op te halen en de conclusies terug te koppelen. De uitwerking geschiedt voornamelijk geconcentreerd.

Hoe dit in de praktijk werkt, wordt toegelicht aan de hand van het werkveld Financiën:

- Het ondersteunende deel van het werkveld Financiën (het gaat dan met name om de financiële administratie) zal geconcentreerd in het pand op de Parelhof worden gehuisvest en vanuit deze locatie werk leveren voor de verschillende onderdelen van de ambtelijke organisatie.
- Financieel adviseurs (business controllers) daarentegen hebben als primaire focus één van de organisatie onderdelen en zijn het merendeel van hun tijd op de locatie van hun 'eigen' organisatie onderdeel aanwezig. Hierdoor kennen ze het betreffende organisatie onderdeel goed en zijn ze bereikbaar voor vragen. Daarnaast zullen ze een beperkt deel van hun tijd op de centrale locatie van het werkveld Financiën aanwezig zijn voor kennisdeling, afstemming en het gezamenlijk uitwerken van hun adviezen.
- De medewerkers met beleids- en controltaken (ook rondom de P&C cyclus) werken vanuit de centrale locatie (waar ook de ondersteunende taken zijn gevestigd) en zijn in de praktijk vaak ook bij andere organisatie onderdelen te vinden.

## 8.7 Implementatie veranderopgave

Voor de bedrijfsvoeringsfuncties ligt er een belangrijke opgave om beleid, werkprocessen, procedures, formats, systemen en dergelijke te harmoniseren en standaardiseren. Voor elk van beide gemeenten is door de betreffende leden van de werkgroep Bedrijfsvoering in kaart gebracht wat de huidige situatie is. Dit hoofdstuk heeft hiervan een samenvattend overzicht gegeven.

Het advies vanuit de werkgroepen Bedrijfsvoering en Financiën is vooruitlopend op de ambtelijke (én bestuurlijke) fusie zoveel als mogelijk al te standaardiseren. Hierdoor kan te zijner tijd veel (ambtelijke) tijd en energie bespaard worden.

## 9. Bestuurlijk-juridische aspecten

### 9.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de bestuurlijk-juridische aspecten van de ambtelijke fusie besproken. Achtereenvolgens wordt ingegaan op:

- De rechtsvorm;
- De governance;
- De (juridische) randvoorwaarden;
- De verbonden partijen; en
- Het contractbeheer

Over het algemeen kan worden opgemerkt dat bij deze onderdelen – waar relevant – gestreefd is naar een ‘lichte’ vorm. Immers, het is ‘for the time being’ (zie ook paragraaf 1.2) gezien het feit dat de fusie wordt ingericht als voorbereiding op een bestuurlijke fusie die volgens planning dan per 2022 in werking treedt.

### 9.2 Rechtsvorm

#### Samenvatting

De ambtelijke fusieorganisatie krijgt de rechtsvorm “bedrijfsvoeringsorganisatie” (BVO).

Een ambtelijke fusieorganisatie kan de volgende rechtsvormen hebben:

1. bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO),
2. centrumconstructie en
3. openbaar lichaam.

De gemeenten hebben met het overnemen van het haalbaarheidsonderzoek de voorkeur onderschreven voor een BVO.

De keuze voor een BVO betekent dat beide gemeenten (gezamenlijk) eigenaar zijn van de ambtelijke fusieorganisatie, hetgeen de gelijkwaardigheid van de gemeenten benadrukt. Ook heeft een BVO een enkelvoudig bestuur, hetgeen bestuurlijke drukte voorkomt.

De BVO heeft de voorkeur boven een centrumconstructie, omdat bij een centrumgemeente geen sprake is van gezamenlijk eigenaarschap: er is immers sprake van een opdrachtgever-opdrachtnemer relatie. Dit verhoudt zich niet goed met de wens van gelijkwaardigheid tussen beide gemeenten.

De BVO heeft ook de voorkeur boven een openbaar lichaam om onnodige bestuurlijke drukte te voorkomen. Bij zowel een openbaar lichaam als een BVO is altijd sprake van externe checks-and-balances waarbij de colleges van B&W en de gemeenteraden de fusieorganisatie aansturen en controleren. Een openbaar lichaam heeft, anders dan een BVO die een enkelvoudig bestuur heeft, een geleed bestuur: *algemeen bestuur* (AB) en een *dagelijks bestuur* (DB). Bij een openbaar lichaam zijn checks-and-balances behalve extern dus óók intern geborgd: het AB controleert het DB.

Omdat de sturing op de ambtelijke fusieorganisatie in deze besturen enkel betrekking heeft op bedrijfsvoering en uitvoering en niet op het vaststellen van beleid, is geen behoefte aan dergelijke aanvullende checks-and-balances ten opzichte van een BVO; het zou enkel leiden tot onnodige bestuurlijke drukte.

## 9.3 Governance

### 9.3.1 Verschillende rollen in een bedrijfsvoeringsorganisatie

Bij het inrichten van de ambtelijke fusieorganisatie is het van belang om onderscheid te maken tussen de verschillende rollen en duidelijk te maken hoe deze belegd zijn. Het helder en eenduidig beleggen van deze rollen en het bewustzijn van (eventuele) overlappende rollen ('dubbele petten') is van cruciaal belang voor het slagen en goed (blijven) functioneren van de ambtelijke fusie(organisatie). De volgende rollen zijn te onderscheiden in de ambtelijke fusieorganisatie:

	Wat doe je in deze rol?	Bij wie is de rol belegd?
<b>Eigenaar</b>	Handelt in het belang organisatie, lange termijn visie, continuïteit, kaders en financiën	Bestuur van de ambtelijke fusieorganisatie
<b>Opdrachtgever</b>	Definieert het resultaat ('t wat); korte termijn, prestaties	1. Colleges (bestuurlijk) 2. Gemeentesecretarissen (ambtelijk)
<b>Opdrachtnemer</b>	Realiseren resultaten ('t hoe), actief informeren, nee durven zeggen	1. Bestuur van de ambtelijke fusieorganisatie (bestuurlijk) 2. Directie van de ambtelijke fusieorganisatie (ambtelijk)
<b>Toezichthouder</b>	Toetsen handelwijze bestuur, werkgever bestuur	Colleges en raden
<b>Klant</b>	Afnemen van gewenste goed/dienst	Colleges (direct), de inwoners (indirect als klant van de gemeente) en daarmee tevens de raden (volksvertegenwoordigend)

### 9.3.2 Samenstelling bestuur

#### Samenvatting

Het bestuur gaat bestaan uit twee leden per gemeente. De leden zijn de twee burgemeesters en de twee B&W-leden die belast zijn met de bedrijfsvoeringsportefeuille. In het geval dat de burgemeester de bedrijfsvoeringsportefeuille onder zich heeft, dan neemt de wethouder met de portefeuille financiën plaats in het bestuur.

Het bestuur van de BVO kan bestaan uit de voltallige colleges of een afvaardiging daarvan. Als gekozen wordt voor een afvaardiging, is het de vraag uit welke collegeleden die afvaardiging gaat bestaan. Ter verduidelijking: een BVO is een zogenoemde collegeregeling omdat bedrijfsvoering een taak is van het college. Dat betekent dat raadsleden per definitie geen zitting mogen hebben in het bestuur.

De gemeenten hebben met het overnemen van het haalbaarheidsonderzoek de voorkeur onderschreven om het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie te laten bestaan uit een afvaardiging van de colleges.

De keuze voor een afvaardiging vanuit de colleges in het bestuur van de ambtelijke fusieorganisatie voorkomt onnodige bestuurlijke drukte. Als de voltallige colleges het bestuur zouden vormen van de ambtelijke fusieorganisatie, zou de eigenaarsrol van de ambtelijke fusieorganisatie groter zijn dan nodig. Ook nu is sturing op de ambtelijke organisatie immers geen aangelegenheid van de voltallige colleges. Een en ander laat onverlet dat de voltallige colleges periodiek, bijvoorbeeld tweemaal per jaar, vanuit hun toezichthoudersrol bij elkaar kunnen komen om zich (informeel) te laten informeren over de stand van zaken in de ambtelijke fusieorganisatie. Ditzelfde geldt overigens voor de raden.

Doordat de ambtelijke fusie de bedrijfsvoering betreft, is het aangewezen om in ieder geval de portefeuillehouders bedrijfsvoering zitting te laten nemen in het bestuur. Het is logisch om, vanuit het oogpunt van continuïteit, de burgemeesters plaats te laten nemen in het bestuur. In het geval dat de burgemeester de

bedrijfsvoeringsportefeuille onder zich heeft, ligt het voor de hand om de wethouder financiën plaats te laten nemen in het bestuur en niet een van de wethouders met een vakportefeuille. De ambtelijke fusieorganisatie heeft immers een belangrijk financieel aspect en de wethouder financiën bestrijkt, anders dan wethouders met een beleidsinhoudelijke vakportefeuille, de breedte van de gemeentelijke organisatie.

In Heerhugowaard en in Langedijk zijn de portefeuilles bedrijfsvoering en financiën thans feitelijk belegd bij dezelfde wethouder. Als gevolg daarvan zal het Dagelijks Bestuur van de BVO gaan bestaan uit de twee burgemeesters en de twee wethouders bedrijfsvoering/financiën.

Omdat het bestuur van de BVO geen beleidskeuzes dient te maken en sturing met name financieel is, ligt het in de rede om het bestuur 4 tot 6 maal per jaar bijeen te laten komen.

### 9.3.3 Stemverhouding bestuur

#### Samenvatting

Ieder bestuurslid van de BVO heeft één stem. Stemming in het bestuur van de BVO geschiedt bij normale meerderheid.

Er zijn verschillende stemverhoudingen mogelijk in het bestuur. Zo kan bij meerderheid worden gestemd, bij gekwalificeerde meerderheid of bij unanimitéit. Ook kunnen de leden van het bestuur een onderling verschillend aantal stemmen hebben, bijvoorbeeld op basis van inwoneraantal of proportioneel aan de financiële inbreng.

Besluitvorming op basis van normale meerderheid, waarbij ieder bestuurslid één stem heeft, is in lijn met het uitgangspunt van gelijkwaardigheid in de samenwerking tussen de twee gemeenten. Het heeft bovendien tot gevolg dat niet één gemeente zeggenschap krijgt over de andere gemeente.

Stemming bij normale meerderheid waarbij ieder bestuurslid één stem heeft, heeft de voorkeur omdat:

- Een andere optie is dat de bestuursleden stemmen krijgen toegekend op basis van inwonertal of ingebracht budget. Dat zou tot gevolg hebben dat de leden die collegelid zijn in Heerhugowaard, juridisch geldige besluiten kunnen nemen zonder instemming van de leden die collegelid zijn in Langedijk. Dat staat op gespannen voet met het uitgangspunt van gelijkwaardigheid.
- Besluiten van de ambtelijke fusieorganisatie zien enkel op de bedrijfsvoering van die organisatie. Beleidsmatige vraagstukken komen niet aan bod in het bestuur van de ambtelijke fusieorganisatie, maar in de colleges en raden van de gemeenten.

### 9.3.4 Samenstelling directie

#### Samenvatting

De directie bestaat uit de gemeentesecretarissen, aangevuld met een derde directielid. Zij vormen gezamenlijk een collegiale directie.

Uit eerder onderzoek<sup>33</sup> blijkt dat er geen ideale samenstelling is van de directie van een ambtelijke fusieorganisatie. Wel bestaat een aantal randvoorwaarden waaraan de topstructuur en de samenhang met gemeentesecretarissen moet voldoen. Daarin zijn met name rolvastheid en helderheid in rolvulling en rolinvulling van belang, en een goede verbinding tussen de ambtelijke top en de colleges en met de ambtelijke organisatie.

