

Versterken door verbinden

Evaluatie van de Dienst Dommelvallei en een expertmatig advies inzake de doorontwikkeling van dit samenwerkingsverband van de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel.



Culemborg, 11 mei 2016
definitieve versie

drs. Stan van de Laar
Melanie Huurneman MSc.

Inhoud

1. Terug- en vooruitblik op Dienst Dommelvallei	1
1.1 Onderzoek geeft uitvoering aan politieke afspraak bij start	1
1.2 Evaluatie als basis voor handreikingen tot doorontwikkeling	1
1.3 Evaluatie opgebouwd aan de hand van feiten en meningen	2
1.4 Handreikingen inzake doorontwikkeling raken toekomstvisies	2
1.5 Projectorganisatie gevormd voor begeleiding onderzoek	3
1.6 Opbouw rapport: van analyses via bevindingen tot suggesties	3
2. Typering toekomstvisies drie partnergemeenten	4
2.1 Veerkrachtig bestuur in Brabant: versterken Stedelijk Gebied	4
2.2 Geldrop-Mierlo: zelfstandig en samenwerken in Dommelvallei	5
2.3 Son en Breugel: zelfstandig en intensiveren samenwerking	5
2.4 Nuenen: politiek proces afweging toekomstscenario's gaande	6
3. Typering samenwerking gemeenten in de regio	7
3.1 Drie van de 21 gemeenten in de regio Zuidoost Brabant	7
3.2 Drie van de negen gemeenten in het Stedelijk Gebied	8
3.3 Enkele verbindingen tussen gemeenten in de nabije omgeving	9
4. Typering huidige situatie Dienst Dommelvallei	10
4.1 Van I&A, via SIEN tot vorming Dienst Dommelvallei	10
4.2 Motieven: kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten en werkgeverschap	10
4.3 Divers takenpakket ondergebracht in Dienst Dommelvallei	11
4.4 Governancemodel rondom Dienst Dommelvallei	11
4.5 Huidige structuur van en sturing binnen Dienst Dommelvallei	12
5. Evaluatie: 18 bevindingen bij Dienst Dommelvallei	15
5.1 Kwantitatieve (zelf)evaluatie geeft getrouw beeld	15
5.2 Dienst Dommelvallei snel 'volwassen' geworden	16
5.3 Volwassenheid blijkt ook uit tevredenheid klanten: cijfer 7,1	17
5.4 Impuls in kwaliteit van dienstverlening zichtbaar in producten	17
5.5 Aansluiting bij lokale context kan op onderdelen nog beter	17
5.6 Innovatie in taakuitvoering wordt op onderdelen nog gemist	18
5.7 Kwetsbaarheid op ingebrachte taken aantoonbaar verminderd	19
5.8 Dienst Dommelvallei op koers inzake financiële doelstellingen	19
5.9 Medewerkers overwegend positief over Dienst als werkgever	20
5.10 Spanningsveld tussen lokaal maatwerk en harmonisatiedruk	20
5.11 Gelaagde bestuurlijke sturing zorgt voor bestuurlijke drukte	21
5.12 Wisselende bestuurlijke betrokkenheid collegeleden	21
5.13 Samenstelling DB niet passend in het systeem van de Wgr	22
5.14 Directieoverleg geen formele status en beperkt in positie	22
5.15 Samenwerking sterk afhankelijk van onderlinge verhoudingen	23
5.16 Regierol vanuit gemeenten sterk wisselend ingevuld	23
5.17 Verbinding tussen MT's en controlfunctie behoeft aandacht	23

Inhoud

5.18 Huisvesting Dienst Dommelvallei geen actueel discussiepoint 24

6. Evaluatie: 7 bevindingen bij samenwerking 25

- 6.1 Dienst Dommelvallei is ontstaan vanuit bestuurlijke wens 25
- 6.2 Aan voorkant (bewust) geen eindperspectief op samenwerking 25
- 6.3 Beperkte (inzet op) natuurlijke verbinding drie gemeenten 26
- 6.4 Beperkte benutting gezamenlijke strategische positie in regio 26
- 6.5 De drie gemeenten formuleren individuele toekomstvisies 26
- 6.6 Urgentie tot 'opschaling' lijkt voor Nuenen het grootst 27
- 6.7 Ondernemingsraden wensen 'pas op de plaats' óf herindelen 27

7. Doorontwikkeling Dienst Dommelvallei in 10 handreikingen 28

- 7.1 Bedrijfsvoeringsorganisatie sluit beter aan bij karakter Dienst 28
- 7.2 Samenstelling 'Bestuur Dienst Dommelvallei' herijken 29
- 7.3 Binding creëren tussen colleges, portefeuillehouders en raden 29
- 7.4 Gemeentesecretarissen in directieraad Dienst Dommelvallei... 30
- 7.5 ...met nevenschiktheid en eenheid van leiding 30
- 7.6 Eenheid creëren op 'opdrachtgeverschap' vanuit gemeenten 31
- 7.7 Heroverwegen artikelen in Gemeenschappelijke Regeling 32
- 7.8 Helderheid creëren over de opdracht aan Dienst Dommelvallei 32
- 7.9 Zichtbaarheid van en bekendheid met lokale context vergroten 33
- 7.10 Kwaliteitsimpulsen realiseren vraagt om gerichte investeringen 33

8. Expertmatig advies doorontwikkeling samenwerking 34

- 8.1 Toekomstvisies en context vragen om afgestemd perspectief 34
- 8.2 Drie handelingsperspectieven voor doorontwikkeling 35
- 8.3 Ons advies: modulaire vergaande ambtelijke samenwerking 36
- 8.4 Slotbeschouwing doorontwikkeling samenwerking 40

A. Geraadpleegde documenten 42

B. Geïnterviewde personen 43

C. Overzicht samenwerking tussen drie gemeenten 44



1. Terug- en vooruitblik op Dienst Dommelvallei

1.1 Onderzoek geeft uitvoering aan politieke afspraak bij start

In november 2012 hebben de gemeenteraden van Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel besloten hun colleges van B&W toestemming te verlenen om met elkaar een samenwerkingsverband aan te gaan op het gebied van bedrijfsvoerings- en dienstverleningstaken. Deze samenwerking heeft vorm gekregen in Dienst Dommelvallei. Deze dienst is operationeel sinds 1 januari 2014 en vindt zijn juridische grondslag in de 'Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei'.

Dienst Dommelvallei voert voor de drie gemeenten de bedrijfsvoeringstaken uit met betrekking tot financiën, belastingen, personeel en organisatie, informatievoorziening en planning & control. Daarnaast zijn vanuit de gemeenten Son en Breugel en Nuenen c.a. de taken inzake werk en inkomen en dienstverlening bij Dienst Dommelvallei ondergebracht.

Bij de vorming van de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei is door de drie gemeenteraden de bestuurlijke opdracht geformuleerd om de samenwerking in deze vorm na twee operationele jaren te evalueren. Ook is destijds (2012) afgesproken om op dat moment (begin 2016) vooruit te kijken. Vooruitkijken met het oog op eventuele nieuwe taken en/of partners in de samenwerking, de gekozen huisvesting voor de samenwerking en het gehanteerde juridische construct.¹

Voorliggend rapport betreft het eindproduct van voornoemde evaluatie en bevat tevens handreikingen voor de doorontwikkeling van de Dienst Dommelvallei in toekomstig perspectief.

1.2 Evaluatie als basis voor handreikingen tot doorontwikkeling

De evaluatie van Dienst Dommelvallei is uitgevoerd aan de hand van de evaluatiecriteria, welke in oktober 2014 door het Algemeen Bestuur van Dienst Dommelvallei zijn vastgesteld. De evaluatiecriteria hebben betrekking op de doelen van de gemeenten die zij bij de vorming van Dienst Dommelvallei aan de samenwerking hebben meegegeven:

- a. verbetering van kwaliteit;
- b. vermindering van kwetsbaarheid;
- c. vermindering van kosten en
- d. goed werkgeverschap.²

De bevindingen uit de evaluatie (terugblik) vormen de basis voor de handreikingen voor doorontwikkeling (vooruitblik) van Dienst Dommelvallei. Daarbij hebben de volgende drie hoofdvragen als fundament onder de vooruitblik gediend:

1. Is het opportuun de samenwerking in Dienst Dommelvallei te verbreden of te verdiepen met de uitvoering van *meer taken en/of het bedienen van meer gemeenten*?
2. Wat zijn de voor- en nadelen van de huidige *juridische vorm* van Dienst Dommelvallei (openbaar lichaam) ten opzichte van de sinds 1 januari 2015 nieuw in de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) opgenomen juridische vorm van de bedrijfsvoeringsorganisatie?

¹ Dommelvallei, Rapportage ten behoeve van besluitvorming in de colleges over de Dienst Dommelvallei, 2012, p. 41.

² Dommelvallei, Rapportage ten behoeve van besluitvorming in de colleges over de Dienst Dommelvallei, 2012, p. 12.

3. Welke gevolgen heeft een eventueel veranderend toekomstperspectief op Dienst Dommelvallei voor de *huisvesting*?

1.3 Evaluatie opgebouwd aan de hand van feiten en meningen

De evaluatie van Dienst Dommelvallei is uitgevoerd langs een tweetal sporen: een kwantitatieve en een kwalitatieve evaluatie.

Het eerste spoor betreft een voornamelijk *kwantitatieve evaluatie* bestaande uit de volgende onderdelen:

- a. klanttevredenheidsonderzoek (KTO) onder de leden van het Algemeen en Dagelijks Bestuur van Dienst Dommelvallei en de drie colleges en de managementteams van de deelnemende gemeenten;
- b. medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) binnen Dienst Dommelvallei;
- c. een evaluatie van doelen en af te leiden doelen uit het bedrijfsplan.

Deze onderdelen van de evaluatie zijn door, of onder regie van, Dienst Dommelvallei uitgevoerd en maken als zodanig geen onderdeel uit van de opdracht aan SeinstravandeLaar B.V. en derhalve dan ook niet van voorliggend evaluatierapport. Wel geeft SeinstravandeLaar in dit rapport op bestuurlijk verzoek een oordeel over de wijze waarop voorliggende onderzoeken zijn uitgevoerd en betreft zij de uitkomsten van deze onderzoeken in haar bevindingen.

Het tweede spoor betreft de *kwalitatieve evaluatie*. Aan de hand van een documentenanalyse en een brede gespreksronde zijn feiten en meningen opgehaald. Feiten en meningen ten aanzien van de mate waarin en wijze waarop de oorspronkelijke doelstellingen worden gerealiseerd. En feiten en meningen ten aanzien van de mate waarin het gekozen juridische construct, het ingebrachte takenpakket, het gekozen bestuurlijk en ambtelijk aansturingsmodel en het huisvestingsconcept al dan niet bijdraagt aan het effectief en efficiënt functioneren van de Dienst Dommelvallei.

De opgehaalde feiten en meningen hebben als basis gediend voor een expertmatige analyse van de onderzoekers van SeinstravandeLaar.³ Daarbij hebben zij hun kennis en ervaring van velerlei samenwerkingsverbanden in het land betrokken in hun bevindingen en handreikingen, uiteraard voortdurend in het perspectief van de lokale context van de Dienst Dommelvallei en deze drie gemeenten. Voorliggend eindrapport betreft het eindresultaat van dit tweede spoor.

1.4 Handreikingen inzake doorontwikkeling raken toekomstvisies

Naast terugkijken is de onderzoekers ook gevraagd om vooruit te kijken. Vooruitkijken ook als het gaat om het mogelijk verbreden van de dienstverlening vanuit Dienst Dommelvallei in de richting van andere partners en/of het toevoegen van nieuwe taken aan de Dienst Dommelvallei door de drie huidige partnergemeenten. Met name dit laatste facet raakt direct aan de bestuurlijke toekomstvisie van de drie gemeenten. Uitspraken over taakuitbreiding in - en dus taakoverheveling naar - de samenwerking worden namelijk niet ingegeven vanuit het perspectief van Dienst Dommelvallei, maar zijn onderdeel van de autonome bevoegdheid van de drie individuele gemeenten. Zij zullen deze afweging beschouwen in het perspectief van hun toekomstvisies.

De gemeenteraden van Geldrop-Mierlo en Son en Breugel hebben zich reeds uitgesproken over hoe zij hun bestuurlijke toekomst en de samenwerking in de regio zien. De gemeenteraad van Nuenen c.a. heeft zich, bij schrijven van dit rapport: mei 2016, nog niet uitgesproken over de eigen wensen ten aanzien van zijn bestuurlijke toekomst.

³ Bijlagen A en B bevatten respectievelijk een overzicht van de in het kader van dit onderzoek geraadpleegde documenten en de geïnterviewde personen.

In het kader van deze rapportage is er derhalve voor gekozen om daar waar het gaat om doorontwikkeling van de samenwerking in Dienst Dommelvallei in termen van taken en/of partners te werken met scenario's ten aanzien van de bestuurlijke toekomst van de betreffende gemeenten.

