

INTERGEMEENTELIJKE SAMENWERKING: TUSSEN BESTUURSKRACHT ÉN BESTUURLIJKE ZEGGENSCHAP

1 INLEIDING

Veel gemeenten overwegen intergemeentelijke samenwerking te intensiveren. Om zodoende de continuïteit, kwaliteit, effectiviteit en efficiëntie van taakbehartiging (ofwel de bestuurskracht) op langere termijn te kunnen garanderen. Er zijn vele invullingen denkbaar voor het uitvoeren van taken. De bandbreedte bestaat aan de ene kant uit het volledig in eigen beheer sturen en uitvoeren van de taakstelling (volledige zeggenschap) en aan de andere kant het geheel op afstand zetten van de taakvoorbereiding en uitvoering (afstoten van de taakstelling). Daarmee is gelijk hét dilemma van intergemeentelijke samenwerking weergegeven. Want hoe bepaal je de optimale bestuurlijke zeggenschap op dit continuüm, de organisatorische vormgeving van de samenwerking en hoe deze zaken praktisch te regelen?

Het zijn vragen die in onze dagelijkse adviespraktijk regelmatig worden gesteld. Wij hanteren bij dergelijke afwegingsprocessen het principe 'vorm volgt functie'. Vaak wordt vanuit een bepaalde, toekomstige bestuursvorm teruggeredeneerd naar bijbehorende functies. Welbeschouwd is dit een omgekeerde route. De bestuursvorm wordt in zulke gevallen namelijk reeds vooraf 'gerechtvaardigd' terwijl de functie van de samenwerking juist het expliciete uitgangspunt zou moeten zijn. Eerst moet vaststaan wat men beoogt met het samenwerkingsverband voor een bepaald taakveld en hieruit volgt dan logischerwijze de best passende bestuursvorm. Hetgeen men met de samenwerking beoogt te realiseren is dan leidend voor de organisatorische vormgeving van de taakbehartiging.

Verspreid door deze productbrochure zijn boxes opgenomen met specifieke referenties van ons bureau met betrekking tot intergemeentelijke samenwerking.

Leeswijzer

Na deze inleiding wordt in paragraaf 2 de potentiële meerwaarde van samenwerking beschreven. In paragraaf 3 worden enkele succes- en faalfactoren benoemd. Samenwerkingspartners zullen indringend met elkaar moeten spreken over beide onderwerpen als onderdeel van een vooronderzoek naar de haalbaarheid van interorganisatorische coöperatie. Op basis daarvan wordt een keuze gemaakt voor de best passende samenwerkingsaanpak (paragraaf 4). In paragraaf 5 wordt aan de hand van twee voorbeelduitwerkingen geïllustreerd van welke methodieken ons bureau gebruikt maakt in onze dagelijkse advisering en begeleiding van samenwerkingsverbanden.

Ten slotte wordt, in paragraaf 6, aangegeven hoe u nader met ons in contact kunt treden over onze begeleiding en advisering bij samenwerkingsvraagstukken.

2 POTENTIËLE MEERWAARDE VAN SAMENWERKING

Om de kansen voor onderlinge samenwerking systematisch te verkennen is het belangrijk vooraf te verduidelijken welke meerwaarde precies voor ogen staat. Ons bureau onderkent in ieder geval de volgende vijf specifieke aspecten als het gaat om de potentiële winst van (intergemeentelijke) samenwerking:

a. Over en weer gebruik maken van elkaars sterke punten

Elke gemeente heeft taken die meer en minder goed zijn ontwikkeld. Het is nuttig een onderlinge vergelijking te maken om zodoende zicht te krijgen op de verschillen in prestatieniveau én door welke factoren deze resultaten worden beïnvloed. In de gevallen waarbij een gemeente een duidelijke functionele 'voorsprong' heeft op de andere gemeente(n) is het de moeite waard te bezien of is mee te liften met het succes van partnergemeenten.

b. Coördinatie van beleidsuitvoering

Een ander potentieel winstpunt is het gezamenlijk maken van afspraken met derde partijen, zoals bedrijven en instellingen, waarmee betrokken gemeenten samenwerken. Denk hierbij aan woningcorporaties, instellingen voor de gezondheidszorg en dergelijke. Regievoerings- en afstemmingsactiviteiten kunnen worden gelijkgeschakeld. Afspraken die gelden voor beide gemeenten zijn zodoende in één keer te maken. Dit is doelmatig voor de betrokken gemeenten maar ook voor de contractpartners.