<sup>33</sup> Een vlucht naar voren of een duurzaam perspectief? De effecten, kansen en risico's van ambtelijke fusies in kaart gebracht. Berenschot, 25 januari 2018.



Er zijn grof gezegd twee varianten (met diverse tussenvormen) voor de samenstelling van de directie, namelijk waarbij:

1. één of meerdere aan te trekken onafhankelijke derden de directie vormen; en
2. de directie in handen wordt gelegd van de gemeentesecretarissen (qualitate qua).

De gemeenten hebben met het overnemen van het haalbaarheidsonderzoek de voorkeur onderschreven om de directieconform de tweede optie samen te stellen. Daarbij is de mogelijkheid open gehouden om de directie aan te vullen met een derde directielid. In de bovenstaande organisatie-inrichting (zie paragraaf 3.2) is inderdaad voorzien in een driekoppige directie.

Dat de gemeentesecretarissen in de directie zitten, betekent dat:

- de gemeentesecretarissen formeel-hiërarchisch aan de top van de ambtelijke organisatie blijven staan. Daarmee hebben zij een zekere 'doorzettingsmacht' om – in gezamenlijkheid – de organisatie op de wensen van de gemeenten aan te sturen;
- de gemeentesecretarissen vragen vanuit hun college snel kunnen vertalen naar de organisatie;
- de gemeentesecretarissen richting hun college de mogelijkheid hebben om rechtstreeks aan te geven welke (on)mogelijkheden er bij de organisatie zijn om aan de politieke wensen tegemoet te komen; en
- de ambtelijk opdrachtgeversrol en ambtelijk opdrachtnemersrol bij dezelfde personen zijn belegd (zie 9.3.1). Het is belangrijk dat de gemeentesecretarissen zich bewust zijn van de combinatie van rollen die zij bekleden en dat in de governance helderheid wordt gecreëerd in de rolvulling.

Een derde directielid betekent het volgende:

- De derde directeur is zuiver opdrachtnemer, en niet tevens opdrachtgever. Dit zorgt voor extra focus op en versterking van de ambtelijke opdrachtnemersrol in de directie van de ambtelijke fusieorganisatie.
- In praktische zin is het wenselijk in de beginperiode van een ambtelijke fusie en de aanloop naar een mogelijke bestuurlijke fusie een 'extra paar handen' te hebben.
- Een derde directeur zorgt voor een andere dynamiek in de directie, mede omdat het voorkomt dat in de directie een patstelling kan ontstaan. Dit kan escalatie naar het bestuur voorkomen.

Het ligt voor de hand, in lijn met het de regeling voor het bestuur (zie hiervoor paragraaf 9.3.2 en 9.3.3.), dat de drie directeuren een gelijkwaardige positie hebben in de directie. Gelijkwaardigheid van de directeuren voorkomt bovendien dat er een extra gelaagdheid ontstaat in de sturing op de ambtelijke organisatie.

### 9.3.5 Werkgeverschap van de gemeentesecretarissen

#### Samenvatting

De gemeentesecretarissen blijven in dienst van de gemeenten en nemen vanuit die functie ook onbezoldigd deel aan de directie van de ambtelijke fusieorganisatie.

In het haalbaarheidsonderzoek is reeds aandacht besteed aan de vraag bij wie het formele werkgeverschap van de gemeentesecretarissen moet gaan rusten: bij de individuele gemeenten of bij de ambtelijke fusieorganisatie.

De bewoording van artikel 100 Gemeentewet laat ruimte om de gemeentesecretaris desgewenst door de BVO in dienst te nemen en te detacheren bij de gemeente(n), dus beide opties zijn mogelijk. Vanuit juridisch perspectief heeft het beleggen van het formele werkgeverschap geen bijzondere consequenties. Er is ervoor gekozen om de gemeentesecretarissen in dienst van de gemeente te laten blijven en vanuit die functie ook onbezoldigd deelnemen aan de directie van de ambtelijke fusieorganisatie.

### 9.3.6 Taken en bevoegdheden

#### Samenvatting

De ambtelijke fusieorganisatie verricht alle gemeentelijke taken, tenzij deze al bij een andere verbonden partij zijn belegd. Besluitvorming over beleid blijft berusten bij colleges en raden. Daarom is sprake van mandaat en niet van delegatie van bevoegdheden.

In een gemeenschappelijke regeling is opgenomen met het oog op welke taken de regeling is getroffen. Tevens is het mogelijk om bevoegdheden te delegeren aan een BVO. Dit is echter niet verplicht; het is ook mogelijk om bevoegdheden in mandaat te verlenen.

De ambtelijke fusieorganisatie gaat alle taken uitvoeren die nu in de gemeentelijke ambtelijke organisaties belegd zijn. Gedacht moet worden aan beleidsontwikkeling, beleidsvoorbereiding, uitvoering van beleid, toezicht en handhaving, bedrijfsvoeringstaken op het gebied van personeel, informatie, archivering, juridische zaken, organisatie, financiën, administratie, communicatie en huisvesting, inkoop en aanbesteding van opdrachten.

Het toedelen van bevoegdheden vindt plaats door middel van mandaat. Colleges en raden behouden zo vrijheid omdat bij mandaat instructies in zijn algemeenheid en in specifieke gevallen mogelijk blijven. Bij delegatie is dat niet het geval, omdat sprake is van overdracht van bevoegdheden. Bij ambtelijke fusies is mandaat de norm.

Een uitzondering is de overdracht van de aanwijzingsbevoegdheid van functionarissen met geattribueerde bevoegdheden (aan het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie). Dit betreft het aanwijzen van de leerplichtambtenaar, de heffings- en invorderingsambtenaar en de belastingdeurwaarder. Deze aanwijzingsbevoegdheid wordt gedelegeerd aan het bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie.

### 9.3.7 Wijzigen, toetreden, uittreden, opheffen

#### Samenvatting

Gedetailleerde uitwerking van een regeling omtrent wijziging, toetreding, uittreding en opheffing is niet nodig; besluitvorming daaromtrent blijft bij de colleges liggen.

Een gemeenschappelijke regeling, die voor onbepaalde tijd is getroffen, moeten bepalingen inhouden omtrent wijziging, opheffing, toetreding en uittreding. In de praktijk zijn zeer veel verschillende manieren denkbaar om deze bepalingen vorm te geven.

Wijziging of opheffing van de GR vindt plaats indien de colleges daar, na verkregen toestemming van de raden, gezamenlijk toe besluiten. Mocht in de toekomst behoefte bestaan aan de mogelijkheid van toetreding, zullen de gemeenten eerst gezamenlijk de regeling moeten wijzigen. Art. 9 Wgr verplicht tot een regeling voor het uittreden. Aan een gedetailleerde bepaling over uittreding is geen behoefte omdat dit gelijk staat aan het opheffen van de regeling. In het geval van een herindeling zal een verbonden partij die enkel bestaat uit de herindelende gemeenten van rechtswege komen te vervallen en opgaan in de nieuwe gemeente (zie wet Arhi).

De colleges blijven aldus in positie omdat bij wijziging, toetreding, uittreden en opheffen altijd de colleges aan zet zijn. Ook de raden blijven in positie omdat zij toestemming moeten verlenen.

### 9.3.8 Vervolgstappen

Op basis van het voorstaande dient een (kleine) intergemeentelijke werkgroep te starten met het ambtelijk voorbereiden van een concept-GR in de vorm van een BVO. De colleges treffen de regeling, na toestemming van de raden. Omdat de wens is om de ambtelijke fusie per 1 januari 2020 te realiseren, is van belang om nog voor het zomerreces de concept-GR aan de raden voor te leggen. Dit mede omdat de regeling de basis vormt voor de

verdere inrichting van de fusieorganisatie. Dat betekent dat de ambtelijke voorbereiding per direct van start moet, ter verankering en nadere uitwerking van de hierna uitgewerkte keuzes wat betreft de governance.

Deze ambtelijke werkgroep dient, gelet op hetgeen hiervoor is beschreven, overgaan tot het uitwerken van de volgende aspecten in concrete tekstvoorstellen ten behoeve van de concept-GR:

- de samenstelling van het bestuur
- stemverhouding in het bestuur
- de samenstelling van de directie en verdere uitwerking daarvan in een directiestatuut
- belang, taken en bevoegdheden en verdere uitwerking daarvan in mandaatregelingen en aanwijzingsbesluiten
- toetreding, wijziging, uittreding, opheffing van de GR, met inbegrip van een regeling voor de ontvlechting/het bepalen van de uittreedsom.

In aanvulling hierop verdienen ook de volgende aspecten uitwerking:

- Quorum bij het nemen van besluiten in het bestuur van de BVO en een regeling ontwerpen in het geval de stemmen in het bestuur staken;
- Onderlinge vervanging van de bestuursleden in het bestuur van de BVO;
- Uitwerking van een escalatiemechanisme van directie, naar het bestuur en (vervolgens) naar de colleges;
- Ombudsfunctie;
- Beperkingen aan optreden in het rechtsverkeer door de ambtelijke fusieorganisatie, bijvoorbeeld met betrekking tot geldleningen en het verlenen van diensten aan derden; en
- Uitsluiten (al dan niet) mogelijkheid oprichten nieuwe verbonden partijen door ambtelijke fusieorganisatie.

De volgende onderwerpen verdienen de komende maanden nadere uitwerking in dialoog met de ambtelijke top, colleges en raden:

- Bepalen hoe het (beleidsinhoudelijk) overleg tussen de vakportefeuillehouders vorm krijgt, aansluiting bij de reeds bestaande gremia en (bilaterale) overlegstructuren ligt voor de hand.
- Bepalen op welke wijze colleges en raden hun toezichthoudersrol gezamenlijk vorm wensen te geven en hoe zij deze rol wensen te verankeren (bijvoorbeeld in de gemeenschappelijke regeling of de toelichting daarop). Het is wenselijk dat colleges en raden vóór 1 januari 2020 tenminste al eenmaal in dit kader samenkomen.
- Invulling van de mandaatregeling. De mandaatregelingen en aanwijzingsbesluiten moeten van kracht zijn per 1 januari 2020. Daarbij is relevant dat de beide gemeenten op dit moment een ander systeem van mandaatverlening hebben en dat de nieuwe organisatie wordt ingedeeld met gebruik van HR21.
- Vaststellen welke onderwerpen (vast of periodiek) op de agenda staan van het bestuur van de BVO.
- Financiële bevoegdheden: toedelen budgethouderstaken en beleggen van de bevoegdheid tot het aangaan van financiële verplichtingen.
- Opstellen van een functieprofiel voor de derde directeur en deze aantrekken.
- Werkgeverschap van de griffie, met dien verstande dat ook in het geval een ambtelijke fusieorganisatie de griffier – net als nu het geval is – geen onderdeel uitmaakt van ambtelijk apparaat. Ook (wijze van) ondersteuning van de griffie verdient in dit verband aandacht.
- Structurele en incidentele verantwoording en informatieverstrekking – de verantwoording(sstromen) en informatieverstrekking in de BVO en naar de gemeenten, waaronder de verankering van de P&C cyclus in een financiële verordening.
- Afstemming van de rol van de auditcommissies in beide gemeenten ter ondersteuning van de gemeenteraden in hun controlerende taak. Onder andere moet worden gekeken naar de sturing op het proces van opstellen en vaststellen van de jaarrekening en -verslag en op de communicatie met de

accountant. Daarnaast verdient de voortzetting van de transparante adviesrol van de auditcommissie over de kwaliteit van de informatievoorziening aandacht.

- Afspraken over het niveau van dienstverlening en deze (eventueel; het betreft immers een lichte variant) verankeren in een dienstverleningshandvest of dienstverleningsovereenkomst tussen de BVO en de individuele gemeenten.
- Het maken van een regeling over het sturen op de financiële geldstromen, de financiële posities en de hieraan verbonden risico's (Treasurystatuut).
- De wijze waarop ontvlechting van de ambtelijke fusieorganisatie plaatsvindt, met inbegrip van een regeling hoe de uittreedsom te bepalen.