1.5 Projectorganisatie gevormd voor begeleiding onderzoek

Om het proces van evaluatie en doorontwikkeling van Dienst Dommelvallei in goede banen te leiden en gedurende het proces een brede betrokkenheid te creëren is een projectorganisatie gevormd. De projectorganisatie werd gekenmerkt door de volgende gremia:

- a. Klankbordgroep, gevormd vanuit de drie gemeenteraden. De leden van de klankbordgroep hebben, op persoonlijke titel, periodiek met de stuurgroep meegekeken naar de procesgang rondom het onderzoek en hebben de stuurgroep voorzien van reflecties op de vorm waarin en wijze waarop de gemeenteraden het beste in positie kunnen worden gebracht om uiteindelijk tot zorgvuldige besluitvorming in de drie afzonderlijke gemeenteraden over te kunnen gaan.
- b. Stuurgroep, gevormd door drie burgemeesters, drie gemeentesecretarissen en directeur Dienst Dommelvallei. De stuurgroep fungeerde als formeel opdrachtgever in de richting van de onafhankelijk onderzoeker. Daarbij heeft de stuurgroep het eindresultaat getoetst aan de mate waarin aan de oorspronkelijke opdracht is voldaan, zonder zich inhoudelijk uit te laten over de strekking van de bevindingen en daarop gebaseerde advies.
- c. Projectgroep, gevormd door drie gemeentesecretarissen en directeur Dienst Dommelvallei. De projectgroep fungeerde als eerste/dagdagelijks aanspreekpunt voor de opdrachtnemer en als voorportaal van behandeling van conceptversies van dit rapport in de stuurgroep.
- d. Ondernemingsraden. Een afvaardiging vanuit de Ondernemingsraden vanuit de vier betrokken organisaties is periodiek geïnformeerd over de opzet en reikwijdte van het onderzoek, de voortgang en de uitkomsten.

1.6 Opbouw rapport: van analyses via bevindingen tot suggesties

Dit rapport is onder te verdelen in drie delen:

De hoofdstukken 2 tot en met 4 geven vooral een duiding van de huidige context waarbinnen de onderzoeksvraag is opgepakt. In hoofdstuk 2 worden de drie gemeenten en hun visies op de bestuurlijke toekomst geduid. Hoofdstuk 3 beschrijft de samenwerkingsrelaties tussen de drie gemeenten in een bredere context. In hoofdstuk 4 wordt de Dienst Dommelvallei feitelijk uiteengezet. Wij zijn van mening dat een schets aan de voorkant van het rapport van deze context belangrijk is voor een juiste duiding van de bevindingen, maar vooral ook de handreikingen voor doorontwikkeling.

De hoofdstukken 5 en 6 bevatten de bevindingen aangaande de evaluatie van Dienst Dommelvallei, daarbij is ook expliciet aandacht voor bevindingen die de samenwerking tussen de drie gemeenten betreffen.

In hoofdstuk 7 worden de handreikingen ter versterking van de Dienst an sich gepresenteerd. Hoofdstuk 8 geeft handelingsperspectieven weer voor de toekomstige samenwerking tussen de drie gemeenten, evenals het daaruit volgende expertmatig advies.

2. Typering toekomstvisies drie partnergemeenten

Zoals gesteld in de inleidende bespiegelingen van hoofdstuk 1 schetsen we, voor een goed begrip van de bevindingen en vooral de handreikingen in dit rapport, in dit hoofdstuk de feitelijke context als het gaat om (de stand van zaken rondom) de toekomstvisies van de drie individuele gemeentebesturen. Deze toekomstvisies zijn/worden opgesteld in navolging van het verzoek vanuit de provincie in het kader van het proces 'Veerkrachtig bestuur in Brabant' en vormen een belangrijk vertrekpunt voor het denken over de toekomstige samenwerking tussen de drie gemeenten.

2.1 Veerkrachtig bestuur in Brabant: versterken Stedelijk Gebied

In juni 2013 is het rapport 'Veerkrachtig bestuur in Brabant' van de adviescommissie Huijbregts verschenen. Dat rapport bevatte voor elke regio in Brabant aanbevelingen voor de versterking van de regionale samenwerkingskracht in de provincie. Voor de regio Zuidoost Brabant en de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel betroffen de aanbevelingen met name het versterken van het Stedelijk Gebied van en rond Eindhoven en het realiseren van een betere gemeentelijke eenheid daarin.

Zo stelt de adviescommissie Huijbregts ten aanzien van het Stedelijk Gebied in zijn rapport voor om de samenwerking te herijken, door het maken van vergaande afspraken tussen de gemeenten (beleidsinhoudelijk, bestuurlijk-juridisch, organisatorisch, financieel) met bijbehorende delegatie van bevoegdheden aan de gemeente Eindhoven, waardoor Eindhoven met kracht en snelheid kan handelen. De adviescommissie stelt in datzelfde rapport van 2013 dat indien dat op korte termijn niet lukt, tot een herindeling van de gemeente Eindhoven en omliggende stedelijke gebieden te komen.

Ten aanzien van een dergelijke herindelingsoperatie spreekt de adviescommissie zich in juni 2013 ten aanzien van twee van de drie betrokken gemeenten bij Dienst Dommelvallei uit in zijn rapport:

- a. Dat het te overwegen is om in het geval van herindeling het deel Geldrop van de gemeente Geldrop-Mierlo bij Eindhoven te voegen en Mierlo bij Helmond.
- b. Specifiek voor de gemeente Nuenen c.a.⁴ constateert de commissie Huijbregts in het rapport 'Veerkrachtig bestuur in Brabant' dat deze gemeente tegen een knelpunt oploopt bij de uitvoering van de gemeentelijke taken en financiële positie. De commissie beveelt de gemeente aan om een bestuurskrachtonderzoek uit te voeren. Indien daarin het beeld van onvoldoende bestuurskracht wordt bevestigd, acht de adviescommissie het noodzakelijk om op korte termijn tot een herindeling met Eindhoven te komen, zo stelt het rapport van destijds.

Naar aanleiding van het rapport van de adviescommissie Huijbregts zijn alle Brabantse gemeenten door Gedeputeerde Staten van de provincie Noord-Brabant verzocht een visie te ontwikkelen op hun eigen bestuurlijke toekomst. Ook Geldrop-Mierlo, Son en Breugel en Nuenen c.a. zijn elk een traject gestart om tot een dergelijke visie te komen. De gemeenten Geldrop-Mierlo en Son en Breugel hebben in 2015 deze toekomstvisies in hun gemeenteraden vastgesteld. De gemeente Nuenen c.a. bevindt zich momenteel nog in dat proces.

2.2 Geldrop-Mierlo: zelfstandig en samenwerken in Dommelvallei

In reactie op het verzoek van het provinciebestuur om na te denken over de bestuurlijke toekomst heeft de gemeenteraad van Geldrop-Mierlo (circa 39.000 inwoners) in mei 2015 besloten om het uitgangspunt 'bestuurlijke zelfstandigheid, met de focus op de samenwerking binnen Dienst Dommelvallei' te hanteren.

Daarnaast is besloten om bewoners uit te nodigen om mee te denken over de bestuurlijke toekomst en de visies te bespreken met andere gemeenten in het Stedelijk Gebied. Vervolgens zijn burgers, bedrijven en instellingen geraadpleegd door middel van een burgerpeiling en een debatavond. Ook zijn gesprekken gevoerd met de colleges van omliggende gemeenten. Uit de raadpleging is gebleken dat er draagvlak was voor het gekozen uitgangspunt. De resultaten zijn vastgelegd in het rapport 'De toekomst van Geldrop-Mierlo'.

In zijn vergadering van 14 september 2015 heeft de gemeenteraad van Geldrop-Mierlo de bestuurlijke visie vastgesteld. De gemeenteraad heeft zich uitgesproken voor de zelfstandigheid van de gemeente Geldrop-Mierlo, waarbij oog moet zijn voor samenwerking. Daarbij ligt de focus op de samenwerking met de partners in Dommelvallei, maar staat de gemeente ook open voor gemeenten in de regio die de samenwerking opzoeken.

2.3 Son en Breugel: zelfstandig en intensiveren samenwerking

De gemeenteraad van Son en Breugel (circa 16.000 inwoners) heeft in zijn vergadering op 18 juni 2015 een notitie van het college van B&W besproken inzake de bestuurlijke toekomst, met vijf varianten ten aanzien van samenwerking. Het betreft de varianten:

1. volledig zelfstandig blijven;
2. Noord;
3. West;
4. Zuid;
5. Oost.

Voor elk van deze varianten zijn diverse mogelijkheden voor samenwerking (bijvoorbeeld strategisch, inhoudelijk, ambtelijk of bestuurlijk) geanalyseerd en getoetst aan criteria, zoals 'krachtige regio' en 'nabijheid van bestuur'. Geconstateerd is onder andere dat de samenwerking in Dienst Dommelvallei kan worden voortgezet en nog verder kan worden geïntensiveerd. Ook is benoemd dat strategische samenwerking in het Stedelijk Gebied mogelijkheden biedt om de lokale en regionale belangen zo goed mogelijk met elkaar te kunnen verbinden.

Op basis hiervan heeft de gemeenteraad een gefaseerde aanpak vastgesteld ten aanzien van de bestuurlijke toekomst, namelijk:

- a. Samenwerking binnen Dommelvallei (korte termijn: binnen nu en twee jaar). Er is vertrouwen in Dienst Dommelvallei en voorzien wordt dat de samenwerking vanaf 2016 nog verder geïntensiveerd en verbreed kan worden. Echter kan deze intensivering niet zover gaan dat er een vorm van volledige ambtelijke fusie ontstaat. Dat wordt op grond van criteria, zoals draagvlak en democratische legitimiteit, afgewezen.
- b. Samenwerking binnen het Stedelijk Gebied (middellange termijn: binnen nu en vier jaar). Denken vanuit de regio wordt van groot belang geacht, bijvoorbeeld ten aanzien van ontwikkelingen als de Omgevingswet en decentralisaties. Vanuit dat strategisch belang is Son en Breugel genegen om met andere gemeenten te spreken over de overdracht van bevoegdheden op beleidstaken aan de regio met een eigen democratisch gekozen bestuursorgaan.

- c. Visie op bestuurlijke vorming (lange termijn: vanaf vier jaar). Na de stappen onder a. en b. maakt de raad de balans op en beoordeelt hoe de gemeenschap van Son en Breugel dan optimaal bediend kan worden en of de samenwerking aan de verwachtingen voldoet. Een bestuurlijke fusie binnen het verband van Dommelvallei wordt niet uitgesloten, indien daarmee de belangen van de lokale gemeenschap beter gediend zijn en of de samenwerking in de regio voldoet aan de verwachtingen.⁵

2.4 Nuenen: politiek proces afweging toekomstscenario's gaande

Op aanbeveling van de commissie Huijbregts en het provinciebestuur heeft de gemeente Nuenen c.a. (circa 22.000 inwoners) een bestuurskrachtonderzoek laten uitvoeren. Daarin is geconstateerd dat de bestuurskracht van de gemeente matig is, zowel voor de realisatie van maatschappelijke opgaven als voor de invulling van bestuurlijke voorwaarden. De grootste belemmeringen liggen bij de invulling van politiek-bestuurlijk leiderschap, het politiek-bestuurlijk samenspel tussen raad en college en de financiële situatie. In het bestuurskrachtonderzoek wordt opgemerkt dat de gemeente Nuenen c.a. de afgelopen 1 à 2 jaar zichtbaar gewerkt heeft aan het verbeteren van de bestuurskracht. Dat heeft resultaten opgeleverd en er is een stijgende lijn in de ontwikkeling van bestuurskracht waarneembaar.

Naast het bestuurskrachtonderzoek is gewerkt aan een 'dialogonota' over de bestuurlijke toekomst van Nuenen c.a., die in december 2015 is verschenen. De dialogonota schetst de volgende vijf scenario's, die tot een verbetering van de bestuurskracht kunnen leiden:

1. shared service organisatie voor enkele taken;
2. ambtelijke fusie als eindmodel;
3. herindeling;
4. centrumgemeente voor enkele taken;
5. centrumgemeente voor (bijna) alle taken.

De gemeenteraad van Nuenen c.a. voert ten tijde van het opstellen van dit rapport de dialoog over vornoemde vijf scenario's. Naar verwachting zal hij na de zomer van 2016 tot een uitspraak komen over het toekomstscenario van hun voorkeur. Parallel aan deze dialoog binnen de Nuenense politiek, heeft het provinciebestuur in februari 2016 een externe commissie ingesteld die zich ook buigt over de bestuurlijke toekomst van de gemeente Nuenen c.a. Ook de uitkomsten van het advies van deze provinciale commissie zijn ten tijde van het opstellen van voorliggend rapport nog niet beschikbaar.

⁵ Besluitvormingsnotitie Bestuurlijke Toekomst Son en Breugel, 18 juni 2015.

3. Typering samenwerking gemeenten in de regio

Zoals gesteld in de inleidende bespiegelingen van hoofdstuk 1 schetsen we, voor een goed begrip van de bevindingen en vooral de handreikingen in dit rapport, in dit hoofdstuk de feitelijke context als het gaat om de positie van de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel in de grotere regio. Daarbij schetsen we achtereenvolgens een beeld van de drie gemeenten in de context van de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant, de positie van de drie gemeenten in het Stedelijk Gebied en de subregionale verbindingen van deze gemeenten met elkaar en/of enkele andere gemeenten in de nabije omgeving.