c. Acceleratie vergroten bij projectmatige, complexe vraagstukken

In het geval van omvangrijke maar incidentele vraagstukken is gezamenlijk een projectstructuur te bemensen. De gezamenlijke projectstructuur vergroot de daadkracht en snelheid van werken. Denk hierbij aan een actueel onderwerp als invoering van nieuwe wet – en regelgeving. Met de beoogde aanpak worden de kosten voor de inspanningen in feite gedeeld. Een voordeel is ook dat beschikbare kennis en ervaring worden gebundeld.

d. Vergroten van mogelijkheden voor specialisatie

Taken waarvoor medewerkers over gespecialiseerde kennis dienen te beschikken, moeten eigenlijk met een minimale omvang van één formatieplaats worden ingevuld. Als dit niet het geval is, dan wordt de betreffende medewerker onvoldoende doelmatig ingezet en zal het wellicht niet eens mogelijk zijn iemand voor dit werk te werven. Samenwerking biedt voor deze taken goede mogelijkheden (denk bijvoorbeeld aan de inkoopfunctie, leerplicht en verzekeringen).

e. Doelmatigheidswinst door schaalvergroting

Voor de meeste taakvelden geldt dat er activiteiten zijn die als 'vast' en 'variabel' zijn te bestempelen. Bij de vaste taken valt te denken aan het formuleren van uitvoeringsrichtlijnen, het beheren van procedures, het opmaken van rapportages en dergelijke. Bij de variabele taken gaat het om het aantal producten dat wordt geleverd. Door samenwerking kunnen de gemeenten een gunstiger verhouding bereiken tussen de vaste en variabele taken, bijvoorbeeld door de vaste taken in nauwe samenwerking uit te voeren. Een voorbeeld hiervoor kan aan de orde zijn voor de inrichting van de documentaire informatiestructuur. De inrichting van deze structuur is een omvangrijke en noodzakelijke klus die elke gemeente op zichzelf wel moet doen. Echter, wanneer dit voor meerdere gemeenten in nauwe samenwerking plaatsvindt, dan treedt winst op.

Voorbereidend onderzoek intergemeentelijke samenwerking

Tussen verschillende gemeenten in een Noordelijke regio van ons land bestaan vele en uiteenlopende samenwerkingsverbanden. Een regionale milieudienst, een gezamenlijke welzijnskoepel, de intergemeentelijke sociale dienst, gewestelijke afvalverwerking, bilaterale detachering van medewerkers enzovoort en zo meer. De Colleges van B&W van vijf gemeenten hebben de hoofden bij elkaar gestoken en afgesproken om de mogelijkheden van niet-vrijblijvende, intensieve samenwerking te onderzoeken. Ons bureau is gevraagd om dit voorbereidende onderzoek te begeleiden. Het is snel duidelijk geworden dat de vijf gemeenten verschillende opvattingen hebben over de wenselijkheid van samenwerking. De ene gemeente pleit voor een gemeenschappelijke gemeentelijke organisatie terwijl een andere gemeente graag opties voor samenwerking met nog andere gemeenten openlaat. De betrokken adviseurs van ons bureau hebben de bestuurlijke én ambtelijke meningen gepeild, bestaande samenwerkingsverbanden in kaart gebracht en geïnventariseerd welke taken zich specifiek zouden kunnen lenen voor de beoogde samenwerking. Hierbij zijn de volgende beoordelingscriteria gebruikt: de mate van afhankelijkheid, de mate van belangentegenstelling en de mate van verwantschap van de vijf betrokken gemeenten. Vervolgens is een strategieconferentie belegd met alle Colleges van B&W en afvaardigingen van het ambtelijk management. Hierin is de totaalvisie op de samenwerking indringend besproken en is nagegaan welke vormen van samenwerking kansrijk zijn op bepaalde taakvelden. De conclusies en aanbevelingen zijn overzichtelijk gepresenteerd in een beslisdocument dat wordt voorgelegd aan de afzonderlijke Colleges van B&W, gemeenteraden en ondernemingsraden.