## 9.4 (Juridische) randvoorwaarden

Vanuit diverse wet- en regelgeving zijn diverse regels van toepassing op de ambtelijke fusieorganisatie. Deze paragraaf schetst wat een ambtelijke fusie betekent voor de randvoorwaarden (of andersom) en welke vervolgstappen genomen dienen te worden.

### 9.4.1 Concurrentieregels

#### Aanbestedingswet

Zowel de gemeenten als de ambtelijke fusieorganisatie (blijven) vallen onder het aanbestedingsrecht. Nu is gekozen voor een bedrijfsvoeringsorganisatie, is inbesteding door de gemeenten van de diensten die de organisatie gaat uitvoeren mogelijk.

Het inkoop- en aanbestedingsbeleid is regionaal geharmoniseerd en heeft geresulteerd tot een nota Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2016 voor de gemeenten Langedijk, Heerhugowaard, Schagen, Hollandse Kroon en Hoorn. Elke gemeente heeft een eigen gemeentespecifieke aanvulling op het algemene deel, waarin onder andere aandacht is voor de visie en missie van de gemeente. Onduidelijk is welke gevolgen dit heeft voor de gemeentelijke inkoop- en aanbestedingspraktijken.

#### Vervolgstappen

De colleges moeten, in overleg met de inkoopadviseurs, nagaan of harmonisatie nodig en/of wenselijk is. Als dit zo is, moeten zij ook de gemeentespecifieke aanvulling in de nota Inkoop- en Aanbestedingsbeleid 2016 harmoniseren.

De bedrijfsvoeringsorganisatie moet daarnaast een eigen inkoopbeleid krijgen. Waar mogelijk, kan dit beleid aansluiten op het al bestaande beleid van de gemeenten. Het beleid kan daarna 1:1 door de nieuwe gemeente worden overgenomen.

#### Staatssteun

Een ambtelijke fusie heeft geen gevolgen voor de toepassing van het staatssteunrecht als zodanig. Zowel de huidige gemeenten als de ambtelijke fusieorganisatie moeten zich aan de staatssteunregels (blijven) houden.

Als gevolg van de ambtelijke fusie ontstaat er een nieuwe organisatie, die diensten gaat aanbieden aan de twee gemeenten tegen een financiële vergoeding. Voor zover de fusieorganisatie alleen diensten aanbiedt aan de deelnemende gemeente, valt deze dienstverlening niet binnen het bereik van de staatssteunregels.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Vgl. <https://europadecentraal.nl/praktijkvraag/opdrachtverlening-aan-een-eigen-ingenieursbureau-mag-dat/>.

## Vervolgstappen

Nagaan in hoeverre de ambtelijke fusieorganisatie diensten gaat verlenen aan verbonden partijen waarin Heerhugowaard en Langedijk deelnemen of andere derden. Hier kan worden gedacht aan de huidige juridische ondersteuning die Langedijk aan Halte Werk levert en de HRM-ondersteuning die Heerhugowaard aan Halte Werk levert. Mocht de fusieorganisatie diensten aan derden gaan verlenen, dient de toelaatbaarheid binnen de staatssteunregels onderzocht te worden.

## Mededinging

Zowel huidige gemeenten als de ambtelijke fusieorganisatie (blijven) vallen onder het de mededingingsregels voor zover zij economische activiteiten verrichten. De meeste taken van de gemeenten zijn echter publiek van aard en daarmee geen economische activiteit.

## Wet markt & overheid

De bedrijfsvoeringsorganisatie is, net als de afzonderlijke gemeenten, gebonden aan de Wet Markt en Overheid. Daarbij geldt echter wel dat artikel 25h, lid 2, Mededingingswet bepaalt dat de WMO niet van toepassing is op het aanbieden van goederen of diensten door bestuursorganen aan andere bestuursorganen of aan overheidsbedrijven voor zover deze goederen of diensten zijn bestemd voor de uitvoering van een publiekrechtelijke taak. Ook de economische activiteiten die door de ambtelijke fusieorganisatie worden verricht, zijn bestemd voor de uitvoering van een publiekrechtelijke taak. Dat betekent dat deze uitzondering van toepassing is op de dienstverlening van de ambtelijke fusieorganisatie.

## Vervolgstappen

Bij een ambtelijke fusie kan worden nagegaan welke algemeen belang besluiten er zijn binnen de gemeenten en worden gezien of de motivering overeind blijft in de situatie van ambtelijke (en eventueel later bestuurlijke) fusie.

### 9.4.2 (Verzekeren van) financiële risico's en aansprakelijkheid

De gemeenten Langedijk en Heerhugowaard hebben meerdere verzekeringen. Deze verzekeringen en hun voorwaarden zijn geïnventariseerd en vergeleken. Een groot deel van de verzekeringen hebben beide afgesloten, hoewel deze niet altijd bij dezelfde verzekeringsmaatschappij zijn afgesloten. Heerhugowaard heeft meer verzekeringen afgesloten dan Langedijk, bijvoorbeeld een overlijdensrisicoverzekering voor de wethouders en een machinebreuk- en bedrijfsschadeverzekering voor het theater COOL en het zwembad Waardergolf.

Een ander aandachtspunt is dat de gemeente Heerhugowaard adviseur is voor de verzekeringsportefeuille van Halte Werk en HHW Sport N.V.

Een ambtelijke fusie betekent dat:

- sommige risico's worden verplaatst van de individuele gemeenten naar de bedrijfsvoeringsorganisatie. Voor die risico's moet de bedrijfsvoeringsorganisatie verzekeringen moet afsluiten en de gemeenten Langedijk en Heerhugowaard verzekeringen opzeggen. Een voorbeeld daarvan is de Goed Werkgeverschapverzekering.
- de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk eigen verzekeringen houden waar het risico's betreft die niet worden overgeheveld naar de bedrijfsvoeringsorganisatie.

## Vervolgstappen

De colleges en het te vormen bestuur van de bedrijfsvoeringsorganisatie moeten, ieder vanuit hun eigen rol en ondersteund door de ambtelijke experts Verzekeringen, verder inzicht krijgen in de volgende aspecten van risico-inschatting, verzekeringsportefeuilles en schadebehandeling:

- De soorten en het aantal verzekeringen en of die verzekeringen zien op risico's die worden verplaatst van de individuele gemeenten naar de bedrijfsvoeringsorganisatie;
- De looptijd van de verzekeringen en in hoeverre die op elkaar kan worden afgestemd;
- De dekking en voorwaarden van de verzekeringen;
- De marktpartijen (verzekeraars/makelaars) met wie wordt samengewerkt;
- De huidige schadebehandeling bij de individuele gemeenten;
- De risico's die ontstaan bij de ambtelijke fusie die aandacht behoeven.

Na deze inventarisatie zullen keuzes gemaakt moeten worden:

- Hoe gaan de verzekeringen van de gemeenten worden overgenomen door de bedrijfsvoeringsorganisatie? Hierbij spelen zowel juridische als financiële aspecten een rol.
- Wat wordt het nieuwe verzekeringsbeleid van de bedrijfsvoeringsorganisatie en welke verzekeringen wil zij afsluiten?

Het is belangrijk dat voor 1 januari 2020 de benodigde verzekeringen zijn afgesloten.

### 9.4.3 Archiefwet

Een ambtelijke fusie betekent dat:

- De gemeenten Heerhugowaard en Langedijk beide zorgdrager zijn en verantwoordelijk blijven voor het beheer van hun digitale en analoge archiefbescheiden. Deze archieven worden niet afgesloten.
- Er een archief bijkomt van de nieuwe ambtelijke fusieorganisatie; dit betreft de bestuurs- en bedrijfsvoeringsarchieven. Bij een ambtelijke fusie moeten aldus drie archieven beheerd gaan worden.
- Binnen de archiefsystemen herkenbaar moet zijn welk gemeentearchief het betreft.

#### Vervolgstappen

- Er moet een verordening en beheerregeling Informatiebeheer worden opgesteld voor de bestuurs- en bedrijfsvoeringsarchieven. Mogelijk kan de archiefverordening van één van beide gemeenten ook van toepassing worden verklaard op de BVO. De verordening en beheerregeling moeten gelden per en dus gemaakt of van toepassing zijn verklaard vóór 1 januari 2020.
- Op basis van art. 4 Archiefwet 1995 moet de gemeentearchivaris, de directeur van het RHCA, tijdig op de hoogte gesteld worden gesteld bij opheffing, samenvoeging en splitsing van archieven.
- Het moet mogelijk worden gemaakt om binnen de ICT- en archiefsystemen te selecteren naar welk archief bescheiden moeten.
- De gemeenten moeten de eigen verordening en beheerregelingen herzien en harmoniseren. De verwachting is dat zonder harmonisatie archivering moeilijk werkbaar wordt.
- Het archief van de ambtelijke fusieorganisatie moet op termijn worden ondergebracht bij het RHCA, waar het de permanent te bewaren archiefbescheiden betreft.
- Uitgezocht moet worden voor welke verbonden partijen de gemeenten archiveren. Dit moet worden besproken en heroverwogen per individuele gemeente en verbonden partij. Indien de dienstverlening wordt doorgezet, moet deze (juridisch) worden geregeld.
- De Archiefverordening 2013 alsmede het Besluit Informatiebeheer 2013 dienen aangepast te worden aan de huidige eisen. Onze archivaris heeft hiervoor twee aangepaste VNG-modellen ter beschikking gesteld aan de deelnemende gemeenten van de GR-RHCA: dit betreft de nieuwe Archiefverordening (voor de raad) en de Beheerregeling Informatiebeheer incl. Strategisch Informatieoverleg (SIO) (voor het college). Hier zijn de gemeenten al mee bezig. Gekeken moet worden of inspanningen voor de fusie kunnen worden meegenomen in het proces rondom de VNG-modellen.

## 9.4.4 Integriteit, privacy en informatieveiligheid

### Integriteit

Heerhugowaard heeft sinds 2007 voor de gehele organisatie en het bestuur ingezet op een werkend integriteitssysteem. Speerpunten zijn het vergroten van professionele vaardigheden die horen bij moreel oordelen van elke medewerker en bestuurder, en rechtvaardige handhaving bij integriteitsschending. Ook is aandacht voor de regels en procedures die nodig zijn om het constructieve integriteitsbevorderende goed te laten werken. Langedijk heeft ingezet op het adequaat omschrijven van de regels en procedures en handhaving.

Langedijk is daarbij uitgegaan van intrinsieke integriteit. Er is geen aandacht voor gestructureerde ontwikkeling van de vaardigheden van medewerkers en bestuurders die horen bij moreel oordelen in de dagelijkse ambtelijke- of bestuurlijke praktijk.

Bij een ambtelijke fusie verandert er voor de colleges en raden van de gemeenten niets, maar voor de ambtelijke organisaties wel; die worden namelijk samengevoegd per 1 januari 2020 en gaan in 2019 al in hetzelfde gebouw werken. Het is het verstandig het integriteitsbeleid en de integriteitsbevordering te harmoniseren, in ieder geval met betrekking tot de ambtelijke medewerkers die allen in dienst komen van dezelfde nieuwe organisatie.

### Vervolgstappen

- Bij een ambtelijke (en bestuurlijke) fusie moet onderzoek worden gedaan naar de overeenkomsten en de verschillen. Vervolgens moet het beleid worden geharmoniseerd en moeten de verschillen worden opgeheven door een verandertraject.
- Door de bijzonderheid van fysieke huisvesting in één gebouw per juli 2019 is harmonisatie (desnoods op hoofdlijn) per die datum gewenst. Concreet wordt een training morele oordeelsvorming voor de ambtenaren van de gemeente Langedijk aangeraden.
- In Langedijk is er een "Meldpunt Integriteitsschendingen", met een externe Functionaris, onderzoeksbevoegdheid en rapporteur, met desgevraagd ondersteuning. Dit is gebaseerd op de Regeling Meldpunt Integriteitsschendingen Langedijk. Deze regeling zal tegen het licht gehouden moeten worden.
- Tevens dient oog te zijn voor relatief recent ontwikkelingen zoals seksuele intimidatie en aanranding op het werk (#metoo) en naar (beleid omtrent) gedragingen op de sociale media.