3.1 Drie van de 21 gemeenten in de regio Zuidoost Brabant

Regionaal werken Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel samen met de 18 andere gemeenten in Zuidoost Brabant, namelijk Asten, Bergeijk, Best, Bladel, Cranendonck, Deurne, Eersel, Eindhoven, Gemert-Bakel, Heeze-Leende, Helmond, Laarbeek, Oirschot, Reusel-De Mierden, Someren, Valkenswaard, Veldhoven en Waalre. In de samenstelling van de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant wordt samengewerkt in Metropoolregio Eindhoven (MRE), de Gemeentelijke Gezondheidsdienst Brabant Zuidoost (GGDBZO), de Veiligheidsregio Brabant Zuidoost (VRBZO) en de Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB). We duiden deze samenwerkingsverbanden hieronder nader:

Metropoolregio Eindhoven

De Metropoolregio Eindhoven (hierna: MRE) is de opvolger van het Samenwerkingsverband Regio Eindhoven (hierna: SRE). Het SRE startte in 1993 als samenwerkingsverband van de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant en was één van de zeven stadsregio's van Nederland. De wettelijke basis van het SRE was de WGR+,⁶ waarin verplicht werd om op een aantal taken samen te werken, zoals mobiliteit en volkshuisvesting. Daarnaast werkte de regio Zuidoost Brabant in het SRE samen aan een groot aantal vrijwillige taken.

Per 1 januari 2015 is de Wgr+ afgeschaft, waardoor regionale samenwerking op een aantal beleidsterreinen niet langer wettelijk verplicht is. De wettelijke taken op het gebied van mobiliteit zijn per 1 januari 2015 over gegaan naar de provincie Noord-Brabant. Met betrekking tot de regionale huisvestingsverordening zijn de taken overgegaan naar de individuele gemeenten in de regio. Echter hebben de gemeenten van Zuidoost Brabant met het wegvallen van de wettelijke verplichting hun regionale samenwerking niet beëindigd, maar voortgezet in de MRE.

De MRE werkt, samen met andere overheden, bedrijfsleven, kennisinstellingen maatschappelijke organisaties, aan een regionale strategie op de domeinen economie, ruimte en mobiliteit. De inhoudelijke focus van de MRE is vastgelegd in de Regionale Agenda 2015-2018. Daarnaast stemmen de gemeenten in de MRE af met betrokken regionale partijen en trekken gezamenlijk op naar hogere overheden. De structuur van de samenwerking in de MRE is verankerd in de Gemeenschappelijke Regeling Metropoolregio Eindhoven.

⁶ Hoofdstuk XI van de Wet gemeenschappelijke regelingen.

GGD Brabant-Zuidoost

De GGD Brabant-Zuidoost voert voor de 21 gemeenten in de regio wettelijke taken⁷ uit op het gebied van openbare gezondheidszorg en ambulancezorg. Voorbeelden zijn jeugdgezondheidszorg (waaronder het uitvoeren van het rijksvaccinatieprogramma), bevolkingsonderzoeken en gezondheidsvoorlichting. Ook voert de GGD diverse aanverwante taken uit, zoals reizigersvaccinaties. De samenwerking van de gemeenten in de GGD is vormgegeven in een openbaar lichaam.

Veiligheidsregio Zuidoost Brabant

Op grond van de Wet veiligheidsregio's (Wvr) werken de 21 gemeenten samen voor de uitvoering van wettelijke taken ten aanzien van brandweezorg, rampenbeheersing, crisisbeheersing, geneeskundige hulpverlening en handhaving van de openbare orde en veiligheid in de Veiligheidsregio Brabant Zuidoost (hierna: VRBZO). De aansturing van brandweer, geneeskundige hulpverleningsorganisatie in de regio (GHOR) en politie is er op hetzelfde niveau ondergebracht teneinde incidenten en rampen te voorkomen, te beperken en te bestrijden. De VRBZO heeft een gemeenschappelijke regeling als juridische grondslag.

Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant

Samen met de provincie Noord-Brabant hebben de 21 gemeenten de Omgevingsdienst Zuidoost-Brabant (ODZOB) gevormd. In dit samenwerkingsverband zijn taken met betrekking tot de vergunningverlening-, toezicht- en handhavingstaken op het gebied van de Wabo en de daaraan gerelateerde taken op gebied van ketentoezicht en milieucriminaliteit ondergebracht.

Naast bovengenoemde samenwerkingsverbanden werken Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel ook met een groot aantal van de 21 gemeenten samen op bijvoorbeeld de taken ten aanzien van inkoop en aanbesteding binnen stichting Bizob.

3.2 Drie van de negen gemeenten in het Stedelijk Gebied

De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel vormen samen met de gemeenten Best, Eindhoven, Helmond, Oirschot, Veldhoven en Waalre het Stedelijk Gebied Eindhoven. In dit verband werken deze negen gemeenten samen op het gebied van wonen, werken (bijvoorbeeld bedrijventerreinen en detailhandel) en voorzieningen (zoals ten aanzien van cultuur en sport). In december 2013 hebben de gemeenten een bestuursconvenant voor samenwerking ondertekend, met als doel om gezamenlijk de ambities uit het Brainportprogramma te realiseren: een plaats in de technologische top-3 van Europa en de top-10 van de wereld.

Het convenant omvat afspraken tussen de gemeentebesturen, onder andere over de afstemming ten aanzien van voorgenomen vaststelling van ruimtelijke en beleidsplannen. Er is een bestuurlijk platform bestaande uit één collegelid per deelnemende gemeente. Dit bestuurlijk platform heeft tot taak bestuurlijke afstemming omtrent: bewaking en ontwikkeling van visie, integraliteit en proces, monitoring en afspraken maken m.b.t. financiering van gezamenlijke projecten. Ook zijn er portefeuillehouders-overleggen voor (in elk geval) de thema's Wonen en Werken, waarin uitvoering wordt gegeven aan de afspraken per thema.

Het Stedelijk Gebied betreft een samenwerkingsverband zonder rechtspersoonlijkheid en kent op dit moment geen bestuurlijke doorzettingsmacht c.q. overheveling van bestuurlijke bevoegdheden.

⁷ Wet publieke gezondheid.

3.3 Enkele verbindingen tussen gemeenten in de nabije omgeving

De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel hebben geen exclusieve samenwerking met elkaar en hebben geen eenduidige visie op welke gemeenten hun 'natuurlijke en onvoorwaardelijke partners' zijn. In een aantal gevallen hebben deze gemeenten dan ook gekozen voor samenwerking buiten de partners in Dommelvallei of het Stedelijk Gebied.⁸

Dat geldt bijvoorbeeld voor de samenwerking op het gebied van sociale zaken. De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a., Son en Breugel en Waalre hebben elk een Centrum voor Maatschappelijke Deelname (CMD) dat de lokale toegangspoort vormt voor inwoners met een informatie-, hulp- of adviesvraag. De ondersteuning bij vragen vanuit het CMD hebben de gemeenten Geldrop-Mierlo en Waalre ondergebracht bij het zogenaamde PlusTeam, waarvoor de colleges in januari 2015 een gemeenschappelijke regeling hebben getroffen.⁹ De gemeenten Son en Breugel en Nuenen c.a. hebben er voor gekozen om de ondersteuning bij complexe vragen, vanuit hun visie op taken en verantwoordelijkheden van een regiegemeente, te integreren in het lokale CMD. Om zorg op maat te kunnen leveren wordt het CMD versterkt met extra professionals op het gebied van het Sociale Domein, en dan met name jeugdzorg en WMO. Dienst Dommelvallei voert de bedrijfsvoeringstaken uit.

Ook met betrekking tot werk en inkomen is sprake van samenwerking met andere partners dan van Dommelvallei of Stedelijk Gebied. Zo maakt Geldrop-Mierlo onderdeel uit van arbeidsmarktregio Helmond-De Peel en is aangesloten bij Werkplein Regio Helmond. Nuenen c.a. en Son en Breugel horen bij arbeidsmarktregio Zuidoost Brabant. Daarnaast is Geldrop-Mierlo aangesloten op de werkvoorzieningsschappen Ergon Eindhoven en Atlantgroep Helmond, waar dat voor de gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel het Werkvoorzieningsschap de Dommel is.¹⁰

Daarnaast zijn er ook samenwerkingen tussen de gemeenten in Dienst Dommelvallei, buiten de gemeenschappelijke regeling om. Voorbeelden zijn de samenwerkingen op het gebied van de Buitengewoon Opsporingsambtenaren (BOA's) en het delen van de ambtenaar Rampenbestrijding tussen Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel.

⁸ Zie bijlage C voor een overzichtstabel van de samenwerkingsrelaties die de drie gemeenten zijn aangegaan, al dan niet met elkaar.

⁹ Regeling openbaar lichaam Plusteam, Gemeente Geldrop-Mierlo, november 2014.

¹⁰ www.metropoolregioeindhoven.nl/samenwerking

4. Typering huidige situatie Dienst Dommelvallei

Zoals gesteld in de inleidende bespiegelingen van hoofdstuk 1 schetsen we, voor een goed begrip van de bevindingen en vooral de handreikingen in dit rapport, in dit hoofdstuk de feitelijke context als het gaat om de Dienst Dommelvallei. Daarbij gaan we kort in op de ontstaansgeschiedenis van deze Dienst en de actuele situatie in termen van taken, omvang, structuur en aansturing.

4.1 Van I&A, via SIEN tot vorming Dienst Dommelvallei

In 2004 zijn de gemeenten Son en Breugel en Nuenen c.a. gestart met samenwerken op het taakveld informatisering en automatisering (I&A) met een gezamenlijke coördinator. In 2008 werd de samenwerking uitgebreid naar de afdeling I&A, wat in 2010 formele status kreeg. Aan het begin van 2008 stemden de twee gemeenteraden in met de strategische notitie 'Samenwerking is (d)enorm' (SIEN). Uitgangspunten daarbij waren: versterking van de bestuurskracht, verbetering van de kwaliteit van gezamenlijke producten, verlaging van prijs en vermindering van de ambtelijke kwetsbaarheid. In de jaren erna is de samenwerking uitgebreid naar andere bedrijfsvoeringstaken, waaronder financiën, personeel en organisatie en belastingen. Hierbij is gekozen voor een gastheermodel met een verdeling van de taakvelden tussen de twee gemeenten; medewerkers zijn overgegaan naar de betreffende gemeente en taken werden voor elkaar uitgevoerd.

Na eerdere gesprekken met buurgemeenten in 2008 en 2009 ontstond bij Nuenen c.a. en Son en Breugel na de verkiezingen in 2010 opnieuw de behoefte om de bestaande samenwerking te verbreden. Na een rondgang op bestuurlijk niveau kwam naar voren dat alleen Geldrop-Mierlo serieuze interesse had om het gesprek over samenwerking op bedrijfsvoeringstaken aan te gaan.

In 2010 werd een eerste inventarisatie van mogelijkheden uitgevoerd door de drie organisaties, wat resulteerde in het rapport "Perspectief op samenwerking in het Rijk van Dommel en Aa". Vervolgens hebben de gemeenteraden in de zomer van 2011 besloten om een extern onderzoek uit te voeren naar de meerwaarde van samenwerking.

In dat kader vond medio februari 2012 een conferentie van de drie colleges plaats in Vught. Gezamenlijk werd gesproken over de opgaven van de gemeenten en de mogelijkheden voor samenwerking. Het resultaat van de conferentie was een zogenoemd 'Valentijnsakkoord', dat afspraken bevatte omtrent de oprichting van een Dienst Dommelvallei en deze op 1 januari 2014 operationeel te laten zijn.¹¹

4.2 Motieven: kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten en werkgeverschap

In november 2012 besloten de gemeenteraden van Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel een samenwerkingsverband aan te gaan tussen de drie gemeenten in Dienst Dommelvallei. De dienst is operationeel sinds 1 januari 2014 en vindt zijn juridische grondslag in de 'Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei', die in werking is getreden op 1 april 2013.

¹¹ Dommelvallei, Rapportage ten behoeve van besluitvorming in de colleges over de Dienst Dommelvallei, 2012.

De motieven die ten grondslag lagen aan de vorming van Dienst Dommelvallei zijn:

- a. het verbeteren van *kwaliteit*;
- b. het verminderen van *kwetsbaarheid*;
- c. het verminderen van *kosten*;
- d. bijdrage leveren aan goed *werkgeverschap*.

4.3 Divers takenpakket ondergebracht in Dienst Dommelvallei

Dienst Dommelvallei voert conform artikel 4 van de GR voor de drie gemeenten de volgende bedrijfsvoeringstaken uit:

- a. financiën;
- b. belastingen;
- c. personeel en organisatie;
- d. informatievoorziening en
- e. planning & control.

Daarnaast zijn vanuit de gemeenten Son en Breugel en Nuenen de taken inzake werk en inkomen en dienstverlening bij Dienst Dommelvallei ondergebracht.

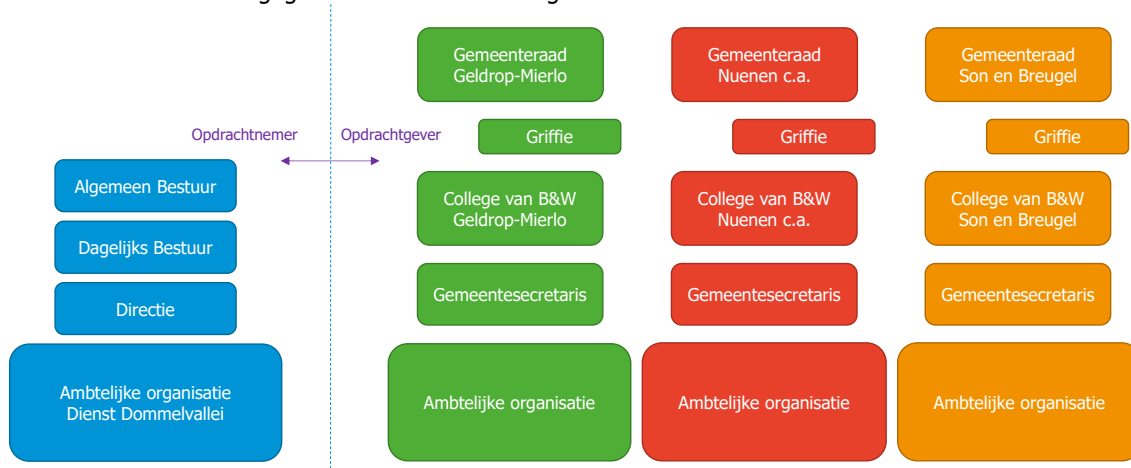
4.4 Governancemodel rondom Dienst Dommelvallei

Het juridisch construct dat tegen grondslag ligt aan Dienst Dommelvallei is de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei, op basis van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr). Deze GR vormt de onderlegger voor de samenwerking in de vorm van een Openbaar lichaam. De GR is aangegaan door de colleges van de drie gemeenten. Op 1 april 2013 is de juridische entiteit van Dienst Dommelvallei formeel opgericht. De regeling is aangegaan voor onbepaalde tijd.