3 SUCCES- EN FAALFACTOREN VOOR SAMENWERKINGSCONSTRUCTIES

In deze paragraaf worden aandachtspunten benoemd die, zowel afzonderlijk als in samenhang, de succes- en faalfactoren vormen voor de samenwerkingsopties tussen gemeenten. Wanneer samenwerkingspartners deze factoren erkennen en de bereidheid hebben in de geest hiervan te handelen, dan is sprake van een 'gedragscode':

a. Samenwerken is halen én brengen

De keuze voor verdergaande samenwerking houdt in dat men complementair aan elkaar wenst te denken en te handelen. Anders gezegd: samenwerken betekent het opgeven van de wet van de remmende voorsprong en het nastreven van accumulerende kwaliteit. De accumulerende kwaliteit moet worden opgevat vanuit het perspectief van de samenwerkende partners. Er moet daarom overeenstemming bestaan over het verwachtingspatroon van de samenwerking; liefst een gelijk verwachtingspatroon.

b. Samenwerken is respect hebben voor elkaars invalshoek

Niet voor iedereen is de urgentie voor samenwerking op een bepaald taakveld even hoog. Ook zijn er specifieke politiek-bestuurlijke overwegingen die per gemeente kunnen variëren. Het is van belang om elkaars invalshoeken te respecteren. Dit vereist welwillendheid en inschikkelijkheid richting de samenwerkingspartner(s). De spanning op dit vlak zal het grootst zijn voor taken met een grote beleidsgevoeligheid. Een mogelijkheid om hiermee adequaat om te gaan is te werken met een groeiscenario. In dat geval wordt de onderlinge samenwerking eerst uitgekristalliseerd voor taken waarbij de winst op voorhand evident is (basispakket). Na een dergelijke inwerkfase kunnen nieuwe taken aan het samenwerkingspakket worden toegevoegd (pluspakket).

c. Samenwerking is krachtig en zichtbaar

Een klip en klare keuze vóór samenwerking betekent dat de betrokken gemeenten zichzelf profileren als partners. Dit houdt in dat ten tijde van 'tegenwind' de ruggen recht worden gehouden. Binnen het openbaar bestuur is altijd sprake van (enige) discontinuïteit door interveniërende ontwikkelingen. Denk bijvoorbeeld aan nieuwe wet- en regelgeving van hogere overheden of verkiezingen, die beiden het risico met zich meebrengen dat eerdere afspraken ter discussie worden gesteld. Maar er kunnen ook managementvraagstukken aan de orde zijn die spanning zetten op de mogelijkheden om bij te dragen aan de samenwerking.

Een voorbeeld hiervan is een dilemma met betrekking tot de prioritering. Er kunnen concurrerende belangen zijn waarbij de keuze moet worden gemaakt tussen het nakomen van afspraken die in het kader van de samenwerking zijn gemaakt én zaken die specifiek voor de eigen gemeente moeten plaatsvinden. Op zulke momenten blijkt hoe diep de samenwerking is geworteld.

d. Samenwerken is een keuze

De kans op een productieve samenwerking neemt toe als deze is ingegeven door de wens tot samenwerking en niet primair door een gevoelde noodzaak.

Als samenwerking noodzakelijk is, zal het eerder stuklopen bij kleine tegenslagen dan wanneer de samenwerking van harte wordt nagestreefd. Vrijwillig participerende gemeenten kunnen zichzelf in positie brengen om zelf de best werkende werkelijkheid te realiseren. Dat kan betekenen, dat een bepaald taakveld zich bij nader inzien niet leent voor geïntensiverde intergemeentelijke samenwerking.

e. Samenwerken is samen werken

Onderling vertrouwen is vereist en dit betekent dat gehandeld wordt naar de geest van de samenwerking en niet alleen volgens de 'wetten' ervan. Het gedrag van betrokkenen moet direct terug zijn te voeren op de visie van de samenwerking (bijvoorbeeld afvragen: wie is de intergemeentelijke trekker van het onderwerp waar ik nu mee bezig ben? wat is het effect van mijn acties op de samenwerking?).

Het belang van dit punt volgt uit het gegeven dat beleidsprocessen een 'interne' samenhang kennen én relaties onderhouden met aanpalende beleidsprocessen.

Samenwerking in beleidsprocessen heeft sneeuwbaal effecten op verschillende plaatsen, op verschillende niveaus en op verschillende taakgebieden.

f. Oog houden voor praktische aspecten op uitvoeringsniveau

Het succes van samenwerking op uitvoeringsniveau hangt voor een belangrijk deel af van het vermogen om de werkorganisatie hierop af te stemmen. Hierbij gaat het om zaken zoals de verrekening van inspanningen die over en weer worden geleverd, de werklocaties van medewerkers die bij de samenwerking zijn betrokken, de manier waarop de betrokkenen in functionele zin worden aangestuurd en dergelijke.