### Privacy en informatieveiligheid

De coördinatie van, adviseren over en toezien op de uitvoering van informatiebeveiliging en privacy hebben de gemeenten Langedijk en Heerhugowaard belegd bij het gezamenlijke Team Informatiebeveiliging en Privacy. Dit team bestaat uit een CISO (tevens strategisch Privacy Officer), een ISO (tevens operationeel Privacy Officer) en FG (Functionaris Gegevensbescherming). Deze functionarissen zijn aangesteld voor beide gemeenten en werken voor de gehele organisatie. Verder is het lijnmanagement verantwoordelijk (en het college eindverantwoordelijk) voor de uitvoering en borging van informatiebeveiliging en privacy in het werkproces.

Deze functionarissen krijgen een eigenstandige positie in de nieuwe fusieorganisatie; zie hiervoor paragraaf 3.5.

Momenteel hebben beide gemeenten andere kaders en prioriteiten vastgelegd in beleid en plannen, dienen middelen in tweevoud aangevraagd te worden en dient voor beide gemeenten verantwoording te worden afgelegd aan de raad (horizontaal) en aan de ministeries (verticaal).

### Vervolgstappen

- Aanvullende stappen zetten om als ambtelijke fusieorganisatie compliant te worden met de privacywetgeving en BIG en deze stappen te borgen; hierin ook het proces rondom BIO en de e-Privacyverordening mee te nemen.

- Harmoniseren van het strategisch beleidskader informatieveiligheid en privacy; samenvoegen van de ICT-architectuur.
- Investeren in bewustwording van de medewerkers en het beleggen van de rollen in de ambtelijke fusieorganisatie.

## 9.5 Verbonden partijen

De ambtelijke fusie roept een nieuwe verbonden partij in het leven. Een ambtelijke fusie heeft als zodanig echter geen gevolgen voor de relatie met de reeds bestaande verbonden partijen. Heerhugowaard en Langedijk blijken bovendien gelijke dienstverlening af te nemen. Tevens blijkt dat in veel gevallen reeds bestuurlijke en ambtelijke afstemming plaatsvindt. Dat betekent dat er niet zozeer (juridische) risico's liggen als wel kansen liggen omtrent (het sturen op) verbonden partijen.

In hoeverre in theorie synergievoordelen te behalen zijn door harmonisatie en standaardisatie, is weergegeven in onderstaande matrix:

		Informatievoorziening en verantwoording	
		Hetzelfde	Verschillend
Dienstverlening en beleid	Hetzelfde	Geen synergievoordelen te behalen (want al optimaal geregeld)	Makkelijk synergievoordelen te behalen
	Verschillend	Synergievoordelen te behalen, politieke keuzes nodig	Veel synergievoordelen te behalen, politieke keuzes nodig

Een nadere analyse per verbonden partijen leert dat er nog synergievoordelen te behalen zijn door harmonisatie en standaardisatie, indien de gemeenten hiertoe zouden besluiten. Dit is echter niet uniek is voor (of beperkt is tot) de (beleids)terreinen en taken die bij verbonden partijen zijn belegd. De opgave van harmonisatie en standaardisatie met betrekking tot de verbonden partijen, dient een plek te krijgen in het bredere gesprek over harmonisatie en standaardisatie tussen Heerhugowaard en Langedijk in de aanloop naar de ambtelijke fusie.

Op dit moment is het accounthouderschap per verbonden partij afzonderlijk belegd in de twee afzonderlijke ambtelijke organisaties. Dit doet de vraag rijzen of na de ambtelijke fusie nog steeds twee accounthouders nodig zijn. Dit geldt met name als zowel dienstverlening en beleid, als de informatievoorziening en verantwoording zijn geharmoniseerd: dan is immers niet langer per se één accounthouder per gemeente nodig. Vooralsnog is een keuze hieromtrent echter niet urgent.

## 9.6 Contractbeheer

De ambtelijke fusie heeft als zodanig geen invloed op de lopende contracten. Wel maakt de rechtspersoonlijkheid van de ambtelijke fusieorganisatie het mogelijk om vanuit de ambtelijke fusieorganisatie contracten af te sluiten. Dit betekent dat het van belang is om contractbeheer in te richten. In dit kader is het volgende onderscheid van belang:

- Wat betreft de inhoudelijke, beleidsintensieve contracten (denk bijvoorbeeld aan dienstverlenings-overeenkomsten), is inkoop en contracteren veel op regionaal niveau georganiseerd. Het is zinvol om de inspanningen van de gemeenten Langedijk en Heerhugowaard in de fusieorganisatie te coördineren, maar er zijn geen belangrijke beleidsinhoudelijke contracten apart geregeld.
- Hetzelfde geldt voor ICT: daarin trekken Heerhugowaard en Langedijk al intensief samen op.



- Wat betreft de andere contracten is sprake van onderscheid tussen:
  - Contracten die te maken hebben met de huisvesting (zoals schoonmaak, catering, koffieautomaten); en
  - Overige bedrijfsvoeringscontracten.

Op dit moment is er geen volledig overzicht van alle lopende contracten bij Heerhugowaard en Langedijk. De ambtelijke fusie biedt de kans om het contractbeheer verder te professionaliseren.

### Vervolgstappen

- Een projectgroep met medewerkers uit zowel Langedijk als Heerhugowaard dient overzicht te creëren. Voorstelbaar is dat twee personen, één van elke gemeente, de projectgroep gaan leiden. Deze medewerkers moeten ervaren zijn, onder andere in projectleiding, en moeten de eigen gemeentelijke organisatie goed kennen.
- De projectgroep zoekt contact met de medewerkers in de (eigen) organisatie die eigenaar/accounthouder van het contract zijn. Tevens dient verbinding te zijn met de werkgroepen bedrijfsvoering, huisvesting, veiligheid, fysiek domein, sociaal domein en publiekszaken.
- De projectgroep maakt per contract inzichtelijk:
  - Gecontracteerde dienstverlening;
  - De looptijd van de overeenkomsten; en
  - De (mogelijkheden tot) wijziging en tussentijdse beëindiging van de overeenkomst.

Als gevolg hiervan zal inzicht ontstaan in de kansen en risico's als gevolg van verschillen tussen de contracten. Het is zaak dat de gemeenten, voor zover dit nog niet het geval is, gezamenlijk optrekken bij het afsluiten van (nieuwe) contracten.

## 10. Financiën

In dit hoofdstuk worden de financiën van de ambtelijke fusieorganisatie nader uitgewerkt. Achtereenvolgens worden de volgende onderwerpen behandeld:

- structurele kosten, oftewel de begroting voor de reguliere uitvoering van taken voor beide gemeenten;
- de kostenverdeelsleutel, voor de verdeling van de structurele kosten tussen beide gemeenten en het structureel financieel effect per gemeente;
- de capaciteitsbeheersingsystematiek;
- incidentele kosten, voor onder andere de projectbegroting en het opvangen van efficiencyverlies ten behoeve van de nieuwe organisatie.

### 10.1 Structurele kosten ambtelijke fusieorganisatie

Deze paragraaf gaat in op de structurele begroting van de ambtelijke fusieorganisatie. Eerst worden de belangrijkste hierbij gehanteerde uitgangspunten opgesomd. Vervolgens worden de meerjarenbegrotingen van Heerhugowaard en Langedijk, die volgens deze uitgangspunten zijn opgesteld, gepresenteerd. Uit de optelling van beide begrotingen volgt vervolgens de meerjarenbegroting van de ambtelijke werkorganisatie.

#### Gehanteerde uitgangspunten meerjarenbegroting ambtelijke fusieorganisatie

De gehanteerde uitgangspunten bij het opstellen van de meerjarenbegroting voor de ambtelijke fusieorganisatie zijn:

- Voor de jaren 2020 tot en met 2023 is in de meerjarenbegrotingen van Heerhugowaard en Langedijk (en daarmee ook de daarvan afgeleide begroting van de ambtelijke fusieorganisatie) uitgegaan van een constant loon- en prijsniveau, met als basis het niveau zoals opgenomen in de begroting 2019. Dit betekent dat de budgetten (nog) niet zijn geïndexeerd. Dit is conform de werkwijze die beide gemeenten op dit moment hanteren.
- De basis wordt gevormd door de huidige meerjarenbegrotingen van Heerhugowaard en Langedijk voor 2019 en verder. Dit betreft de bedrijfsvoeringslasten; programmagelden blijven in de gemeentelijke begroting. Voor de begrotingen van beide gemeenten is inzichtelijk gemaakt welke van de huidige budgetten betrekking hebben op de ambtelijke organisatie en als zodanig zullen worden overgedragen aan de ambtelijke fusie organisatie. Globaal zijn deze budgetten als volgt in te delen: loonkosten, overige loonkosten, ICT-kosten, kosten materieel, overige kosten en huisvestingskosten.
- Hieraan worden de meerkosten van een ambtelijke fusieorganisatie toegevoegd. Deze hebben te maken met het volgende:
  - Bij een ambtelijke fusie bestaan er drie P&C-cycli: voor beide gemeenten en voor de ambtelijke fusieorganisatie. Dit betekent dat er één P&C-cyclus extra blijkt.
  - Daarnaast is er een extra administratieve last voor de ambtelijke fusieorganisatie. Voor deze extra (structurele) werklust van een ambtelijke fusieorganisatie is in het haalbaarheidsonderzoek ingeschat dat 2 extra fte nodig is. Bij een gemiddelde loonsom van €75.000 gaat het dan om € 150.000.
- De ICT budgetten van beide gemeenten worden in de ambtelijke fusieorganisatie ingebracht.
- Voor de gemeenten Heerhugowaard en Langedijk geldt dat de (extra) toegekende ICT-middelen voor de ICT Bodemplaats en de gezamenlijke 'Architectuur generieke informatievoorziening Heerhugowaard-Langedijk voor 2019 (structureel) in de begroting zijn verwerkt. De middelen voor 2019 en verder zijn in de aparte tabel opgenomen.
- Ten aanzien van materieel zijn de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- De budgetten met betrekking tot de bodeauto, de dienstauto's, dienstfietsen, 'leaseplanten' etc.. zijn meegenomen in de hierna te presenteren begrotingen.
- De ramingen van het materieel van de Buitendienst (huisvuilauto's, veegmachines, vrachtwagens, bestelwagens, tractoren, aanhangmaterieel etc.) zijn *niet* meegenomen. De lasten van dit materieel worden 100% doorbelast naar het primaire proces (taakvelden Afval, Riool, Groen, Sport en recreatie, etc.) en zijn voor een gedeelte onderdeel van kostendekkende heffingen.
- De eigenaarslasten en de exploitatielasten van de huisvesting in Langedijk (De Binding) en Heerhugowaard (Parelhof) blijven in de begrotingen van de afzonderlijke gemeenten achter. Vanuit de afzonderlijke gemeenten worden vanaf 2020 de huisvestingslasten gefactureerd aan de werkorganisatie.
- Bij de berekeningen is voorsnog geen rekening gehouden met eventuele fiscale gevolgen.

### Huidige meerjarenbegroting gemeente Heerhugowaard

In onderstaande tabel zijn, op basis van de begroting 2019 van de gemeente Heerhugowaard, de aan de ambtelijke fusieorganisatie over te dragen budgetten opgenomen. Voor de jaren 2020 tot en met 2023 is in de meerjarenbegroting van Heerhugowaard uitgegaan van een constant loon- en prijsniveau, met als basis het niveau zoals opgenomen in de begroting 2019. In het najaar van 2018 zijn door de gemeenteraad van Heerhugowaard (al dan niet structureel) extra middelen beschikbaar gesteld. Het gaat onder meer om het budget voor de uitbreiding van de formatie en het invoeren van de privacywetgeving.