De opdrachtgeverschap- en opdrachtnemerschaprelatie is vorm gegeven door middel van een jaarlijks opgestelde dienstverleningsovereenkomst (DVO). In deze DVO worden afspraken vastgesteld over de opdrachtverlening en de werkzaamheden die Dienst Dommelvallei voor de gemeenten gaat uitvoeren. In de DVO worden de te leveren diensten en producten benoemd en de uitgangspunten waarbinnen Dienst Dommelvallei deze producten en diensten levert. Hiervoor wordt een producten- en dienstencatalogus (PDC) opgesteld. Er wordt één dienstverleningsovereenkomst gemaakt die voor de drie gemeenten geldt en betrekking heeft op alle taakvelden van Dienst Dommelvallei. De dienstverleningsovereenkomst wordt voor één jaar afgesloten die elk jaar met een jaar wordt verlengd.

De drie gemeentebesturen zijn opdrachtgever en tevens klant van Dienst Dommelvallei. Aan het hoofd van Dienst Dommelvallei staat het Algemeen Bestuur (hierna: AB). De drie opdrachtgevende gemeenten blijven volledig in positie als democratisch gelegitimeerd bestuur. Dienst Dommelvallei treedt via haar dagelijks bestuur (hierna: DB) op als bestuurlijk opdrachtnemer van de individuele gemeenten.

Dit is schematisch weergegeven in onderstaande figuur:



Figuur 1. Rolverdeling rondom Dienst Dommelvallei

Algemeen Bestuur

Het AB bestaat uit drie leden per college van de deelnemers. De colleges van de deelnemers benoemen elk uit hun midden - waaronder begrepen de voorzitter van het college - drie leden in het AB. De leden worden benoemd voor een periode van vier jaar.

Tot de taken van het AB behoren in ieder geval, vaststelling van:

- a. het meerjarig organisatieplan;
- b. de begroting dan wel wijzigingen daarvan;
- c. de uitgangspunten voor de contracten (Nota contractvorming);
- d. de rekening;
- e. besluiten omtrent conflicten tussen DB en secretaris van het AB (de algemeen directeur).

Dagelijks Bestuur

Het DB wordt benoemd in de eerste vergadering van elke zittingsperiode van het AB. Het DB bestaat uit een collegelid uit het AB per deelnemer, waaronder de voorzitter, en de gemeentesecretarissen van de deelnemers. Het DB is belast met:

- a. het voorbereiden van al hetgeen aan het AB ter overweging en beslissing zal worden voorgelegd;
- b. het uitvoeren de besluiten van het AB;
- c. het toezicht op het beheer van de financiën van de Dienst Dommelvallei;
- d. de zorg voor de controle op het financieel beheer en de boekhouding, voor zover dat niet aan anderen toekomt;
- e. het zo nodig nemen van conservatoire maatregelen zowel in als buiten rechte en nemen van maatregelen ter voorkoming van verjaring en verlies van recht of bezit;
- f. het binnen het kader van de door het AB vastgestelde formatie benoemen, schorsen en ontslaan dan wel aangaan van arbeidsovereenkomsten en het ontslaan van medewerkers van de Dienst Dommelvallei.

4.5 Huidige structuur van en sturing binnen Dienst Dommelvallei

Bij de oprichting van Dienst Dommelvallei stonden de volgende uitgangspunten centraal:

- a. platte organisatie;
- b. beheersbare afdelingen, qua span of control;
- c. niet meer leidinggevenden in totaliteit voor de vier organisaties;
- d. herkenbaarheid voor medewerkers en de gemeenten;
- e. heldere opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap mogelijk;

- f. taken voor Son en Breugel/Nuenen enerzijds en de drie gemeenten anderzijds gemakkelijk te herkennen;
- g. integrale advisering;
- h. duurzaamheid en flexibiliteit;
- i. Relatiebeheer.¹²

Directeur

Het bestuur van Dienst Dommelvallei heeft de dagelijkse leiding en verantwoordelijkheid in handen gelegd van de directeur. De directeur is eindverantwoordelijke voor de gehele Dienst Dommelvallei en wordt bij zijn werkzaamheden bijgestaan door een managementteam. De algemeen directeur is tevens secretaris van het bestuur. De secretaris heeft tot taak het AB, het DB, de voorzitter en eventuele commissies in hun opgedragen taken terzijde te staan. Hij woont in die hoedanigheid - conform artikel 8 van de GR - de vergaderingen van het AB en DB bij en heeft daarin een adviserende stem.

Managementteam

In de dagelijkse leiding wordt de directeur van Dienst Dommelvallei ondersteund door een managementteam, bestaande uit zes leden:

1. directeur;
2. adviseur Directie;
3. afdelingshoofd Financiën;
4. afdelingshoofd Personeel & Organisatie en Informatievoorziening;
5. afdelingshoofd Dienstverlening en
6. concerncontroller.

Formatieomvang

De totale formatie van Dienst Dommelvallei bedraagt circa 130 fte.¹³ Aan het hoofd van de organisatie staat de directeur, die wordt ondersteund door een staf bestaande uit de concerncontroller, management assistent en een beleidsadviseur. Onder de directeur vallen de drie afdelingen. De afdeling Financiën, de afdeling P&O en Informatievoorziening en de afdeling Dienstverlening. De drie afdelingen zijn weer onderverdeeld in drie clusters. Hieronder volgt een weergave van de organisatieonderdelen en een indicatie van de daarbij behorende formatie:

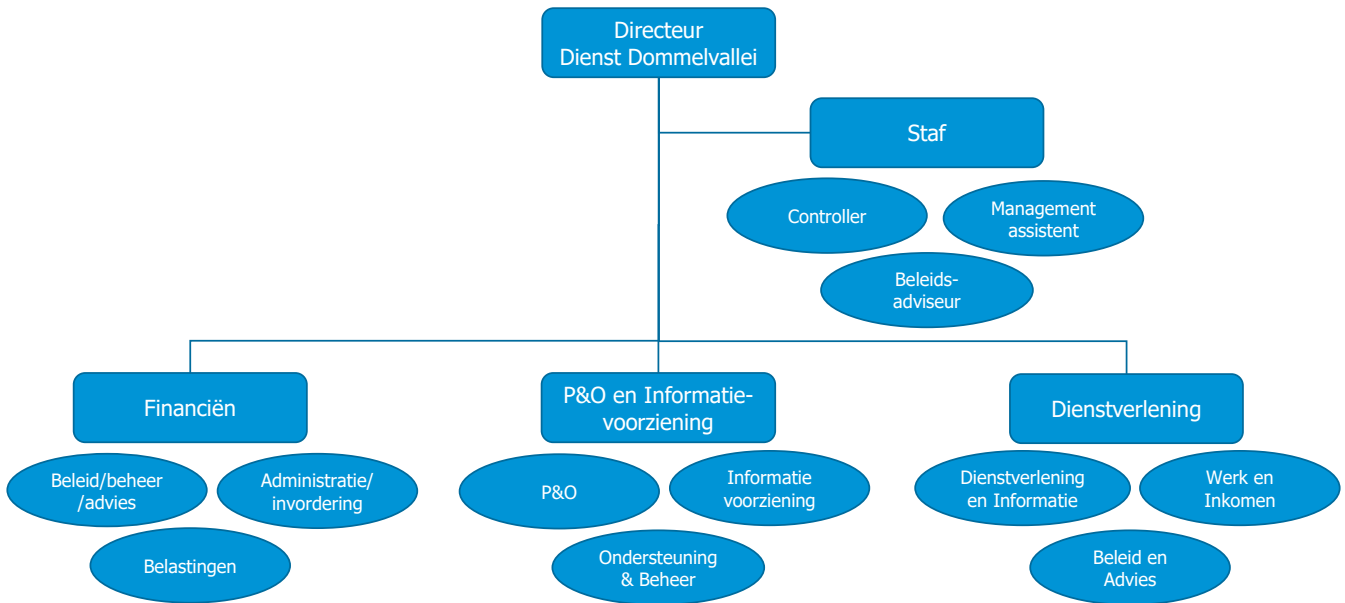
Tabel 1. Organisatieonderdelen en formatie Dienst Dommelvallei

Organisatieonderdeel	fte
Directie, inclusief staf	6
Financiën	45
P&O en Informatievoorziening	43
Dienstverlening	38
<i>Totaal</i>	<i>132</i>

¹² Samen werken aan samenwerken: Bedrijfsplan Dienst Dommelvallei 2014, 11 juni 2013, p. 7.

¹³ Dienst Dommelvallei: Ontwerpbegroting 2016-2019, maart 2015, begroting 2015.

Hieronder volgt een schematische weergave van de organisatie Dienst Dommelvallei:



Figuur 2. Organisatiemodel Dienst Dommelvallei

5. Evaluatie: 18 bevindingen bij Dienst Dommelvallei

In dit vijfde hoofdstuk van het rapport inzake de evaluatie en doorontwikkeling van Dienst Dommelvallei zijn de bevindingen van de onderzoekers opgenomen. Deze bevindingen zijn gebaseerd op documentenanalyses, interviews met vele sleutelfiguren rondom de samenwerking en een expertmatige inbreng van kennis en ervaring met vele gelijksoortige samenwerkingsverbanden en vraagstukken van de onderzoekers. De bevindingen zijn daarbij geanonimiseerd en veralgemeniseerd: het schetst de rode draden die de onderzoekers trekken ten aanzien van de Dienst Dommelvallei.

Daarbij wordt conform de vraagstelling onder dit onderzoek bij deze bevindingen ingegaan op:

- a. de wijze waarop de evaluatieonderzoeken (MTO, KTO en evaluatie doelstellingen) door, of onder regie van, Dienst Dommelvallei zijn uitgevoerd (paragraaf 5.1);*
- b. de mate waarin de doelstellingen met de samenwerking (kwaliteit, kwetsbaarheid, kosten en goed werkgeverschap) reeds worden gerealiseerd (paragraaf 5.2 tot en met 5.10);*
- c. de mate waarin het gekozen juridische construct, het ingebrachte takenpakket, het gekozen bestuurlijk en ambtelijk aansturingsmodel en het huisvestingsconcept al dan niet bijdraagt aan het effectief en efficiënt functioneren van de Dienst Dommelvallei (paragraaf 5.11 tot en met 5.18).*

5.1 Kwantitatieve (zelf)evaluatie geeft getrouw beeld

Voor het in hoofdstuk 1 benoemde eerste spoor 'de kwantitatieve evaluatie' van Dienst Dommelvallei, is een aantal onderzoeken door of onder regie van Dienst Dommelvallei zelf uitgevoerd. Wij hebben in het kader van de kwalitatieve evaluatie ons, op basis van een bestuurlijk verzoek daartoe, een oordeel gevormd over de wijze waarop deze onderzoeken zijn uitgevoerd. Wij constateren daarbij het volgende:

Oordeel over klanttevredenheidsonderzoek (KTO)

Onder 'klanten' van Dienst Dommelvallei is een enquête naar negen dimensies van kwaliteit gehouden. Over de opzet van het KTO is door extern adviesbureau Leeuwendaal een advies gegeven. De respons is met 92,6% (25 van 27 respondenten) als hoog te betitelen. En de inhoudelijke opzet van de vragenlijst duiden wij als volledig en helder voor betrouwbare uitspraken over klanttevredenheid.

Kanttekeningen die ten aanzien van de opzet van het KTO gemaakt kunnen worden zijn:

- a. De open-vraagstelling aan respondenten heeft ertoe geleid dat de daarbij geboden ruimte voornamelijk wordt benut voor het weergeven van verbeterpunten, in plaats van sterke punten, rondom de samenwerking. Daarmee lijkt een negatief beeld te ontstaan dat niet overeenkomt met de cijfermatige beoordeling (gemiddeld 7,1), die een overwegend positieve indruk geeft.
- b. Er is geen sprake van een 0-meting of een kwantificering van de doelstelling rondom de klanttevredenheid geweest, waardoor de onderzoeksresultaten niet afgezet kunnen worden tegen de startsituatie van de samenwerking, dan wel de oorspronkelijke situaties in c.q. verwachtingen vanuit de drie afzonderlijke gemeenten.

- c. Een belangrijke doelgroep van Dienst Dommelvallei, de individuele medewerkers in de drie gemeenten, zijn (zoals vooraf bewust gekozen) niet op een uniforme wijze bij het KTO betrokken. Zij hebben op wisselende wijzen en in wisselende betrokkenheid hun beelden kunnen delen, veelal in groepssessies.