Het zijn aspecten die weliswaar betrekkelijk eenvoudig zijn te regelen maar een funest gevolg hebben als hierover onduidelijkheid bestaat.

Organisatie-onderzoek regionaal samenwerkingsverband

Een groot regionaal samenwerkingsverband met 19 deelnemende gemeenten wilde de totale organisatie doorgelicht hebben tegen de achtergrond van de wettelijke eisen die aan de diverse dienstonderdelen werden gesteld en tegen het licht van de strategische vraag wat voor soort regio willen wij zijn: 'licht' of een 'zwaar' samenwerkingsverband? Allereerst werd op verzoek wegens klachten een survey afgenomen naar de waardering van het personeelsbeleid. Vervolgens werden verscheidene deelorganisatie-onderzoeken verricht naar het regiosecretariaat, de GGD, de brandweelhulpverlening en de milieu-adviesdienst. Deze deelrapporten leidden tot vergaande veranderingen van de interne organisatie van de regio in nauw overleg met de verantwoordelijke portefeuillehouders en directies respectievelijk commandanten. De deelonderzoeken mondden uit in een 'koepelrapport' voor het dagelijks bestuur en de regiораad ter beantwoording van de strategische vraagstelling. De kritische opstelling van de onderzoekers ten aanzien van de beantwoording van deze vraag leverde voldoende stof tot discussie binnen het bestuur op. Uiteindelijk werd gekozen voor een 'zwaar' samenwerkingsverband en een ruimtelijke integratie van alle dienstonderdelen in één gebouw.

4 AANPAK VOOR DE ONTWIKKELING VAN SAMENWERKINGSVERBANDEN

In de voorgaande paragrafen is toegelicht welke meerwaarde onderlinge samenwerking kan bieden en welke aandachtspunten daarbij nadrukkelijk in ogenschouw moeten worden genomen. Het is zeer aan te bevelen om in het kader van een 'vooronderzoek' of '0-fase-onderzoek' indringend met elkaar hierover te spreken. Tijdens dergelijke meningsvormende bijeenkomsten van gemeentebesturen worden de samenwerkingsmotieven (zie paragraaf 2) afgezet tegen de beeldvorming over succes- en faalfactoren (zie paragraaf 3). Op basis van zo'n inventarisatie van bestuurlijke bepaaldheden en gegevens (zoals de mate van gelijkwaardigheid van betrokken partners, de vraag in hoeverre er bestuurlijke 'druk' bestaat om resultaten te boeken en de mate waarin samenwerking dwingend is opgelegd danwel zuiver vrijwillig wordt gestart) is vervolgens een keuze te maken voor een passende samenwerkingsaanpak als startpunt voor het daadwerkelijke effectueringstraject. In het vooronderzoek worden ook dilemma's én reeds bestaande samenwerkings-opties betrokken.

In onze adviespraktijk onderscheiden wij twee invalshoeken, namelijk:

- werkwijze vanuit een overkoepelende visie (*ontwerpaanpak*);
- pragmatische aanpak al werkende weg (*ontwikkelaanpak*).

Bij de eerstgenoemde aanpak wordt geredeneerd van het 'algemene' naar het 'bijzondere'. Allereerst worden condities voor samenwerking vastgelegd. Er wordt een koepelvisie ontworpen over de richting en aard van de samenwerking (die bijvoorbeeld wordt vastgelegd in een gezamenlijke intentieverklaring). Vervolgens wordt de overkoepelende visie toegepast op onderliggende taakvelden. Als een specifiek taakveld voldoet aan de condities uit de koepelvisie, dan volgt hieruit dat er zal worden samengewerkt. Een valkuil bij deze aanpak is dat het proces blijft hangen in abstracte, conceptuele beschouwingen. In dergelijke gevallen verliest men zich in het schetsen van nastrevenswaardige (bestuurlijke) vergezichten zonder dat er direct merkbare resultaten worden geboekt. Zéker wanneer er geen expliciete overeenstemming over het streefbeeld bestaat tussen de betrokken gemeentebesturen, kan het samenwerkingsproces gemakkelijk verzanden vóórdat het effectueringstraject is begonnen.

De pragmatische samenwerkingsaanpak gaat uit van een tegenovergestelde logica. Hierbij wordt dus geredeneerd vanuit het 'bijzondere' naar 'algemene'. Allereerst worden concrete samenwerkingsinitiatieven ondernomen. Over en weer worden in de praktijk ervaringen met intergemeentelijke samenwerking opgedaan. Uit deze specifieke gevallen wordt op termijn een koepelvisie gedestilleerd. Met pragmatisch wordt bedoeld dat de operationele actieradius wordt vergroot, zonder de bestuurlijk-strategische motieven in dit stadium direct heel expliciet mee te laten spelen. Een valkuil bij deze benaderingswijze is dat het samenwerkingsproces snel in handen komt van specialisten.