Meerjarenoverzicht in te brengen budgetten Heerhugowaard (excl. ICT-projecten)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Loonkosten	€ 25.286.092	€ 25.286.092	€ 25.256.092	€ 25.256.092	€ 25.056.092
Loonkosten - overig	€ 1.432.155	€ 1.432.155	€ 1.432.155	€ 1.432.155	€ 1.432.155
ICT	€ 2.672.063	€ 2.672.063	€ 2.672.063	€ 2.672.063	€ 2.672.063
Materieel	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343
Overig	€ 597.394	€ 597.394	€ 597.394	€ 597.394	€ 597.394
Huisvesting	€ 1.151.077	€ 1.151.077	€ 1.151.077	€ 1.151.077	€ 1.151.077
<b>Totaal Heerhugowaard</b>	<b>€ 31.237.124</b>	<b>€ 31.237.124</b>	<b>€ 31.207.124</b>	<b>€ 31.207.124</b>	<b>€ 31.007.124</b>

### Huidige meerjarenbegroting gemeente Langedijk

In onderstaande tabel zijn, op basis van de begroting 2019 van de gemeente Langedijk, de aan de ambtelijke fusieorganisatie over te dragen budgetten gepresenteerd. Ook in de meerjarenbegroting van Langedijk is voor de jaren 2020 tot en met 2023 uitgegaan van een constant loon- en prijsniveau, met als basis het niveau zoals opgenomen in de begroting 2019. In het overzicht zijn de budgetten voor de investeringen in het project 'ICT-bodemplaat en het project 'Architectuur generieke informatievoorziening' niet meegenomen. Deze worden in een aparte tabel gepresenteerd.

Meerjarenoverzicht in te brengen budgetten Langedijk (excl. ICT-projecten)					
	2019	2020	2021	2022	2023
Loonkosten	€ 12.327.593	€ 12.297.593	€ 12.297.593	€ 12.297.593	€ 12.297.593
Loonkosten - overig	€ 702.390	€ 702.390	€ 702.390	€ 702.390	€ 702.390

<b>Meerjarenoverzicht in te brengen budgetten Langedijk (excl. ICT-projecten)</b>					
ICT	€ 1.498.046	€ 1.498.046	€ 1.498.046	€ 1.498.046	€ 1.498.046
Materieel	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0	€ 0
Overig	€ 252.062	€ 252.062	€ 252.062	€ 252.062	€ 252.062
Huisvesting	€ 357.000	€ 357.000	€ 357.000	€ 357.000	€ 357.000
<b>Totaal Langedijk</b>	<b>€ 15.137.091</b>	<b>€ 15.107.091</b>	<b>€ 15.107.091</b>	<b>€ 15.107.091</b>	<b>€ 15.107.091</b>

### Meerjarenoverzicht in te brengen ICT-budgetten

De gemeente Heerhugowaard en de gemeente Langedijk hebben op het gebied van ICT twee grote gezamenlijke projecten, namelijk het project 'ICT bodemplaat' en het project 'Generieke Informatievoorziening'. Voor deze projecten is door de gemeenteraden in beide gemeenten meerjarig budget beschikbaar gesteld. De manier waarop deze budgetten administratief zijn verwerkt door beide gemeenten verschilt. Zo is door de gemeente Heerhugowaard ervoor gekozen om de budgetten gelijkmatiger te spreiden, terwijl de gemeente Langedijk de budgetten in de eerste twee jaren al volledig beschikbaar heeft gesteld. De nu volgende tabel laat meerjarig de ingebrachte budgetten zien.

	2019	2020	2021	2022	2023	Totaal
Heerhugowaard	€ 0 <sup>35</sup>	€ 1.148.000	€ 1.593.000	€ 1.417.000	€ 1.458.000	<b>€ 5.616.000</b>
Langedijk	€ 2.517.783	€ 470.061	€ 0	€ 0	€ 0	<b>€ 2.987.844</b>
<b>Totaal</b>	<b>€ 2.517.783</b>	<b>€ 1.618.061</b>	<b>€ 1.593.000</b>	<b>€ 1.417.000</b>	<b>€ 1.458.000</b>	<b>€ 8.603.844</b>

### Nieuwe situatie: structurele kosten ambtelijke fusieorganisatie

De structurele kosten (begroting) voor de ambtelijke fusieorganisatie worden in de volgende tabel gepresenteerd<sup>36</sup>. De begroting is een optelling van de ingebrachte begrotingen door de gemeente Langedijk en gemeente Heerhugowaard, vermeerderd met de in het haalbaarheidsonderzoek becijferde meerkosten. Deze meerkosten zijn in het haalbaarheidsonderzoek ingeschat op 2 extra fte (€ 150.000).

Op voorhand brengen de beide gemeenten hun volledige bedrijfsvoeringsbudget in. Daarop is het volgende nog van invloed. De beide gemeenten werken aan hun Voorjaarsnota om de lopende begroting van 2019 (en verder) aan te passen. Dit kan ook raken aan de bedrijfsvoering; met name in geval van de (noodzakelijke) investeringen in de organisatie. Geleidelijk ontstaat steeds meer informatie en inzicht in tijdelijke en structurele budgetten. Het gaat hier om kosten die de organisatie maakt tijdens en na de fusieperiode. Een voorbeeld zijn de kosten van het harmoniseren van de systemen en capaciteitsuitbreiding. De inbreng van de gemeenten kan dus hoger worden. Ter dekking staan daar incidentele opbrengsten tegenover van de beide gemeenten uit het gemeentefonds in het kader van de Arhi-procedure. In de tabel zijn de kosten en opbrengsten pro memorie geraamd.

In de Kadernota van Langedijk zal gedurende drie jaar een bedrag van € 250.000 aan inhuur tijdelijke capaciteit voor ICT worden opgenomen. Voor de gemeente Heerhugowaard is dat al meegenomen in het actualiseren van de ICT-investeringen.

<sup>35</sup> Voor 2019 is deze post reeds in de reguliere begroting van Heerhugowaard verwerkt.

<sup>36</sup> Zoals reeds eerder vermeld is dit dus exclusief de budgetten voor de gezamenlijke ICT-projecten, namelijk het project 'ICT-bodemplaat' en het project 'Architectuur generieke Informatievoorziening' die in een aparte tabel zijn gepresenteerd.

<b>Totale basisbegroting ambtelijke fusie organisatie Heerhugowaard-Langedijk (excl. ICT-projecten)<sup>37</sup></b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Loonkosten	€ 37.763.685	€ 37.733.685	€ 37.703.685	€ 37.703.685	€ 37.503.685
Loonkosten - overig	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545
ICT	€ 4.170.109	€ 4.170.109	€ 4.170.109	€ 4.170.109	€ 4.170.109
Materieel	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343
Overig	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456
Huisvesting	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077
Kosten versterken organisatie	PM	PM	PM	PM	PM
Gemeentefonds Arhi- gelden		-/- PM	-/- PM	-/- PM	-/- PM
<b>Totaal</b>	<b>€ 46.524.215</b>	<b>€ 46.494.215</b>	<b>€ 46.464.215</b>	<b>€ 46.464.215</b>	<b>€ 46.264.215</b>

Beide gemeenten spreken af dat bij majeure wijzigingen in de begroting van een van de individuele gemeenten de begroting van de ambtelijke fusieorganisatie evenredig wordt aangepast. In de volgende tabel wordt de totale begroting van de ambtelijke fusieorganisatie gepresenteerd. Dit betreft een optelling van de basisbegroting en de ingebrachte ICT-budgetten.

<b>Totale begroting ambtelijke fusie organisatie Heerhugowaard-Langedijk (incl. ICT-projecten)</b>					
	<b>2019</b>	<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>	<b>2023</b>
Loonkosten	€ 37.763.685	€ 37.733.685	€ 37.703.685	€ 37.703.685	€ 37.503.685
Loonkosten - overig	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545	€ 2.134.545
ICT	€ 6.687.892	€ 5.788.170	€ 5.763.109	€ 5.587.109	€ 5.628.109
Materieel	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343	€ 98.343
Overig	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456	€ 849.456
Huisvesting	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077	€ 1.508.077
Kosten versterken organisatie	PM	PM	PM	PM	PM
Gemeentefonds Arhi- gelden		-/- PM	-/- PM	-/- PM	-/- PM
<b>Totaal</b>	<b>€ 49.041.998</b>	<b>€ 48.112.276</b>	<b>€ 48.057.215</b>	<b>€ 47.881.215</b>	<b>€ 47.722.215</b>

<sup>37</sup> De begroting van de ambtelijke fusieorganisatie gaat in per 01-01-2020. Conform het Besluit, Begroting en Verantwoording (BBV) zijn aan deze begroting drie jaarschijven (2021-2023) toegevoegd. Ter vergelijking is ook de jaarschijf 2019 opgenomen. In het geval van een bestuurlijke fusie zal de begroting uiteraard geherijkt moeten worden.

## 10.2 Kostenverdeelsleutel structurele kosten

Voor het verdelen van de kosten in de begroting van de ambtelijke fusieorganisatie moet een verdeelsleutel worden gekozen. Hierbij is het de uitdaging om een verdeelsleutel te kiezen die aan de ene kant eenvoudig en gemakkelijk uitlegbaar is, terwijl deze aan de andere kant voldoende recht doet aan de relatieve aandelen van beide gemeenten in de begroting van de ambtelijke fusieorganisatie.

### Mogelijke verdeelsleutels

Verdeelsleutels die bij (gemeentelijke) samenwerkingsverbanden vaak in de afweging worden meegenomen zijn:

- Aantal inwoners. Dit geeft een indicatie van de relatieve omvang van gemeenten ten opzichte van elkaar.
- Ingebrachte budgetten. Deze sleutel geeft een indicatie van de huidige activiteiten, kwaliteitsniveau en werklast van een gemeente.
- Algemene uitkering gemeentefonds. De algemene uitkering wordt becijferd op basis van de specifieke kenmerken van een gemeente.

In de nu volgende tabel is voor de hiervoor genoemde drie verdeelsleutels aangegeven wat de verdeling tussen beide gemeenten is.

Gemeente	Inwoners	(%)	Ingebrachte budgetten (2020)	(%)	Algemene uitkering (totaal)	(%)
Heerhugowaard	55.850	66,7%	€ 31.237.124	67,2%	€ 84.175.360	72,0%
Langedijk	27.836	33,3%	€ 15.107.091	32,8%	€ 32.679.000	28,0%
<b>Totaal</b>	<b>83.686</b>		<b>€ 46.344.215</b>		<b>€ 116.854.360</b>	

Op basis van bovenstaande tabel kan een aantal conclusies worden getrokken:

- De verdeling voor de kostenverdeelsleutels 'inwoners' en 'ingebrachte budgetten' is redelijk vergelijkbaar.
- De verdeling op basis van de 'algemene uitkering' wijkt het meeste af van de andere twee sleutels. Dit wordt waarschijnlijk veroorzaakt door het effect dat de gemeente Heerhugowaard extra middelen ontvangt voor het uitoefenen van regionale taken. Daarnaast is het grootste deel van de uitkeringen in het kader van de decentralisaties inmiddels toegevoegd aan het algemene deel van de uitkering. Hierdoor is het niet eenvoudig om te herleiden hoe groot deze effecten precies zijn.

### Ingebrachte budgetten als kostenverdeelsleutel

Als verdeelsleutel wordt gebruik gemaakt van ingebrachte budgetten. Het voordeel van deze sleutel is dat deze eenvoudig hanteerbaar en uitlegbaar is. Bovendien heeft deze sleutel als voordeel dat geen herverdeeeffect (in financiële zin) ten opzichte van de huidige bijdragen van beide gemeenten optreedt; zie de volgende tabel.