Oordeel over medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO)

Voor het MTO is gebruik gemaakt van de vragenlijst 'voor Beleving en Beoordeling van de Arbeid' (VBBA). Deze vragenlijst gaat in op de aspecten: betrokkenheid, motivatie, organisatieklimaat, werkorganisatie, psychosociale arbeidsbelasting en (mentale) gezondheid. De respons is met 84,1% (154 van 183 medewerkers) hoog te noemen. De onderzoekers beoordelen het MTO als gedegen uitgevoerd, aan de hand van een betrouwbaar en beproefd instrument, met relevante onderzoeksresultaten.

Evaluatie van (af te leiden) doelen uit bedrijfsplan

In dit evaluatieonderdeel wordt door Dienst Dommelvallei onderscheid gemaakt tussen:

- a. doelen waarvan de mate van realisatie achteraf is vast te stellen, maar waarbij deze mate van realisatie niet feitelijk meetbaar te maken is;
- b. doelen waarvan de mate van realisatie achteraf is vast te stellen en waarbij deze mate van realisatie feitelijk meetbaar te maken is.

Ten aanzien van de evaluatie van doelen waarvan de mate van realisatie feitelijk niet meetbaar is, constateren wij dat de gehanteerde criteria waarlangs wordt afgewogen of doelstellingen worden gerealiseerd, veelal maar beperkt aansluiten op de betreffende doelstelling. Zo wordt verondersteld dat de mate waarin doelstellingen gericht op 'cultuur, houding en gedrag' zijn gerealiseerd samenhangen met instrumentele criteria zoals 'de wijze van omgang van de medewerkers is open, collegiaal en eerlijk' en de 'teameffectiviteit wordt gemeten op basis het model van Lencioni'. Ook is het doel 'verminderen van kwetsbaarheid' geoperationaliseerd door stil te staan bij de externe oriëntatie van medewerkers en de integraliteit van advisering. In vele gevallen missen wij derhalve een duidelijke koppeling tussen criteria en doelen. De controller van Dienst Dommelvallei heeft (in zijn onafhankelijke positie) toegezien op de uitvoering van de meting. Uit de evaluatienotitie blijkt echter niet op welke wijze en door wie de evaluatie is uitgevoerd. De onderzoekers constateren dat waarden gemeten zijn zoals met de evaluatiecriteria was beoogd, maar dit een beperkte weergave is van de mate waarin doelen zijn bereikt.

Ten aanzien van de evaluatie van doelen waarvan de mate van realisatie feitelijk wel meetbaar is, constateren wij dat sprake is van een gedegen feitenrapport. Hoewel wij de juistheid van de daarin opgenomen feiten niet kunnen toetsen in het kader van dit onderzoek, denken wij een goed beeld van de prestaties van Dienst Dommelvallei op negen onderwerpen aan te treffen, waaronder bijvoorbeeld de afhandeling van facturen. Er wordt een vergelijk gemaakt van de prestaties van Dienst Dommelvallei met enkele landelijke normcijfers.

5.2 Dienst Dommelvallei snel 'volwassen' geworden

Sinds de start van Dienst Dommelvallei op 1 januari 2014 heeft de organisatie zich sterk ontwikkeld. In de eerste twee jaren van zijn bestaan heeft de dienst zich aanvankelijk in de pioniersfase begeven, maar is snel tot 'volwassenheid' gekomen. Uit een samenvoeging van medewerkers van drie organisaties is één ambtelijke organisatie ontstaan, waarin medewerkers samen werken voor drie gemeentebesturen, werkprocessen op elkaar zijn afgestemd en is gestart met het harmoniseren van systemen. Hoewel de blik van Dienst Dommelvallei daarbij in eerste instantie vooral naar binnen was gericht, waren zaken binnen korte tijd op de rit en functioneerde de Dienst naar behoren. Van een dip in dienstverlening in de eerste periode - zoals in andere ambtelijke samenvoegingen soms het geval is - is nauwelijks sprake geweest.

5.3 Volwassenheid blijkt ook uit tevredenheid klanten: cijfer 7,1

Uit het KTO blijkt dat de kwaliteit van Dienst Dommelvallei gemiddeld genomen als redelijk goed wordt ervaren. Klanten geven de kwaliteit van dienstverlening en het functioneren van Dienst Dommelvallei een gemiddeld rapportcijfer van 7,1. De rapportcijfers zoals gemiddeld gegeven door de drie gemeenten variëren daarbij: Son en Breugel geeft Dienst Dommelvallei een 7,6, Geldrop-Mierlo geeft een cijfer van 7,0 en Nuenen c.a. beoordeelt de dienst met een 6,8.

Opvallend daarbij is dat naar mate de binding tussen klant en Dienst Dommelvallei afneemt, de cijfermatige beoordeling lager wordt. Ofwel, bestuurders en gemeentesecretarissen (DB-leden van Dienst Dommelvallei) duiden een hogere mate van klanttevredenheid dan de managementteams van de drie individuele gemeenten. Daarbij valt ook op dat over het algemeen de waardering voor de HRM-component binnen Dienst Dommelvallei lager uitvalt dan voor de overige organisatieonderdelen.

5.4 Impuls in kwaliteit van dienstverlening zichtbaar in producten

Als gevolg van kennisdeling, specialisatie en het benutten van 'best practices' uit de drie gemeenten worden de eerste stappen gezet ter verbetering van de kwaliteit van dienstverlening vanuit Dienst Dommelvallei in de richting van de drie autonome gemeenten, zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk. Er worden vanuit het samenwerkingsverband producten/diensten geleverd die naar verwachting op de schaal van de drie individuele gemeenten (nog) niet of minder tot ontwikkeling en/of verfijning hadden kunnen komen. Een uniforme en transparantere begrotingssystematiek, een in drie gemeenten (nader) ingevoerd managementinformatiesysteem en het vanuit de Dienst oppakken van de ontwikkelingen rondom Vennootschapsbelasting voor overheidslichamen (Vpb), zijn daarvan voorbeelden.

5.5 Aansluiting bij lokale context kan op onderdelen nog beter

De kwaliteit van dienstverlening vanuit Dienst Dommelvallei wordt, als het gaat om houding en gedrag van betreffende medewerkers, nog als wisselend ervaren. Dit lijkt met name samen te hangen met een afgenomen 'nabijheid' tussen medewerkers van het samenwerkingsverband in relatie tot de medewerkers in de drie individuele gemeenten. Als gevolg hiervan constateren wij, met name op ambtelijk niveau, 'wij-zij-verhoudingen' tussen medewerkers van de drie gemeenten enerzijds en medewerkers van Dienst Dommelvallei anderzijds.

Die afgenomen nabijheid, of tenminste het gevoel dat deze is afgenomen, en de daaruit volgende wij-zij-verhoudingen, komen voort uit diverse facetten:

- a. Er is sprake van minder fysieke 'nabijheid', als gevolg van een centrale vestigingsplaats van medewerkers van Dienst Dommelvallei te Mierlo. 'Even binnenlopen' kan in veel gevallen niet meer.
- b. Er is sprake van aparte verantwoordingslijnen (en dus belangen), zo hebben de medewerkers van Dienst Dommelvallei een primaire verantwoordingslijn in de richting van de directie en het DB van de Dienst en loopt de verantwoording van medewerkers in de drie gemeenten primair in de richting van hun algemeen directeur en college van B&W.
- c. Samenhangend met voorgaand punt is het werkgeverschap van medewerkers van de Dienst Dommelvallei en medewerkers in de drie gemeenten op verschillende plaatsen belegd. Ofwel, er is (formeel gezien) geen sprake meer van collega's.
- d. Er treden personele wisselingen op aan de zijde van Dienst Dommelvallei, waardoor medewerkers aan de kant van de gemeenten eraan moeten wennen dat 'het bekende gezicht' langzaam verdwijnt.

- e. Er is grotendeels een 'knip' aangebracht tussen taken in het primaire proces (strategie, beleid en uitvoering) die in de drie gemeenten zijn achtergebleven en de ondersteunende processen die in Dienst Dommelvallei zijn ondergebracht. Voor Nuenen c.a. en Son en Breugel geldt daarbovenop dat taken op het gebied van Dienstverlening en Werk & Inkomen zijn 'geknipt' van beleid en uitvoering op de aanpalende beleids- en uitvoeringsterreinen. Noodzakelijke en voorheen 'automatische' afstemming en integraliteit komen hierdoor in voorkomende gevallen onder druk te staan.

De afgenomen 'nabijheid' komt naar onze analyse dus niet enkel voort uit 'houding en gedrag' van medewerkers van de Dienst, maar is in belangrijke mate ook een direct gevolg van het gehanteerde samenwerkingsmodel.

Deze 'nabijheid' kan nog verder afnemen als gevolg van wisselingen in het medewerkersbestand van Dienst Dommelvallei. Naar mate meer medewerkers van deze Dienst 'van buiten' komen, dus geen geschiedenis/binding hebben met één van de drie gemeenten, kan weliswaar de kwaliteit van dienstverlening toenemen vanuit specialisatie of deskundigheid bezien, maar kan deze (gevoelsmatig) verder onder druk komen doordat de 'nabijheid' steeds minder wordt.

We zien dan ook dat op enkele plaatsen in de gemeenten kanttekeningen worden geplaatst bij de persoonsafhankelijkheid als het gaat om de kwaliteit van dienstverlening vanuit de Dienst Dommelvallei. Er zijn ook kritische geluiden waarneembaar over de beperkte proactieve houding van medewerkers van de Dienst in de richting van de drie gemeenten. Net name komen deze kritieken los waar het gaat om 'oog voor de lokale context' van de drie individuele gemeenten, het leggen van nadruk op harmonisatie en de verbinding tussen de advisering rondom financiële en personele vraagstukken.

Daartegenover staat dat de wijze waarop het consultantschap en de uitvoering van beheersmatige taken wordt vormgegeven vanuit Dienst Dommelvallei, in de drie gemeenten overwegend als positief wordt bestempeld. Medewerkers zijn zichtbaar aanwezig, deskundig en betrokken bij de vraagstukken van de drie individuele gemeenten.

5.6 Innovatie in taakuitvoering wordt op onderdelen nog gemist

Als het gaat om het realiseren van één van de doelstellingen met de vorming van de Dienst: het verbeteren van de kwaliteit, dan wordt op dat punt vanuit de drie gemeenten 'innovatie' gemist. De verwachtingen lijken op dat punt hooggespannen te zijn als het gaat om de dienstverlening vanuit Dienst Dommelvallei. Bijvoorbeeld op het terrein van organisatieontwikkeling en informatisering wordt ambtelijk en bestuurlijk door de gemeenten vanuit de Dienst meer innovatiekracht/ontwikkelcapaciteit verwacht, als gevolg van de krachtenbundeling in deze Dienst van aantallen medewerkers, budgetten, expertise en competenties. Ook blijft de verwachting nog uit dat medewerkers van de Dienst Dommelvallei sterk op de externe omgeving zijn georiënteerd: wettelijke en beleidsontwikkelingen en trends op Europees, landelijk, provinciaal en regionaal niveau snel oppakken en weten om te zetten in dienstverlening in de richting van de drie gemeenten. Het beeld bestaat dat medewerkers van de Dienst nog in belangrijke mate op de eigen interne organisatie zijn gericht en vooral bezig zijn met de dagdagelijkse praktijk voor de drie gemeenten.

Er lijkt hierbij sprake van een spanningsveld tussen de doelstellingen en verwachtingen met de samenwerking vanuit de drie gemeenten en de uitgangspunten die bij aanvang van de samenwerking zijn gehanteerd en de keuzes die daarin zijn gemaakt.

Bij de vorming van Dienst Dommelvallei zijn de in de drie gemeenten beschikbare middelen (formatie en budget) en de daarbij behorende kwaliteiten gebundeld binnen Dienst Dommelvallei. Daarbij zijn nauwelijks nieuwe strategische of specialistische functies gecreëerd en is in de eerste twee jaar van de samenwerking maar in beperkte mate kennis en competenties van buiten de drie gemeenten ingebed binnen de Dienst. Daarbij werd de samenwerking belast met een financiële taakstelling bij aanvang, waardoor er op momenten van natuurlijk verloop niet direct financiële ruimte was om tot kwaliteitsimpulsen in de ambtelijke organisatie te komen door aanvullende expertise of competenties aan te trekken.

Dienst Dommelvallei zet gericht in om zich te versterken op voornoemde aspecten. Op het gebied van de integraliteit van advisering en op het vlak van organisatieontwikkeling worden acties ondernomen om de kwaliteit ervan te verhogen.

5.7 Kwetsbaarheid op ingebrachte taken aantoonbaar verminderd

De kwetsbaarheid op de door de drie gemeenten bij Dienst Dommelvallei ingebrachte taken is aanzienlijk verminderd. Simpelweg door de getalsmatige samenvoeging van ruim 130 formatieplaatsen en daarbij behorende medewerkers uit de drie gemeenten op één plaats, binnen één organisatie, onder hetzelfde werkgeverschap.

Er is hierdoor binnen de Dienst sprake van onderlinge vervangbaarheid waar nodig en mogelijk. De doelstelling 'verminderen van de kwetsbaarheid' is dan ook aantoonbaar gerealiseerd, met name voor Nuenen en Son en Breugel. In die gemeenten was het aantal éénpittersfuncties in de oorspronkelijke situaties relatief groot.