De discussies worden niet zelden zo technisch-detaillistisch van aard dat bestuurders het gevoel kan bekruipen niet te weten waar men 'ja' tegen zegt. Wanneer men bestuurlijk niet goed kan overzien wat de samenwerking daadwerkelijk betekent, is het begrijpelijk dat men op de rem gaat staan (gelijk een automobilist in een mist situatie).

Voor beide manieren van aanpak geldt overigens als aanbeveling dat op voorhand de weg moet zijn geëffend voor overheadperikelen.

Anticiperen op intergemeentelijke samenwerking bij huisvuilinzameling

Een gemeente van 65.000 inwoners had een goed presterende gemeentelijke afvalinzameldienst. Om de prestaties verder te verbeteren werd de conclusie getrokken dat de organisatie nog meer het eigen ritme voor de bedrijfsvoering inhoud moest geven, werkend als een productiebedrijf met een ruime bedrijfsvoeringstijd en met de flexibiliteit die klanten vragen. Om de kostenefficiëntie verder te versterken is door ons bureau berekend dat het areaal van het aantal huisaansluitingen eigenlijk moest worden verruimd. Qua logistieke kenmerken was dit mogelijk door samenwerking met andere gemeenten. Uit een strategische verkenning kwam echter naar voren dat de buurgemeenten bereid waren de taken bij de reinigingsdienst onder te brengen als deze een meer autonome positie innam. Ons bureau heeft geadviseerd over de mogelijke strategische ontwikkelrichtingen, de aard en inhoud van de samenwerkingsopties en de corresponderende vormen voor de juridische positionering. Deze advisering leidde tot een concreet plan van aanpak voor de juridisch verzelfstandiging én tot een operationeel ondernemingsplan voor de samenwerkingsorganisatie voor de afvalinzameling.

5 ILLUSTRATIE VAN BEIDE BENADERINGSWIJZEN

In onze adviespraktijk hebben wij ruime ervaring met de twee hiervoor geschetste invalshoeken. Indicaties uit de praktijk bepalen, zoals aangegeven, welke aanpak het beste past. De keuzebepaling heeft gevolgen voor te hanteren adviesmethoden. In deze paragraaf wordt geïllustreerd hoe het verschil tussen beide manieren van aanpak in het gebruik van methodieken tot uitdrukking komt.

Voor vijf gemeenten met elk ongeveer 20.000 inwoners, die een vooronderzoek uitvoerden naar de mogelijkheden van intensieve ambtelijke samenwerking, hebben wij geadviseerd aan de hand van de meer pragmatische werkwijze. Inventariserend onderzoek van ons bureau maakte duidelijk dat een brede vertrouwensbasis ontbrak én dat er reeds vele (bilaterale en multilaterale) samenwerkingsverbanden in de regio bestonden. Op basis van deze, en andere, indicaties is overwogen dat samenwerken op basis van een gezamenlijk streefbeeld in de gegeven context zou leiden tot ófwel een te vage intentieverklaring die geen enkele richting geeft ófwel een voor sommige gemeenten te ambitieus toekomstscenario. Gekozen is daarom voor een pragmatische werkwijze. Hiertoe is een strategieconferentie belegd voor de betrokken gemeentebesturen. Tijdens deze interactieve, meningsvormende werkbijeenkomst hebben betrokkenen met elkaar gesproken over het samenwerkingspotentieel van diverse typen gemeentelijke taakvelden.

Ter voorbereiding is door ons bureau een groslijst opgesteld waarin de bestaande samenwerkingen inzichtelijk zijn gemaakt. Bovendien zijn taakvelden opgenomen die zich lenen voor intergemeentelijke samenwerking plus een korte weergave van inhoudelijke mogelijkheden tot daadwerkelijke samenwerking. De *groslijst* bestond uit vier deellijsten van specifieke gemeentelijke taken, namelijk *uitvoeringstaken* (activiteiten ter realisatie van beleid en de uitvoering van beheerwerkzaamheden), *voorwaardenscheppende taken* (overheadactiviteiten), *dienstverleningstaken* (werkzaamheden die in directe wisselwerking met burgers, bedrijven en instellingen plaatsvinden) en *ontwikkeltaken* (beleidstaken of projectmatige werkzaamheden). De concrete bespreking van de groslijst met deellijsten bood een afwegingskader om gericht voor te sorteren op kansrijke samenwerkingsopties.