Zoals hierboven aangegeven, zijn zowel de voorjaarsnota's van beide gemeenten (inclusief aanpassingen in bedrijfsvoering) als de eerste begroting van de fusieorganisatie (de Gemeenschappelijke Regeling) op dit moment in ontwikkeling. De consequenties daarvan (inclusief opvangen van noodzakelijk gebleken additionele capaciteit) komen daarin terug.

De financiële kostenverdeling luidt dus vooralsnog (uitgangssituatie):

Gemeente	Verdeel-sleutel	Huidige bijdrage
Heerhugowaard	67,2%	€ 31.237.124
Langedijk	32,8%	€ 15.107.091

<b>Totaal</b>	<b>€ 46.344.215</b>
---------------	---------------------

### Verankering verdeelsleutel

In de gemeenschappelijke regeling wordt bepaald dat de kosten verdeeld gaan worden op basis van het besluit financiële verdeelsleutel. Het bestuur van de GR stelt vervolgens een (gedetailleerd) besluit financiële verdeelsleutel vast dat geldt voor de eerste twee jaar. Daarin wordt in ieder geval het volgende bepaald:

- De kosten worden verdeeld op basis van de verdeelsleutel ingebrachte budgetten. Precieze percentages worden vermeld.
- Welke spelregels gelden, waaronder in ieder geval:
  - Er vindt geen afrekening plaats op basis van nacalculatie.
  - Als de daadwerkelijke kosten afwijken van de verdeelsleutel, buiten een precieze bandbreedte, dan wordt dit aangepast in de begroting van het volgende jaar.

### 10.3 Capaciteitsbeheersingsystematiek

Een vraagstuk dat speelt bij een ambtelijke fusie is dat het aandeel van elke gemeente in de kostenverdeelsleutel in verhouding moet staan tot de ambtelijke capaciteit waar elke gemeente een beslag op doet. Om bij te houden hoeveel elke gemeente benut van de ambtelijke capaciteit, kan een meer of minder ingewikkeld systeem ingericht moeten worden. Indien ervoor wordt gekozen om *niet* een dergelijke systematiek in te richten, leert de ervaring bij andere ambtelijke organisaties dat er onevenwichtigheden kunnen ontstaan tussen wat een gemeente betaalt en het beslag van de betreffende gemeente op de ambtelijke capaciteit. Indien dit het geval blijkt te zijn, zet dit druk op de onderlinge verhoudingen tussen de gemeenten.

Om dit risico te mitigeren zijn bij sommige ambtelijke samenwerkingsorganisaties elders in het land complexe systemen ingericht, met als belangrijk onderdeel een urenregistratie voor beleidsmedewerkers, adviseurs en projectleiders. Voor de ambtelijke organisatie van Langedijk en Heerhugowaard wordt een dergelijk systeem niet ingericht. Mede omdat de ambtelijke samenwerking binnen afzienbare termijn wordt omgezet in een bestuurlijke fusie ligt de focus op een zo eenvoudig en praktisch mogelijke systematiek. Wel zullen procesafspraken gemaakt worden om ervoor te zorgen dat beide gemeenten niet onbeperkt gebruik kunnen maken van de ambtelijke capaciteit.

Daarnaast spreken beide gemeenten af dat in het vervolg alle investeringen in de bedrijfsvoering in gezamenlijkheid plaatsvinden en dat majeure wijzigingen in de begroting van (een van) de individuele gemeenten moeten worden verwerkt in de begroting van de ambtelijke fusie organisatie.

### 10.4 Incidentele kosten ambtelijke fusie organisatie

Met het vormen van een ambtelijke fusie organisatie zijn incidentele kosten gemoeid. In het haalbaarheidsonderzoek zijn deze incidentele kosten gecijferd op € 3.854.309.

#### Incidentele kosten voor het collectief

In onderstaande tabel is aangegeven uit welke elementen de incidentele kosten voor het vormen van de ambtelijke fusie organisatie bestaan. In de projectbegroting zijn onder andere kosten begroot voor (extra) opleiding van personeel en tijdelijke inhuur (bijv. voor projectleiding of vervanging van medewerkers die betrokken zijn bij de fusie).

Fase	Bedrag
1. Stelpost opstellen bedrijfsplan (fase 2)	€ 200.000
2. Projectbegroting (fase 3)	€ 2.355.368
3. Efficiencyverlies i.v.m. opstart werkprocessen	€ 1.298.941
<b>Totaal incidentele kosten (excl. PM posten)</b>	<b>€ 3.854.309</b>

Bron: Haalbaarheidsonderzoek 'ambtelijke fusie Heerhugowaard-Langedijk' (pag. 45)

### Kostenverdeelsleutel van de incidentele kosten

Voor het dekken van de incidentele kosten is door zowel door de gemeente Heerhugowaard als door de gemeente Langedijk in de begroting rekening gehouden. Bij het bepalen van de benodigde dekking is uitgegaan van een verdeling van de kosten op basis van de sleutel 'inwoners'. De bijdragen van de gemeenten aan de incidentele kosten zijn hierdoor als volgt:

- Gemeente Heerhugowaard: € 2.569.539.
- Gemeente Langedijk: € 1.284.770.

### Monitoren incidentele kosten incl. aanvullende afspraken (spelregels)

In de aanloop naar de ambtelijke fusie worden door beide gemeenten kosten gemaakt, welke al dan niet uit de projectbegroting kunnen worden gedekt. Om de inzet van deze incidentele middelen te monitoren wordt voorgesteld om tijdelijk een projectcontroller aan te wijzen die periodiek aan de projectgroep rapporteert. De projectcontroller kan tevens fungeren als adviseur voor beide gemeenten. De projectbegroting, inclusief de afgesproken aanvullende afspraken (spelregels) met betrekking tot inzet van incidentele middelen, kunnen hierbij als uitgangspunt dienen.

Voorbeelden van (mogelijke) aanvullende afspraken tussen beide gemeenten zijn:

- Bij het vrijkomen van een leidinggevende functie wordt deze niet structureel ingevuld, maar door tijdelijke externe inhuur.
- In aanloop naar de ambtelijke fusie zal de omvang van externe inhuur waarschijnlijk toenemen. Om te zorgen voor een soepele overgangperiode leert de ervaring dat het belangrijk is dat de externe inhuurovereenkomst een bepaalde periode doorloopt ná de start van de gezamenlijke organisatie. Anders gezegd is het van belang dat de inhuurcontracten niet gelijk worden beëindigd bij de start van de ambtelijke fusie organisatie, omdat dan specifieke kennis verdwijnt die van belang is voor een succesvolle opstart van de gezamenlijke ambtelijke organisatie.

### Vervolgstappen

- Een werkgroep financiën met medewerkers uit Langedijk en Heerhugowaard moet aan de slag met de begroting 2020; het gaat dan zowel om de begroting van de eigen gemeentelijke organisatie als die van de ambtelijke fusieorganisatie. Door het proces rond het opstellen van de begroting (en bijvoorbeeld het opstellen van rapportages) zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen, kan de begroting 2020 zoveel als mogelijk volgens hetzelfde format worden opgeleverd.
- De werkgroep moet vervolgens ook aan de slag met de harmonisatie van financieel beleid, vanuit het uitgangspunt dat hoe meer in de voorbereidende fase wordt geharmoniseerd, hoe soepeler de overgang



naar de ambtelijke fusieorganisatie op het terrein van financiën zal verlopen. Zie hiervoor ook het hoofdstuk inzake bedrijfsvoering.

## Bijlage



### Leeswijzer

- Dit document bevat de teamsheets van de nieuwe organisatie
- Teamsheets zijn beknopte beschrijvingen van de verschillende afdelingen
- Dit document geeft verdere detaillering bij het organisatieontwerp zoals gepresenteerd in het Bedrijfsplan
- Een organisatie is nooit 'af'. Dat geldt dus ook voor dit document. In de vervolgfase zullen detailleringen en aanscherpingen, binnen de kaders van het hoofdontwerp, worden gemaakt
- Een aantal onderdelen in deze bijlage is nog niet ingevuld. Deze zaken zullen in de vervolgfase moeten worden uitgewerkt
- De FTE inschatting op de sheets is op dit moment een ruwe inschatting die alleen bedoeld is om een eerste indicatie te geven van de omvang van een team

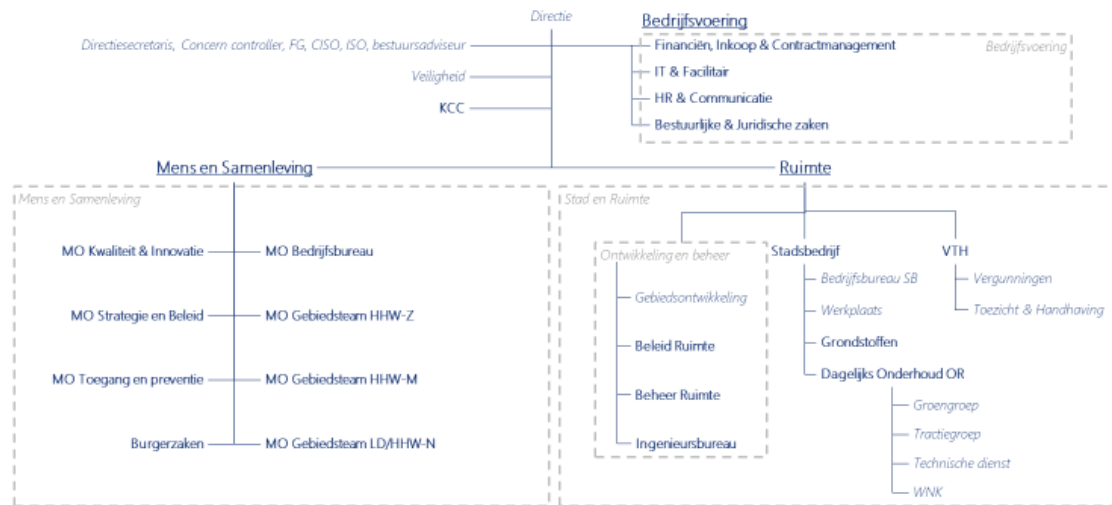
Berenschot

Openbaar 2

# Berenschot

## Totale organigram

Legenda:  
**Onderstreept** domein, aangestuurd door directie  
**Dik gedrukt** team, aangestuurd door een hoofd  
**Cursief** groep zonder teamleider



Berenschot

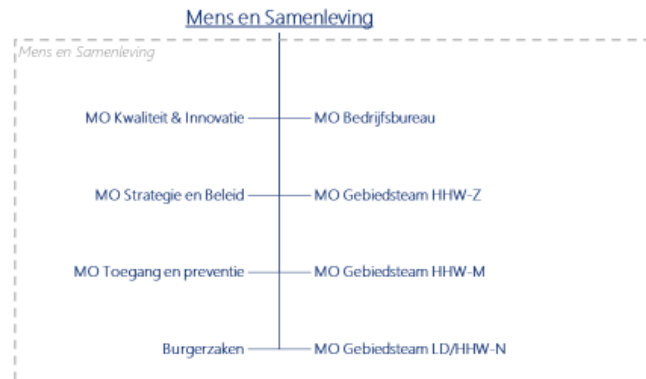
Openbaar 3



Openbaar 4

# Berenschot

## Overzicht: Mens en Samenleving



### Berenschot

Openbaar 5

## MO Kwaliteit & Innovatie

<b>Teamnaam:</b> MO Kwaliteit & Innovatie	<b>Omvang:</b> 11 FTE 11 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Het bevorderen van de kwaliteit van de dienstverlening en ontwikkelen van innovatieve diensten binnen Mens en Samenleving	<b>Aansturing</b> Met functioneel leidinggevende, die als meewerkend voorman/vrouw in dit team functioneert.
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring en duiding stuurinformatie (bestuurlijk en operatie)</li> <li>• Bedenken en het (laten) uitvoeren van client tevredenheidsonderzoeken</li> <li>• Kwaliteit processen borgen en verbeteren.</li> <li>• Afstemming met regionale inkooporganisatie over in te kopen producten en diensten.</li> <li>• Accountmanagement en monitoring lokaal gecontracteerde/ gesubsidieerde voorzieningen.</li> <li>• Juridische borging en ondersteuning voor de uitvoering inclusief kwaliteitstoetsing.</li> <li>• Zorgen voor innovatie in processen en diensten ism netwerk/keten, beleid en uitvoering.</li> <li>• Opstarten en uitvoeren pilots t.b.v. transformatieopgave.</li> <li>• Dienstverleningsconcept over alle kanalen verzorgen (incl integrale digitale toegang).</li> </ul>	