Op enkele onderdelen is de kwetsbaarheid beperkt afgenomen, waar medewerkers specifiek nog voor één gemeente werkzaam zijn, of is de kwetsbaarheid opnieuw georganiseerd, bijvoorbeeld rondom een specialistische rol als de Controller.

Tegenover de verminderde kwetsbaarheid op taken in Dienst Dommelvallei staat wel dat met de start van Dienst Dommelvallei de formatie van de achterblijvende organisaties, de drie gemeenten, aanzienlijk is afgenomen. Met name voor de gemeenten Nuenen c.a. en Son en Breugel heeft de overgang van formatie naar de Dienst tot gevolg gehad dat kwetsbaarheid in eigen huis is toegenomen en flexibiliteit van de eigen ambtelijke organisaties voor brede inzetbaarheid afneemt.

5.8 Dienst Dommelvallei op koers inzake financiële doelstellingen

Bij de vorming van Dienst Dommelvallei is een financiële taakstelling onder de samenwerking overeengekomen tussen de drie gemeenten. Dienst Dommelvallei ligt op koers als het gaat om de effectuering van deze taakstelling. Dit blijkt uit de volgende feiten:

- a. Dienst Dommelvallei kent sinds de start een extra formatiebehoefte als gevolg van de vorming van een directie/staf voor de Dienst Dommelvallei. Deze extra formatie is reeds vanaf 1 januari 2014 binnen de bestaande begrote salariskosten opgevangen.
- b. In de begroting van de drie gemeenten is een efficiencykorting opgenomen als gevolg van de vorming van Dienst Dommelvallei. Deze efficiencykorting loopt op van EUR 134.000,- in 2015 tot EUR 401.000,- in 2017. Deze taakstelling voor de samenwerking is in de begroting van Dienst Dommelvallei over de jaren 2014 en 2015 verwerkt. Uit de jaarrekening 2014 blijkt dat er sprake is van onderuitputting op de geraamde salariskosten voor de Dienst. Daarmee wordt derhalve (meer dan) invulling gegeven aan de taakstelling.

- c. Naast de bovengenoemde gerealiseerde taakstelling, is in 2014 een extra structurele bezuiniging van EUR 226.000,- gerealiseerd, welke naar rato terugvloeit naar de drie individuele gemeenten.¹⁴

5.9 Medewerkers overwegend positief over Dienst als werkgever

Eén van de vier hoofddoelstellingen onder de vorming van Dienst Dommelvallei betreft 'goed werkgeverschap'. Benoemd is dat de Dienst zich als speler op de arbeidsmarkt goed wil profileren: een aantrekkelijk werkgever, die medewerkers wil binden en boeien.¹⁵

Uit het MTO blijkt dat medewerkers van Dienst Dommelvallei – overwegend afkomstig vanuit drie gemeentelijke organisaties met elk een eigen cultuur – in algemene zin tevreden zijn over hun werkgever.

Deze uitkomst wordt ondersteund door het beeld zoals uit de gesprekken naar voren is gekomen. De onderlinge sfeer is goed en er wordt gezamenlijk gewerkt aan een nieuwe organisatie met een eigen cultuur. Medewerkers van de Dienst beoordelen de eigen klantgerichtheid als goed en ervaren organisatiedoelen als helder. Ook ervaren deze medewerkers dat zij in Dienst Dommelvallei veel kunnen leren (van gelijkgestemde collega's, met aanvullende expertises en ervaringen) en zien perspectief voor persoonlijke groei en loopbaanontwikkeling binnen de Dienst.

Tegelijkertijd zijn er ook verbeterpunten. Zo wordt de werkdruk door medewerkers binnen de Dienst als hoog ervaren. Ruim 60% procent van de medewerkers geeft aan te veel werk te hebben en ruim 50% moet extra hard werken om iets af te krijgen. En hoewel de verstandhouding met de leidinggevende voor het overgrote deel van de medewerkers goed is, is het 'coachend leiderschap' als een verbeterpunt aangeduid. Daarnaast wordt het werken voor drie gemeentebesturen met elk eigen wensen en behoeften als complex ervaren door betrokken medewerkers. En in lijn met het oordeel van de 'klanten' scoort ook onder medewerkers het organisatieonderdeel P&O lager ten opzichte van de overige organisatieonderdelen als het gaat om medewerkerstevredenheid.

5.10 Spanningsveld tussen lokaal maatwerk en harmonisatiedruk

Het gewicht dat gehecht is aan de doelstellingen van de individuele gemeenten met het aangaan van de samenwerking, is aan de voorkant (bewust) onvoldoende met elkaar uitgediept. Daarmee hebben gemeentebesturen elkaar bij aanvang van de samenwerking 'gevonden', maar is de opdracht aan Dienst Dommelvallei voor betrokkenen niet altijd helder.

In de dagelijkse praktijk treedt er een spanningsveld op tussen de druk op harmonisatie van producten en diensten vanuit Dienst Dommelvallei, met name vanuit haar efficiencydoelstelling, en de behoefte aan lokaal maatwerk ('couleur locale') vanuit de drie individuele gemeenten.

Daarbij beschouwt Dienst Dommelvallei het als haar opdracht om tot harmonisatie van producten en diensten te komen, met name als het de ondersteunende (PIOFAH¹⁶) taken betreft. Dit in strijd met de beleving van vele betrokkenen in de drie gemeenten die uitgaan van het principe van 'lokale autonomie', waarbinnen 'maatwerk' het uitgangspunt onder de samenwerking zou moeten vormen. Managers en medewerkers in de drie gemeenten ervaren dan ook dat zij slechts in beperkte mate invloed kunnen uitoefenen op producten/diensten van de Dienst, of hun eigen visie of lokale wensen kunnen inbrengen bij het vormgeven daarvan. Ook wordt ervaren dat aanpassingen in een werkproces of beleid vrijwel altijd ook voor de andere gemeenten worden doorgevoerd.

¹⁴ Realisatie bedrijfsplan Dienst Dommelvallei, november 2015.

¹⁵ Samen werken aan samenwerken: Bedrijfsplan Dienst Dommelvallei 2014, 11 juni 2013, p. 9.

¹⁶ Personeel, Inkoop, Organisatie, Financiën, Automatisering, Huisvesting (PIOFAH). Ondersteunende taken op het gebied van Communicatie en Juridische Zaken zijn niet ondergebracht bij Dienst Dommelvallei.

Voornoemde beelden/verwachtingen bij de doelstellingen onder de samenwerking zorgen ervoor dat door betrokkenen in de drie gemeenten de houding van de Dienst soms als dominant en weinig flexibel wordt beleefd, als het gaat om het aanbrengen van lokaal maatwerk. Het zorgt er ook voor dat medewerkers binnen Dienst Dommelvallei ervaren dat gemeenten willen vasthouden aan hun eigen werkwijzen en daardoor harmonisatie – en dus efficiency – bemoeilijkt wordt.

5.11 Gelaagde bestuurlijke sturing zorgt voor bestuurlijke drukte

De bestuurlijke sturing op de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei is, naar de aard van de samenwerking: bedrijfsvoering¹⁷, als gelaagd te betitelen. Er is sprake van zowel een AB als DB, welke de 'eigenaarsrol' rondom de samenwerking invullen. Door deze bestuurlijke drukte treden stroperige besluitvormingsprocessen op.

Deze bestuurlijke aansturing op de samenwerking is wel verklaarbaar. Ten tijde van de vorming van Dienst Dommelvallei kende de Wgr alleen de variant van het Openbaar Lichaam als samenwerkingsvorm mét rechtspersoonlijkheid.¹⁸ Deze variant vereist de instelling van zowel een AB als een DB bij samenwerking tussen gemeenten.

We typeren deze bestuurlijke drukte nader. De voorstellen van Dienst Dommelvallei worden in het Directieoverleg – een informeel overleg tussen de drie gemeentesecretarissen en de directeur van Dienst Dommelvallei – voorbereid. Vervolgens worden deze voorstellen twee weken voorafgaand aan zowel een DB- als een AB-vergadering aan de drie colleges toegezonden. De colleges hebben daarmee de gelegenheid deze voorstellen in hun vergadering te bespreken, waarmee de bestuurders in DB en AB worden gevoed met de lokale standpunten. Daarna vindt behandeling van voorstellen plaats in het DB en AB.

Door deze gelaagdheid in bestuurlijke sturing komen voorstellen meerdere keren bij bestuurders voorbij en wordt de toegevoegde waarde van een AB-vergadering inhoudelijk gezien als zeer beperkt ervaren.

5.12 Wisselende bestuurlijke betrokkenheid collegeleden

In lijn met voorgaande constatering merken wij op dat de samenstelling van het AB niet de voltallige colleges omvat - niet alle wethouders nemen deel aan het AB - waardoor er wisselende bestuurlijke betrokkenheid bestaat tussen collegeleden bij de samenwerking tussen de drie gemeenten. Niet alle collegeleden van de drie gemeenten vervullen de eigenaarsrol, die zij in een AB zouden moeten innemen.

Het feit dat niet alle leden van de drie colleges deelnemen aan het AB van Dienst Dommelvallei is te verklaren vanuit de vereenvoudiging van de stemverhoudingen binnen het AB: ieder college is met drie leden afgevaardigd.

Door het tijdig ter beschikking stellen van voorstellen aangaande Dienst Dommelvallei aan de drie colleges, voorafgaand aan het DB en AB van Dienst Dommelvallei, wordt geprobeerd de bestuurlijke betrokkenheid van eenieder te waarborgen. Hierdoor gaan echter de bestuurlijke rollen van eigenaarschap (AB/DB) en bestuurlijk opdrachtnemer (DB) en bestuurlijk opdrachtgever (colleges van B&W) door elkaar lopen.

¹⁷ We spreken van een 'bedrijfsvoeringssamenwerking' ongeacht het feit of daaraan taken als Dienstverlening en Werk & Inkomen aan zijn toegevoegd. Ook voor deze taken geldt namelijk dat het bestuur van de Dienst enkel gaat over de bedrijfsvoeringsaspecten (personeelslasten, I&A-kosten, huisvesting) van deze taken. De (beleids)inhoudelijke bevoegdheden blijven namelijk toekomen aan de individuele gemeentebesturen: de gemeenteraden en colleges van B&W.

¹⁸ Rechtspersoonlijkheid is vereist om als zelfstandige organisatie aan het rechtsverkeer te kunnen deelnemen: mensen in dienst te kunnen nemen en verplichtingen met derden aan te kunnen gaan.

5.13 Samenstelling DB niet passend in het systeem van de Wgr

Het DB van Dienst Dommelvallei bestaat – volgens haar bepalingen in de Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei – naast één collegelid uit het AB (waaronder de voorzitter) per deelnemer uit de gemeentesecretarissen van de drie deelnemers.

Wij constateren dat deze invulling van het DB van de Dienst Dommelvallei *niet in strijd* is met de Wgr. Er worden dus door het DB rechtsgeldige besluiten genomen, als het gaat om de bestuurlijke invulling. Echter, wij zijn van mening dat een dergelijke invulling van een bestuurlijk gremium rondom een samenwerkingsverband tussen gemeenten *niet past in het systeem* van de Wet. We duiden onze stellingname nader:

De Wgr schrijft voor dat een AB gevormd moet worden vanuit de colleges van de deelnemende gemeenten. Daarbij merkt de Wgr expliciet op dat gemeentesecretarissen formeel geen lid zijn van het college, maar hierin een adviserende rol hebben, en in die zin géén lid kunnen zijn van het AB van een Openbaar Lichaam. De samenstelling van het AB van Dienst Dommelvallei sluit aan op deze bepaling in de Wgr.

De Wgr stelt vervolgens dat het DB gevormd moet worden vanuit het AB. Echter artikel 14, tweede lid, van de Wgr geeft aan dat, wanneer de aard van de regeling zich daartegen niet verzet, ook één of meer externe deskundigen als lid van de DB (maar niet de voorzitter) van buiten de kring van het AB kunnen worden aangewezen. Deze externe leden mogen geen meerderheid van het DB uitmaken. Dienst Dommelvallei heeft de drie gemeentesecretarissen als 'externe leden' aangemerkt en vanuit die hoedanigheid aan het DB van de Dienst toegevoegd.

Omwille van het politiek/bestuurlijke karakter van het DB en de af te leggen verantwoording in de colleges en raden, heeft de wetgever met externe leden – naar onze mening – niet een gemeentesecretaris of ambtenaar bedoeld. Immers, gemeentesecretarissen mogen ook geen deel uitmaken van het AB, omdat zij dan een politieke verantwoordelijkheid gaan dragen, die niet past bij hun rol als belangrijkste ambtelijk adviseur van het college. Die lijn geldt naar ons idee ook voor de bezetting van het DB. Het huidige bestuurlijke construct past dan ook, hoewel niet strijdig aan de Wet, niet in het systeem van de Wet: de gehanteerde constructie ligt niet in lijn met de bedoeling van de wetgever.

5.14 Directieoverleg geen formele status en beperkt in positie

Rondom de Dienst Dommelvallei is een 'Directieoverleg Dienst Dommelvallei' (DOD) geformeerd. Het DOD bestaat uit de directeur van Dienst Dommelvallei en de drie gemeentesecretarissen en beoogt zorg te dragen voor verbinding tussen ambtelijk opdrachtgevers (gemeenten) en ambtelijk opdrachtnemer (Dienst Dommelvallei). Het DOD maakt formeel geen onderdeel uit van de Gemeenschappelijke Regeling en heeft derhalve geen formele status/doorzettingmacht rondom de samenwerking.