Voor vijf andere gemeenten, eveneens met ongeveer 20.000 inwoners elk, vond onze advisering daarentegen plaats aan de hand van de *ontwerpaanpak*. Op basis van inventariserende vraaggesprekken met sleutelpersonen en inhoudsanalyse werd duidelijk dat de behoefte bestond aan een verdieping van de bestaande (en breed gedragen) intentieverklaring tot samenwerking door het vaststellen van een bestuurlijke visie op de wenselijke vormgeving van de samenwerking. Ook hier is door ons bureau een interactieve, meningsvormende strategieconferentie belegd. In voorbereiding hierop is echter geen groslijst van taken opgesteld, maar een zogenoemde *beslisboom*. De 'stam' van de gehanteerde beslisstructuur bestond uit hoofdcriteria die elk uitlopen in een horizontale vertakking. Het ging om de volgende hoofdcriteria: *bestuurskracht*, *personele consequenties*, *inhouds- en kwaliteitsbepaling takenpakket* en *flexibiliteit*. De bespreking van elk hoofd criterium fungeerde als toegesneden afwegingsschema waarmee uitgangspunten voor de samenwerking worden gegeneerd (bijvoorbeeld wel of geen verandering van rechtspositie, mate van differentiatie in takenpakket en dergelijke). De uitgangspunten voor samenwerking per hoofd criterium zijn vervolgens vertaald naar richtinggevende uitspraken over de plaatsbepaling van de samenwerking op het continuüm dat loopt van zelfstandigheid van de betrokken gemeenten tot (wederzijdse) afhankelijkheid. Aan de wortels van de 'beslisboom' bevonden zich dan ook verschillende juridische vormgevingen variërend van lichte samenwerking tot zware coöperatie. Het doorlopen van het 'beslismodel' heeft zodoende de bouwstenen geleverd voor een overkoepelende visie op de samenwerking. Deze overkoepelende visie is vervolgens door ons kort en bondig verwoord in een beslisdocument (zie ook: www.sharedservicebijdeoverheid.nl of www.gemeentenkempen.nl). Op de eerste genoemde website is dit beslisdocument in PDF-formaat downloadbaar.

Samenwerking bij publiek dienstverlening

Vier gemeenten, die samen één geografische eenheid vormen, hebben de intentie om vergaand samen te werken. Hierbij mag de eigen identiteit van de gemeenten niet verloren gaan. De vier gemeenten hebben een eigen profiel en willen dit ook behouden. Samenwerking is aanvankelijk alleen beproefd voor bestuurlijk weinig gevoelige onderwerpen, zoals de uitvoering van ICT-taken. Toen bleek dat samenwerking een praktische meerwaarde bood, is een vervolgstap gezet. De samenwerking moest ook inhoud krijgen voor de primaire uitvoeringstaken. Voor technische beheertaken is een intergemeentelijke samenwerkingsorganisatie opgericht. Ons bureau is gevraagd te adviseren over de intergemeentelijke samenwerking bij de dienstverlening. Karakteristiek is hierbij dat de dienstverlening níet in de samenwerkingsorganisatie wordt ondergebracht maar dat hiervoor als het ware een netwerkorganisatie wordt opgericht. Elk van de vier gemeenten houdt de eigen frontoffice-organisaties. Samenwerking werd gerealiseerd bij de inzet van instrumenten en hulpmiddelen. Op deze manier wordt kennis gedeeld en is het ook mogelijk om in praktische zin samen te werken zonder dat medewerkers ook fysiek hoeven worden samengebracht. Het blijkt bijvoorbeeld mogelijk de intake van vergunningaanvragen decentraal binnen elk van de gemeenten uit te voeren en vervolgens gezamenlijk gebruik te maken van backoffice-expertise die over meerdere gemeentelijke locaties is verspreid.

6 MEER WETEN?

Indien u nadere informatie wenst over onze ervaring met de begeleiding van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, dan kunt u een afspraak maken voor een oriënterend gesprek. Dit gesprek is uiteraard vrijblijvend en kosteloos.

Neemt u hiervoor contact op met ons bureausecretariaat. Ons algemene emailadres luidt: secretariaat@genilu.nl. Meer inhoudelijke informatie en referenties treft u aan op onze website: www.genilu.nl.