### Berenschot

Openbaar 6

## MO Strategie & Beleid

<b>Teamnaam:</b> MO Strategie & Beleid	<b>Omvang:</b> 21 FTE 21 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Ontwikkeling van strategie en beleid voor maatschappelijke ondersteuning.	<b>Aansturing</b> Hiërarchisch hoofd met coachende kwaliteiten. <b>Ondersteuning</b> Planner (werkverdeling intern en bestuurlijke termijnagenda)
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennen en evalueren (strategie en richting)</li> <li>• Ontwikkelen bestuurlijke kaders</li> <li>• Adviseren bestuur (breed college/raad)</li> <li>• Inrichten van samenwerking/verbanden met externe partners</li> <li>• Zorgdragen beleidscyclus, incl. integraliteit en samenhang (ten dienste van de uitvoering)</li> <li>• Accounthouderschap en regievoering van GR en verbonden partijen.</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 7

## MO Toegang en Preventie

<b>Teamnaam:</b> MO Toegang en Preventie	<b>Omvang:</b> 14 FTE 14 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Brede integrale vraagverkenning en het direct inzetten van passende ondersteuning (waar mogelijk) en het toe leiden naar de gebiedsteams.	<b>Aansturing</b> Functioneel leidinggevende <b>Ondersteuning</b> Planner
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Brede, integrale vraagverkenning van de ondersteuningsbehoefte van cliënten.</li> <li>• Zorgvuldig overdragen/toeleiden van cliënten naar gebiedsteams.</li> <li>• Borgen en ontwikkelen preventief werken.</li> <li>• Samenwerking andere partners in de brede toegang (o.a. het concept CJG)</li> <li>• Ondersteunen en versterken samenwerking in het brede netwerk (sociaal cafe etc)</li> <li>• Nazorg van cliënten in toegang en preventie. (signalering)</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 8

## MO Bedrijfsbureau

<b>Teamnaam:</b> MO Bedrijfsbureau	<b>Omvang:</b> 26 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Ondersteunen van het primaire proces binnen de uitvoering van Mens en Samenleving. (administratief, financieel administratief, applicatiebeheer, jeugddesk)	<b>Aansturing</b> Hiërarchisch hoofd  <b>Ondersteuning</b>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opmaken en verzenden correspondentie, beschikkingen en besluiten obv standaarden</li> <li>• Planning (o.a. huisbezoeken) en uitnodigen, verzorgen klantinformatie</li> <li>• Verwerken facturen en berichtenverkeer, communicatie met SVB en CAK</li> <li>• Informatievoorziening tbv P en C cyclus</li> <li>• Journalisering tbv jaarrekening/rechtmaticheid</li> <li>• Beeindigingen en mutaties verwerken</li> <li>• Dossievorming en archivering</li> <li>• Beheer vakapplicaties en borgen digitaal werken</li> <li>• Beheer van werkprocessen.</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 9

## MO Gebiedsteam

<b>Teamnaam:</b> MO Gebiedsteam	<b>Omvang:</b> 3x 18 FTE 54 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Leveren van integrale passende zorg en maatwerkoplossingen met een gebiedsgerichte aanpak	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Functioneel leidinggevende</li> </ul> <b>Externe ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Planning: bezettingsgraad</li> <li>• Toets op doorverwijzing             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelf: secretariële ondersteuning (incl. planning thuisbezoek)</li> <li>• M&amp;S: kwaliteit</li> </ul> </li> <li>• Toetsen op inzetten ondersteuning</li> <li>• Juridische toets</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Begeleiden van inwoners naar zelfredzaamheid door leerplichtambtenaren, JG coaches, woningurgentie consulten, wmo consultant</li> <li>• Ondersteuning bieden door inzet producten en diensten voor niet- en minder zelfredzamen.</li> <li>• Voeren van kwalitatief hoogwaardige gesprekken t.b.v. onderdeel 1 en 2.</li> <li>• Verbinden van netwerken en vindplaatsen (gebiedsgericht) t.b.v. onderdeel 1 en 2.</li> <li>• Regie voeren in complexe casuïstiek vormen. (morele oordeelsvorming)</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 10

# Berenschot

## Burgerzaken

Teamnaam: Burgerzaken	Omvang: 25 FTE 28 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Verzorgen van kwaliteit van de basisregistraties t.b.v. leveren van producten voor inwoners en ondernemers.	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationeel en functioneel doet team van professionals zelf.</li> <li>• Hiërarchische leiding ligt bij teamleider met financiële verantwoordelijkheid en integraliteit klachtenafhandeling</li> </ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraal (binnen M&amp;S) juridische en financiële ondersteuning (voor beleidstaken)</li> <li>• Administratieve ondersteuning zit in het team</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kwaliteit BRP individuele adreskwaliteit en adres</li> <li>• Verkiezingen</li> <li>• Dienstverlening beleid digitaal</li> <li>• Burgerlijke stand: trouwen, overlijden, geboorte en etc.)</li> <li>• Inburgering</li> </ul>	

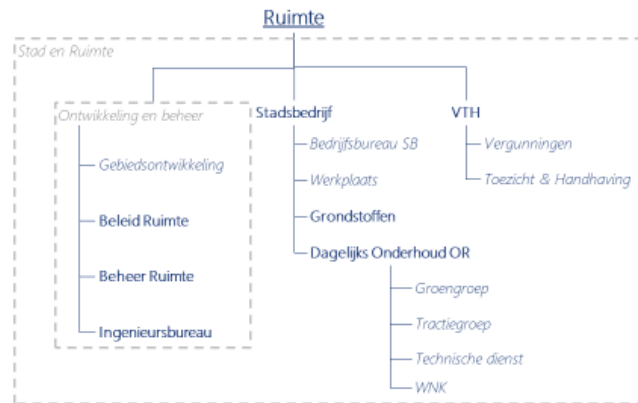
## Berenschot

Openbaar 11



# Berenschot

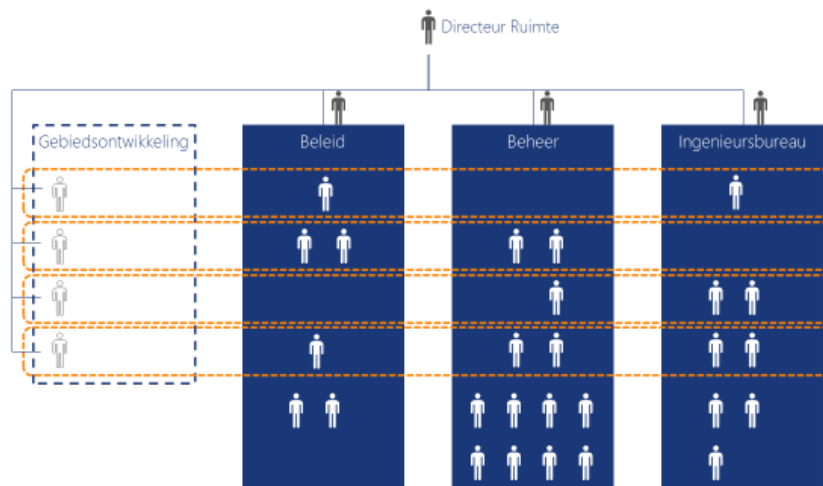
## Overzicht: Ruimte



Berenschot

Openbaar 13

## Nader bekeken: Ontwikkeling en Beheer (Ruimte)



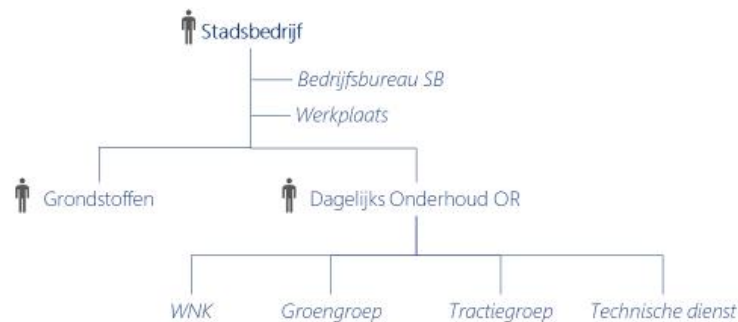
Berenschot

- Leidinggevende positie

Openbaar 14



## Nader bekeken: Stadsbedrijf (Ruimte)



Berenschot

- Leidinggevende positie

Openbaar 15

## Ontwikkeling & Beheer

<b>Teamnaam:</b> Ontwikkeling & Beheer	<b>Omvang:</b> 65 FTE 65 MDW
<b>Hoofdoelstelling</b> Ontwikkelen en beheren van de openbare ruimte en vastgoed	<b>Aansturing</b> Door directie middels 3 hoofden En gebiedsontwikkelaars direct onder directie  <b>Ondersteuning</b> Eigen administratieve ondersteuning voor de afdeling
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• (Her)ontwikkelen van bestaande of nieuwe gebieden</li> <li>• Zorgen voor het maken van beleid op het domein van Stad &amp; Ruimte</li> <li>• Vertalen van beleid naar opdrachten voor de uitvoering middels planmatig onderhoud</li> <li>• Voorbereiden en realiseren van projecten in de openbare ruimte</li> </ul>	

Berenschot

Openbaar 16

## Gebiedsontwikkeling

Teamnaam: Gebiedsontwikkeling	Omvang: 8 FTE 8 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> (Her)ontwikkelen van bestaande of nieuwe gebieden	<b>Aansturing</b> Zelfsturende professionals, hiërarchische leiding vanuit manager Ontwikkeling en Beleid  <b>Ondersteuning</b> Maakt gebruik van centrale BV voor financiën en communicatie. Administratieve ondersteuning in O&B
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verantwoordelijk voor het toegewezen project / programma</li> <li>• Coördineren van alle activiteiten die binnen een (her)ontwikkelingsgebied plaatsvinden in de openbare ruimte/vastgoed</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 17

## Beleid Ruimte

Teamnaam: Beleid Stad & Ruimte	Omvang: 25 FTE 25 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Zorgen voor het maken van beleid op het domein van Ruimte	<b>Aansturing</b> Hoofd  <b>Ondersteuning</b> Eigen administratieve ondersteuning Financiële ondersteuning vanuit Bedrijfsvoering
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verkennen en evalueren van beleid (strategie en richting)</li> <li>• Ontwikkelen van bestuurlijke kaders (inclusief verordeningen)</li> <li>• Adviseren van het bestuur (college en raad)</li> <li>• Inrichten van samenwerking/verbanden met externe partners</li> <li>• Zorgdragen voor de beleidscyclus, inclusief het bewaken van de integraliteit en samenhang (ten dienste van de uitvoering), inclusief grondzaken en contractbeheer hiervan</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 18