Wij constateren dat de gemeentesecretaris een veelheid aan rollen invult rondom de samenwerking in Dienst Dommelvallei: naast eerste adviseur van het college en ambtelijk opdrachtgever van de betreffende gemeente, is de gemeentesecretaris tevens (volwaardig: met stemrecht) lid van het DB van Dienst Dommelvallei (eigenaar) én heeft hij positie in een (informeel) ambtelijk afstemmingsoverleg tussen Dienst en gemeenten, dat tevens een 'voorbereidend' karakter heeft in de richting van het DB.

De onderwerpen op de agenda van het DOD variëren sterk van aard: van strategisch, tactisch tot operationeel. Voorstellen die in het DOD worden besproken kennen vaak een inhoudelijke insteek van de betreffende vakafdeling, waar de gemeentesecretarissen (achteraf) weinig invloed op kunnen uitoefenen. Het DOD komt veelal pas in positie als voorstellen vergaand gereed zijn, in plaats van dat zij aan de voorkant van initiatieven in positie worden gebracht om richting te geven aan de vorm (het proces) en de inhoud ervan.

Dienst Dommelvallei en het DOD maakt daarin een positieve ontwikkeling door. Inmiddels is voor aantal dossiers een andere (meer proactieve/kaderstellende) werkwijze gehanteerd, zoals ten aanzien van HRM en het informatiebeleidsplan.

5.15 Samenwerking sterk afhankelijk van onderlinge verhoudingen

De samenwerking binnen Dienst Dommelvallei (en het succes daarvan) is tot op heden in belangrijke mate afhankelijk van de goede onderlinge verhoudingen en persoonlijke relaties: vertrouwen in elkaar vormt een stevig fundament onder de samenwerking. De wijze waarop het DOD functioneert – geen formele status - is daarvan een voorbeeld.

Het feit dat steeds meer (sleutel)personen rondom de samenwerking niet bij de vorming van de samenwerking betrokken zijn geweest, lijkt het ons in het kader van de duurzaamheid van de samenwerking van belang dat het governance model (juridisch construct, bestuurlijke en ambtelijke sturing rondom de samenwerking) past bij minder afhankelijkheid van de bestaande goede persoonlijke verhoudingen.

5.16 Regierol vanuit gemeenten sterk wisselend ingevuld

Om de afstemming tussen de drie gemeenten en Dienst Dommelvallei te borgen hebben de individuele gemeenten – elk op een eigen wijze – de regierol belegd in hun organisatie. De drie regiefunctionarissen stemmen ieder voor zich en gezamenlijk periodiek af met de directieadviseur van Dienst Dommelvallei. De precieze aard van deze afstemming en het mandaat van de individuele regiefunctionarissen en dit overleg varieert daarbij en is niet voor alle betrokkenen helder. Daardoor ontstaan over hetzelfde thema meerdere afstemmingsmomenten op verschillende niveaus, zoals op medewerkersniveau, in het regieoverleg én in het DOD. Deze variaties en onduidelijkheden komen de effectiviteit van de relatie opdrachtgever-opdrachtnemer niet ten goede.

De variatie in rolinvulling tussen de drie regiefunctionarissen lijkt samen te hangen met de verschillende visies van de individuele gemeenten op de samenwerking met de Dienst Dommelvallei: uiteenlopend van het beeld van een zakelijke relatie 'op afstand' tot een samenwerking 'van, voor en door' de drie gemeenten.

5.17 Verbinding tussen MT's en controlfunctie behoeft aandacht

De mate waarin en wijze waarop de controlfunctie vanuit Dienst Dommelvallei in relatie tot en in verbinding met de individuele gemeenten wordt ingevuld behoeft aandacht. Het ontbreekt in de MT's van de individuele gemeenten nu in veel gevallen aan de (tijdige) inbreng vanuit (brede) control op collegevoorstellen. Over het algemeen kan gesteld worden dat de verbinding tussen de MT's van de drie gemeenten en de ondersteunende functies in Dienst Dommelvallei beperkt is, mede doordat deze rollen met de vorming van de Dienst uit de lokale MT's zijn verdwenen en de expertise dus niet direct 'aan tafel' kan worden ingebracht.

5.18 Huisvesting Dienst Dommelvallei geen actueel discussiepunt

De oorspronkelijke huisvestingsdiscussie over de vestigingsplaats van Dienst Dommelvallei is op alle niveaus (politiek, bestuurlijk en ambtelijk) niet langer meer een punt van discussie. Daar waar bij de vorming van de Dienst bestuurlijke discussie bestond over de vestiging van de Dienst in Nuenen, dan wel in Mierlo, vanuit de gedachten van 'nabijheid' en de centrale ligging van de samenwerking, lijkt deze discussie van dat moment te zijn verdwenen. Verdwenen voor zover het de huidige setting (partners en taken) van de samenwerking betreft.

6. Evaluatie: 7 bevindingen bij samenwerking

Naast voornoemde 18 bevindingen ten aanzien van het functioneren van Dienst Dommelvallei, zijn in het kader van het onderzoek ook bevindingen gedaan die de samenwerking tussen de drie gemeenten als zodanig betreffen. In verband met het feit dat deze bevindingen van belang zijn voor een juiste analyse in de richting van handreikingen voor doorontwikkeling van de samenwerking, zijn in dit zesde hoofdstuk deze bevindingen bondig verwoord.

6.1 Dienst Dommelvallei is ontstaan vanuit bestuurlijke wens

Vanuit de oorspronkelijke matrixsamenwerking (gemeenten voerden voor elkaar taken uit) tussen Son en Breugel en Nuenen, onder de noemer 'SIEN', ontstond onder betrokkenen in beide gemeenten de behoefte aan een andere opzet van de samenwerking. Dit omwille van de complexiteit in aansturing, financiën en verbinding van het tot dan toe gehanteerde samenwerkingsmodel.

Daarbij was er behoefte aan versteviging van de samenwerking, mede door het vergroten van de schaalgrootte. Een bestuurlijke ronde vanuit Nuenen en Son en Breugel door de regio leidde tot het aanhaken van de gemeente Geldrop-Mierlo bij de samenwerking.

De uiteindelijke besluitvorming tussen de drie gemeenten om over te gaan tot de vorming van één aparte organisatie voor het uitvoeren van ondersteunende en uitvoerende taken voor de drie gemeenten, wordt vooral getypeerd als een 'bestuurlijke keuze' en een 'top-down' besluit.

6.2 Aan voorkant (bewust) geen eindperspectief op samenwerking

Tijdens de bijeenkomst van de drie colleges van B&W in Vught, waar voornoemd besluit tot de vorming van één aparte entiteit voor de samenwerking tussen de drie gemeenten werd genomen, in februari 2012, is bewust geen eindperspectief op de samenwerking of 'stip op de horizon' geformuleerd. Er werd besloten vooral aan de slag te gaan en het vervolg per stap te bezien.

Het huidige takenpakket in Dienst Dommelvallei was de maximale aard en omvang van taken waarop de drie gemeenten elkaar op dat moment konden vinden voor de start van de samenwerking. Het weglaten van een met elkaar gedeeld eindperspectief op de samenwerking droeg op dat moment dan ook bij aan het van start kunnen laten gaan van de samenwerking.

Deze strategische keuze aan de voorkant (geen eindperspectief delen met elkaar) leidt er toe dat gemeenten de samenwerking zijn ingestapt met wisselende beelden bij dat (eind)perspectief. Hierdoor verschillen de verwachtingen ten aanzien van eventuele doorontwikkeling van Dienst Dommelvallei en samenwerking tussen de drie gemeenten aanzienlijk. Dat blijkt eens te meer uit de verschillen in de vastgestelde bestuurlijke toekomstvisies tussen Son en Breugel en Geldrop-Mierlo. Dit brengt als risico met zich mee dat voor de doorontwikkeling van samenwerking de keuzes van die gemeente die het minst vergaand zijn, leidend zijn voor de invulling en het tempo van die doorontwikkeling. Ook voor de andere deelnemende gemeenten.

De verschillende (bestuurlijke) beelden tussen de deelnemers aangaande de doorontwikkeling van de samenwerking leidt er momenteel bijvoorbeeld toe dat het ontbreekt aan enige status van de zogenaamde '14-puntenlijst'. Een overzicht van taken die mogelijk in samenwerking kunnen worden opgepakt, maar waarvan het uitwerken bestuurlijk onvoldoende of niet eenduidig wordt gedragen.

6.3 Beperkte (inzet op) natuurlijke verbinding drie gemeenten

De drie gemeenten blijken in beperkte mate 'natuurlijke partners' van elkaar te zijn. Er bestaat geen natuurlijke afstemmingslijn tussen de drie gemeenten op politiek-bestuurlijk niveau, als het gaat om strategische vraagstukken in de grotere regio. De onderlinge - politieke/bestuurlijke - verbinding tussen de drie gemeenten is gering. Alhoewel eenieder beseft dat de drie gemeenten met elkaar 'de groene long/de bufferzone' tussen de steden Helmond en Eindhoven vormen, lijkt dat op veel fronten het enige te zijn dat deze gemeenten met elkaar verbindt.

Daarbij lijken inhoudelijk, maar zeker ook historisch (SIEN) bezien de gemeenten Son en Breugel en Nuenen nadrukkelijker een verbinding met elkaar te hebben, dan dat Son en Breugel en Geldrop-Mierlo, maar ook Nuenen en Geldrop-Mierlo deze verbinding met elkaar voelen. Nuenen vormt in geografisch opzicht de verbindende schakel tussen Son en Breugel en Geldrop-Mierlo.

Er wordt ook maar beperkt geïnvesteerd in de verbinding tussen de drie gemeenten: gemeenteraden, fracties, colleges en portefeuillehouders zoeken elkaar slechts in beperkte mate op. Van structurele overlegvormen en afstemmingsmomenten (buiten het AB en DB van Dienst Dommelvallei om) is nauwelijks sprake. Pogingen daartoe in het verleden zijn niet tot verdere ontwikkeling gekomen.

6.4 Beperkte benutting gezamenlijke strategische positie in regio

Deze beperkte natuurlijke verbinding blijkt ook uit het feit dat regionale overlegvormen, zoals bestuurlijk overleg rondom wonen en werken in het Stedelijk Gebied, of bestuurlijke bijeenkomsten rondom de samenwerkingsverbanden op de schaal van de 21 gemeenten in Zuidoost Brabant: MRE, ODZOB en GGD (bewust) niet of nauwelijks bestuurlijk (en ambtelijk) met elkaar worden voorbereid op het niveau van de Dommelvallei-gemeenten. Van eensluitende standpunten vanuit de Dommelvallei-gemeenten en/of van één bestuurlijk aanspreekpunt namens deze drie gemeenten in deze overlegvormen is dan ook geen sprake. De gezamenlijkheid van de drie burgemeesters ten aanzien van (de voorbereiding van) hun positie in VRBZO vormt daarop een positieve uitzondering.

Door deze gekozen bestuurlijke opstelling benutten de drie gemeenten tezamen maar zeer beperkt hun potentiële strategische positie in de regio en draagt dit niet bij aan het versterken van hun bestuurskracht in de relatie tot zijn gezamenlijke omgeving. De drie gemeenten positioneren zich in regionale overlegverbanden, in afstemmingsmomenten met de provincie en in de verbinding met en tussen de steden Eindhoven en Helmond toch vooral als drie individuele spelers in het gebied.

6.5 De drie gemeenten formuleren individuele toekomstvisies

In lijn met voorgaande constatering stellen wij vast dat de drie gemeenten vanuit hun lokale autonome posities geheel zelfstandig invulling hebben gegeven, of momenteel geven, aan hun visies op de bestuurlijke toekomst van de betreffende gemeente.

Deze eigenstandig/lokaal doorlopen politiek-bestuurlijke trajecten leiden ertoe dat de uitkomsten van deze processen (potentieel) uiteenlopen qua visie op de bestuurlijke toekomst van de gemeenten en daarmee samenhangend uiteindelijk de toekomstige positionering van hun ambtelijke capaciteit.

Daarmee komt een eventuele doorontwikkeling van de samenwerking op politiek-bestuurlijk, maar ook op ambtelijk niveau (bijvoorbeeld binnen Dienst Dommelvallei), mogelijk in de nabije toekomst onder druk te staan.

6.6 Urgentie tot 'opschaling' lijkt voor Nuenen het grootst

Op aanbeveling van de Commissie Huijbrechts en de provincie Noord-Brabant heeft de gemeente Nuenen c.a. een bestuurskrachtonderzoek uitgevoerd, waarin geconstateerd is dat de bestuurskracht van de gemeente matig is en knelpunten kent met betrekking tot onder andere politiek-bestuurlijk leiderschap en samenspel (zie ook paragrafen 2.1 en 2.4).

Ten aanzien van de ambtelijke organisatie is het van belang te onderkennen dat voor Nuenen de noodzaak het grootst lijkt om tot (tenminste) ambtelijke schaalvergroting en krachtenbundeling te komen, vanuit het oogpunt van kwetsbaarheid, kwaliteit en kosten. Niets doen lijkt geen optie in Nuenen.

In relatie tot voornoemde (afwijkende) visies op de bestuurlijke toekomst van de drie gemeenten, in combinatie met het feit dat Nuenen in geografisch opzicht de schakel vormt tussen de drie gemeenten, zien wij een potentieel risico als het gaat om de continuïteit van Dienst Dommelvallei.