## Beheer Ruimte

Teamnaam: Beheer Stad en Ruimte	Omvang: 20 FTE 20 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Vertalen van beleid naar opdrachten voor de uitvoering	<b>Aansturing</b> Hoofd  <b>Ondersteuning</b> Maakt gebruik van centrale BV voor financiën en communicatie. Eigen administratieve ondersteuning. Afstemmingen met KCC
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Opdracht geven voor groot en dagelijks onderhoud</li> <li>• Adviseren van beleid over onderhoud en beheer</li> <li>• Systemen en informatie over onderhoud en beheer op orde houden (systeem met alle data van de openbare ruimte), inclusief Geobeheer</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 19

## Ingenieursbureau Ruimte

Teamnaam: Ingenieursbureau Ruimte	Omvang: 30 FTE 30 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Voorbereiden en realiseren van projecten in de openbare ruimte	<b>Aansturing</b> Hoofd  <b>Ondersteuning</b> Advies over inkoop, communicatieondersteuning en financiële ondersteuning vanuit centrale BV
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Voorbereiden van werken in de openbare ruimte en gemeentelijk vastgoed</li> <li>• Aanbesteden van werken</li> <li>• Technische projectleiding</li> <li>• Directievoeren en toezichhouden op werken</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 20

## Stadsbedrijf

<b>Teamnaam:</b> Stadsbedrijf	<b>Omvang:</b> ..... FTE 140 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Uitvoeren van activiteiten die tot doel hebben om de openbare ruimte schoon en heel te houden. Bijdrage leveren aan circulaire economie	<b>Aansturing</b> Hoofd  <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Binnen het team: één centrale planningsfunctie, één werkplaats voor onderhoud voor hele stadsbedrijf, toezicht en directie, inkoopfunctie (uitvoering) en WNK als flexpool over hele stadsbedrijf</li> <li>Extern: inkoopondersteuning, advies en uitvoering</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Dagelijks onderhoud OR</li> <li>Grondstoffen inzameling</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 21

## Grondstoffen

<b>Teamnaam:</b> Grondstoffen	<b>Omvang:</b> 25 FTE 25 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Grondstoffen inzamelen. Bijdrage leveren aan circulaire economie en aan schoon en heel.	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Operationeel of planning</li> <li>Functioneel</li> </ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Werkplaats</li> <li>WNR</li> <li>Toezicht en rectie</li> <li>Planning</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Milieustraat bemannen</li> <li>Prullenbakken legen</li> <li>Kliko's legen (huis aan huis)</li> <li>Ondergrondse containers legen</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 22

## Dagelijks Onderhoud Openbare Ruimte

<b>Teamnaam:</b> Dagelijks Onderhoud Openbare Ruimte	<b>Omvang:</b> 71 FTE 71 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Uitvoeren dagelijks onderhoud OR	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Operationele aansturing door voormannen van de groepen</li> <li>• Functioneel één persoon</li> </ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Binnen de afdeling: werkplaats, WNK en directievoerder en toezichtfuncties</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> Drie groepen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Groenonderhoud uitvoeren</li> <li>• Technische dienst: reparaties uitvoeren in de buitenruimte</li> <li>• Tractie: Uitvoeren machinaal werk in de OR (maaieren, borstelen, vegen, snipperen en kranen)</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 23

## Bedrijfsbureau Stadsbedrijf

<b>Teamnaam:</b> Bedrijfsbureau Stadsbedrijf	<b>Omvang:</b> 8 FTE 8 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Voorbereiden en realiseren van onderhoudsprojecten in de openbare ruimte	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofd</li> </ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Algemeen vanuit bedrijfsvoering</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inkopen van materieel</li> <li>• Maken van plannings</li> <li>• Onderhouden van contracten met aannemers mbt contracten</li> <li>• Directievoeren en toezichhouden</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 24

## VTH

Teamnaam: VTH	Omvang: 49FTE 55 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Vergunning verlening (alle), toezicht en handhaving.	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hoofd, ondersteund door voormannen</li> </ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Juridische ondersteuning voor vergunning en handhaving</li> <li>• Vervoer centraal regelen via bedrijfsvoering</li> <li>• Administratieve ondersteuning binnen de afdeling</li> </ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> Drie groepen: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vergunning (omgevingswet)             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Omgevingsvergunning</li> <li>• APV (parkeren) etc. kapvergunningen</li> <li>• Drank &amp; horecawet</li> </ul> </li> <li>2. Toezicht en handhaving op vergunningen</li> <li>3. Toezicht en handhaving openbare ruimte (BOA's)</li> </ol>	

## Berenschot

Openbaar 25



# Berenschot

## Financien, inkoop en contractmanagement

<b>Teamnaam:</b> Financien, inkoop en contractmanagement	<b>Omvang:</b> ca 28 fte
<b>Hoofddoelstelling</b> <b>Financiën:</b> Sturing en beheersing van de financiële middelen en verschaffen van actuele en adequate financiële informatie. <b>Inkoop:</b> Doelmatig- en rechtmatig inkopen & aanbesteden, zodat gemeenschapsgelden op een verantwoorde- en controleerbare wijze worden aangewend tegen de optimale (integrale) prijs-kwaliteitsverhouding. <b>Contractmanagement:</b> Volledig benutten en het behouden van waarde uit het contract met voldoende inzicht in lopende contracten, afspraken met leveranciers en informatie daarover.	<b>Aansturing</b>
<b>Kerntaken van het team:</b> Financien - Planning en control, budgetcyclus - Business-control - Financiële advisering (kaders en regie) - Treasury - Planeconomie - Interne controle - Financiële administratie - Management- en bestuursinformatie	Inkoop en contractmanagement - Beleidsontwikkeling en advisering - Procesadviesing en ondersteuning inkopen en aanbesteden - Beheer en onderhoud contractenportefeuille - Leveranciersbeheer en contacten - Genereren van managementinformatie - Beheer verzekeringsportefeuille

### Berenschot

Openbaar 27

## IT en Facilitair

<b>Teamnaam:</b> IT en Facilitair	<b>Omvang:</b> ca 52 FT
<b>Hoofddoelstelling</b> <b>Informatievoorziening:</b> Het geheel van samenhangende activiteiten dat er toe dient om de organisatie gegevens en informatie tijdig en volledig en op een toegankelijke wijze te (laten) leveren, die nodig zijn om de aan de organisatie toegewezen taken te vervullen. Tot deze activiteiten behoren het beheer en de ontwikkeling van zowel de geautomatiseerde als de documentaire informatievoorziening. <b>Automatisering:</b> Het beheer en de ontwikkeling van de onderliggende ICT Infrastructuur (incl. telecom) en het verlenen van services aan de gebruikersorganisatie middels een ICT Servicedesk. <b>Facilitaire ondersteuning:</b> Het (laten) organiseren en (helpen) uitvoeren van logistieke en huishoudelijke taken alsmede fysieke beveiliging en BHV.	<b>Aansturing</b>  Hiërarchisch en functionele leiding door hoofd
<b>Kerntaken van het team:</b> <b>Informatievoorziening &amp; automatisering</b> - Data analyse, databas - Databeheer, gegevensbeheer - Documentmanagement - Informatiearchitectuur - Applicatiebeheer, GIS/GEO beheer - Regie basisregistraties (samenhang en coördinatie) - Systeembeheer, netwerkbeheer, databasebeheer - Informatie management - Informatiebeleid & -planning - Werkplekbeheer, Telecombeheer - ICT Servicedesk - Programma- en projectmanagement	<b>Facilitaire ondersteuning</b> Secretariële ondersteuning domeinen (waaronder het management) Huishoudelijke & logistieke dienstverlening Facilitair servicepunt Opdrachtgever leveranciers (SSL, repro, catering, beveiliging, etc.) Bodedienst, trouwbode, avondbode  NB: De CIO-rol wordt uitgevoerd door de directeur met bedrijfsvoering in zijn portefeuille.

### Berenschot

Openbaar 28

## HR en Communicatie

<b>Teamnaam:</b> HR en Communicatie	<b>Omvang:</b> 27 fte, 35 mw
<b>Hoofddoelstelling</b>  <b>HR:</b> Vormgeven van een organisatiestructuur en bijdrage aan een cultuur en werkwijze die optimaal en duurzaam is afgestemd op het realiseren van de organisatiedoelstellingen zowel intern als extern. Met hart voor de organisatie en de medewerker zorgen dat een omgeving ontstaat waar een duurzame bijdrage voor de organisatiedoelstellingen geleverd kan worden door professionals. <b>Communicatie:</b> Zorgdragen voor het gericht, interactief en effectief communiceren op de behoeften en belangen van de externe doelgroepen en de interne organisatie (bestuur, management en medewerkers)	<b>Aansturing</b>  Hiërarchisch en functionele leiding door hoofd
<b>Kerntaken van het team:</b> <b>HRM</b> Strategisch personeelsbeleid en -planning Advisering management Salaris- en personeelsadministratie (incl. voor Halte Werk) Advisering en ondersteunen organisatieontwikkeling Arbo Functiebeschrijving en waardering	<b>Communicatie</b> Advisering op strategisch en tactisch niveau Perscontacten Contentbeheer ( website, intranet, social media) Publicaties (gemeentepagina's ) Stads- en dorpsnieuws. Regie en procesbegeleiding communicatietrajecten Huisstijl

**Berenschot**

Openbaar 29

## Bestuurlijke en juridische zaken

<b>Teamnaam:</b> Bestuurlijke en juridische zaken	<b>Omvang:</b> ca 24 fte
<b>Hoofddoelstelling</b>  (Beleids)adviesing en ondersteuning van bestuur en organisatie op bestuurlijk en juridisch gebied.	<b>Aansturing</b>  Hiërarchisch en functionele leiding door hoofd
<b>Kerntaken van het team:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Strategische adviesing over juridische en/of bestuurlijke vraagstukken</li> <li>• Ondersteuning en adviesing bezwaar en beroepszaken (incl. voor Halte Werk)</li> <li>• Ondersteuning en adviesing Wob-verzoeken</li> <li>• Advisering algemeen juridische aangelegenheden (niet vak-specifiek)</li> <li>• Juridisch control en kwaliteitsontwikkeling</li> <li>• Kabinetzaken waaronder koninklijke onderscheidingen</li> <li>• Bestuurssecretariaat</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 30





## Veiligheid

<p><b>Teamnaam:</b> Veiligheid</p>	<p><b>Omvang:</b> 6 FTE 8 MDW</p>
<p><b>Hoofddoelstelling</b></p> <p>Coördineren van de veiligheidsketen (T,O) en veiligheidsbeleid (S).</p>	<p><b>Aansturing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Direct onder directielid</li> </ul> <p><b>Ondersteuning</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Afgestemde werkplek</li> </ul>
<p><b>Kerntaken van het team:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beleid maken</li> <li>• Aanspreekpunt</li> <li>• Coördineren uitvoering en beleid</li> <li>• Crisisorganisatie (VRNH)</li> <li>• Veiligheidsincidenten en issues</li> </ul>	

**Berenschot**

Openbaar 32

# Berenschot

## Klant contact centrum

<b>Teamnaam:</b> Klant contact centrum	<b>Omvang:</b> 20 FTE 25 MDW
<b>Hoofddoelstelling</b> Ontsluiten van de gemeente voor burgers en bedrijven, inclusief hostmanship	<b>Aansturing</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Teamleider: HF&amp;O</li></ul> <b>Ondersteuning</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Binnen het team: functioneelbeheer website, contact met website en webcare</li><li>• Beroep op beveiliging</li></ul>
<b>Kerntaken van het team:</b> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Verzorgen van het eerste (eenvoudige) klantcontact</li><li>2. Vragen beantwoorden</li><li>3. Doorverwijzen binnen de organisatie (fysiek, telefonisch en digitaal)</li></ol>	

**Berenschot**

Openbaar 33



**Berenschot Groep B.V.**

Europalaan 40, 3526 KS Utrecht

Postbus 8039, 3503 RA Utrecht

030 2 916 916

[www.berenschot.nl](http://www.berenschot.nl)

[in/berenschot](https://www.linkedin.com/company/berenschot)