Indien de gemeente Nuenen c.a. vanwege de gevoelde urgentie zich genoodzaakt voelt om tenminste te komen tot een ambtelijke fusie in Dommelvallei-verband of zelfs tot een bestuurlijke fusie met een andere partner - wat beiden op gespannen voet staat met de bestuurlijke toekomstvisies van de partnergemeenten in de Dienst Dommelvallei - kan dat direct consequenties hebben op het toekomstperspectief van Dienst Dommelvallei en dus ook op de toekomstvisies van Son en Breugel en/of Geldrop-Mierlo.

6.7 Ondernemingsraden wensen 'pas op de plaats' óf herindelen

Van belang om expliciet te vermelden in het kader van onze analyse van de samenwerking tussen de drie gemeenten is het feit dat de ondernemingsraden zich vanuit medewerkersperspectief overwegend uitspreken voor óf een 'pas op de plaats' qua taken en partners in de samenwerking/Dienst Dommelvallei (Geldrop-Mierlo), óf in één keer de stap maken naar een herindeling tussen de drie gemeenten (Son en Breugel). Omwille van de complexiteit van het samenwerkingsmodel (bedienen meerdere opdrachtgevers) voelen zij weinig voor een verdere doorontwikkeling van de samenwerking met taken en/of partners.

Vanuit het besef dat een herindeling valt onder het politiek primaat, zijn er geluiden afgegeven om tot een ambtelijke fusie te komen (Nuenen). Zodoende kan de huidige complexiteit worden ingeperkt ('knip' tussen vier ambtelijke organisaties) en kunnen voordelen ten aanzien van kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten worden gerealiseerd, zo is de gedachte.

Tenminste moet vanuit het perspectief van de ondernemingsraden voorkomen worden dat de drie 'achtergebleven organisaties' stapsgewijs verder uitgehold worden door het gefaseerd overhevelen van taken naar Dienst Dommelvallei.

7. Doorontwikkeling Dienst Dommelvallei in 10 handreikingen

De in de hoofdstukken 5 en 6 benoemde bevindingen in het kader van de evaluatie van Dienst Dommelvallei en de samenwerking tussen de drie gemeenten, vragen op onderdelen om handreikingen ter versterking van de samenwerking, binnen de Dienst Dommelvallei. In dit hoofdstuk bieden we deze handreikingen aan, om een versterking van de Dienst in toekomstig perspectief aan te brengen in nauwe verbinding met en tussen de drie gemeenten.

Specifiek schenken we daarbij in dit hoofdstuk aandacht aan de hoofdvragen onder het evaluatieonderzoek. We gaan in op het naar onze mening best passende juridische construct en de huisvesting van de samenwerking. In het volgende hoofdstuk 8 gaan we in op de mogelijkheden voor versterking van de samenwerking en binding tussen de drie gemeenten, waarbij expliciet aandacht is voor de oorspronkelijke hoofdvraag betreffende de verbreding van de samenwerking met taken en/of partners.

Belangrijke opmerking bij de volgende handreikingen is dat deze onafhankelijk zijn van een eventuele doorontwikkeling van de samenwerking met partners en/of taken. Indien sprake is van wijzigingen in de politiek-bestuurlijke context tussen de drie partnergemeenten moeten deze handreikingen kritisch worden heroverwogen in termen van relevantie en toepasbaarheid.

7.1 Bedrijfsvoeringsorganisatie sluit beter aan bij karakter Dienst

Omwille van het inperken van de bestuurlijke drukte én het creëren van rolzuiverheid rondom de samenwerking, wordt voorgesteld om Dienst Dommelvallei (technisch) om te vormen van een Openbaar Lichaam tot de juridische vorm van een Bedrijfsvoeringsorganisatie (BVO), op grond van de Wgr.

De BVO bestaat als rechtsvorm pas sinds 1 januari 2015 en is in het leven geroepen voor samenwerkingsvormen tussen gemeenten, zoals Dienst Dommelvallei, waarbij de bestuurlijke drukte kan worden beperkt. Momenteel stappen vele samenwerkingsverbanden en ook volledige ambtelijke fusieorganisaties over van het Openbaar Lichaam naar de BVO. Voorbeelden daarvan zijn A2-gemeenten, Meerinzicht, Werkorganisatie CGM, ABG-gemeenten, Noaberkracht, Hoogeveen-De Wolden, BUCH-gemeenten en HLT-gemeenten.

De BVO is 'populair' onder samenwerkende gemeenten omdat het een ongeleed bestuur kent, ofwel één bestuurlijke laag: hét Bestuur Dienst Dommelvallei in dit geval. Daar waar het Openbaar Lichaam een geleed bestuur kent: AB én DB.

Aan de BVO kunnen taken worden opgedragen op het gebied van bedrijfsvoeringstaken (ondersteunende processen), beleidsvoorbereiding of beleidsarme uitvoeringstaken. Taken die vanwege hun beleidsneutrale karakter niet om een zware bestuurlijke aansturing vragen. Samenwerkingsverbanden als Dienst Dommelvallei, maar ook volledige ambtelijke fusies, voldoen aan dit criterium omdat de programmagelden van elk van de deelnemers, en daarmee de beleidsvrijheid/beleidsbepaling, bij de individuele gemeentebesturen achterblijft.

Het is in lijn daarmee ook volgens de Wgr niet mogelijk het Bestuur van een BVO bevoegd te maken (delegatie) om beleid vast te stellen. Dit sluit aan op de bestuurlijke lijn van de Dommelvallei-gemeenten om autonoom te blijven, maar de uitvoeringskrachten te bundelen in een gezamenlijke ambtelijke organisatie.

Tegelijkertijd geeft deze vorm van de BVO, evenals het Openbaar Lichaam, rechtspersoonlijkheid. Zodoende is de organisatie slagvaardig, kan deze eigen personeel in dienst nemen/houden en kan deze opdrachten blijven geven en overeenkomsten sluiten.

7.2 Samenstelling 'Bestuur Dienst Dommelvallei' herijken

Volgend uit voorgaande handreiking geldt dat er één 'Bestuur Dienst Dommelvallei' ontstaat. De Wgr volgt voor de samenstelling van het Bestuur van een BVO de bepalingen die gelden voor de samenstelling van een AB van een Openbaar Lichaam. Ofwel, het Bestuur moet samengesteld worden vanuit de colleges van de participerende gemeenten. De Wgr sluit daarbij, in tegenstelling tot de bepalingen rondom de samenstelling van een DB van een Openbaar Lichaam, dus expliciet uit dat in het Bestuur van een BVO gemeentesecretarissen mogen plaatsnemen.

Derhalve wordt voorgesteld om qua samenstelling het Bestuur van Dienst Dommelvallei te vormen door de drie burgemeesters én één wethouder vanuit elk van de drie colleges, bij voorkeur de portefeuillehouder Financiën/Bedrijfsvoering. Hieruit volgt dat de gemeentesecretarissen niet langer (formeel: geen stemrecht) lid zijn van het Bestuur van Dienst Dommelvallei, wel doen wij de suggestie om hen als adviserend lid aan te laten sluiten bij vergaderingen van het Bestuur. De directeur Dienst Dommelvallei treedt daarbij op als secretaris van het Bestuur.

Deze herijkte samenstelling van het Bestuur zorgt naar onze mening voor een lichte bestuurlijke aansturing op de samenwerking (geen AB en DB, geen nagenoeg voltallig colleges), voor een rolzuiwere aansturing op de samenwerking (bestuurders in eigenaarsrol in het Bestuur) en draagt bij aan een apolitieke aansturing van en duurzame verbinding tussen de gemeenten en het samenwerkingsverband (door positionering burgemeesters in het Bestuur). Tevens zorgt de aanwezigheid van een wethouder per college in het Bestuur voor borging van de politieke verantwoordelijkheid in de gemeenteraden en zorgt het voor een directe betrokkenheid bij zaken die hun portefeuille(s) aangaan in het Bestuur van Dienst Dommelvallei.

7.3 Binding creëren tussen colleges, portefeuillehouders en raden

Volgend uit voorgenoemde handreikingen – waarbij wordt voorgesteld afscheid te nemen van het AB, dat door nagenoeg de voltallige colleges wordt bezet – en in lijn met het stimuleren van de verbinding tussen de drie colleges/gemeenten en de bestuurlijke betrokkenheid bij de samenwerking, doen wij de suggestie om periodiek (één of twee keer per jaar) gezamenlijke collegebijeenkomsten te beleggen. Op die momenten kan informatieuitwisseling over de samenwerking plaatsvinden en zal informele ontmoeting centraal staan. Deze ontmoeting heeft dan geen karakter van het vervullen van het eigenaarschap van Dienst Dommelvallei (zoals momenteel in AB-verband), maar kan gezien worden vanuit het perspectief van opdrachtgeverschap en bestuurlijke afstemming in de regio.

Daarnaast stellen wij voor – omwille van het faciliteren van de inhoudelijke relaties en ontmoeting tussen de portefeuillehouders uit de drie gemeenten – om structureel gezamenlijke portefeuillehoudersoverleggen te beleggen (tenminste) rondom alle binnen Dienst Dommelvallei belegde taken, zoals voor P&O momenteel al het geval is. Daarbij kan het gaan om het aan de voorkant van bestuurlijke voorstellen (in of buiten de gemeenschappelijke regeling) zoeken naar de bestuurlijke en inhoudelijke verbinding tussen de drie gemeenten, bijvoorbeeld in voorbereiding op regionale overlegvormen. Deze overleggen kunnen vanuit Dienst Dommelvallei worden geïnitieerd.

Dergelijke bestuurlijke ontmoetingen kunnen worden doorgetrokken in de lijn van gezamenlijke raadsbrede-bijeenkomsten op het niveau van de Dommelvallei-gemeenten. Daar waar nog sprake is van een beperkte natuurlijke verbinding tussen de drie gemeenten, kan deze zodoende van onderop langzaam worden gefaciliteerd.

7.4 Gemeentesecretarissen in directieraad Dienst Dommelvallei...

Als gevolg van voorgaande handreikingen ten aanzien van het juridische construct én de bestuurlijke samenstelling, verliezen de gemeentesecretarissen hun formele positie in het Bestuur van Dienst Dommelvallei. Daarnaast hebben zij op dit moment een informele positie in het DOD.

Wij zijn echter van mening dat een formele positie (doorzettingsmacht) van gemeentesecretarissen rondom de samenwerking essentieel is voor de verbinding tussen de drie gemeentebesturen (waarvan zij eerste adviseur zijn), hun ambtelijke organisaties (waarvan zij algemeen directeur zijn) en de in de Dienst Dommelvallei ondergebrachte taken (waarop secretarissen aanspreekbaar zijn in het eigen college).

Wij adviseren daarom om de gemeentesecretarissen plaats te laten nemen in een strategische directieraad. Deze directieraad wordt dan gevormd uit de drie gemeentesecretarissen van de deelnemende gemeenten én de directeur van Dienst Dommelvallei. Zij kunnen op die manier hun ambtelijke eindverantwoordelijkheid (aanspreekbaarheid) dragen in hun eigen college, omdat zij 'doorzettingsmacht' verkrijgen op de ambtelijke uitvoering van elders belegde taken. Het DOD, met een informeel karakter, kan dan worden opgeheven.

De verbinding tussen enerzijds de individuele gemeenten en anderzijds de ambtelijke organisatie is op deze manier sterk belegd, aangezien de secretarissen als zijnde gemeentesecretaris wekelijks aanschuiven bij hun college en daarnaast als directielid mede eindverantwoordelijkheid dragen voor de ambtelijke organisatie van Dienst Dommelvallei. De verbinding tussen gemeenten (politiek, bestuur, MT en medewerkers) en de samenwerking zal hiermee naar verwachting ook een positieve uitwerking krijgen.

Daarbij denken wij dat het belangrijk is om kritisch te zijn op de agendasetting van de directieraad, waardoor sprake is en blijft van een strategisch karakter en een proactieve rol: het moet een gezamenlijk voorportaal voor het Bestuur van Dienst Dommelvallei zijn en het moet zorgdragen voor integraliteit en meer zicht bieden op de impact van keuzes binnen Dienst Dommelvallei op de individuele gemeenten.

De directieraad is gezamenlijk ambtelijk eindverantwoordelijk voor het goed functioneren (de strategische aansturing) van Dienst Dommelvallei als organisatie en legt als collectief verantwoording over haar functioneren af aan het Bestuur van Dienst Dommelvallei.

De taken van de directieraad omvatten onder andere:

- a. (de ambtelijke voorbereiding van) de strategische koers en lange termijnvisie van Dienst Dommelvallei;
- b. (de ambtelijke voorbereiding van) het financieel beleid van Dienst Dommelvallei;
- c. de voorbereidingen van strategische agendapunten voor het Bestuur;
- d. de ambtelijke eindverantwoordelijkheid voor het functioneren van Dienst Dommelvallei.

7.5 ...met nevensgeschiktheid en eenheid van leiding

De rol van WOR-bestuurder en de positie als dagdagelijks aanspreekpunt voor alle medewerkers in Dienst Dommelvallei kan, door de keuze voor nevensgeschiktheid tussen de vier leden binnen de directieraad, in handen blijven van de directeur Dienst Dommelvallei. Wij zien derhalve voor ons dat de directieraad periodiek (eens per twee weken) en vooral op strategische momenten bijeenkomt, bijvoorbeeld in aanloop naar bijeenkomsten van het Bestuur.

Tussen de leden van de directieraad kan nog een nadere rolverdeling worden aangebracht waarbij, naast de rol van WOR-bestuurder en dagdagelijks aanspreekpunt voor medewerkers, nog de rollen van (technisch) voorzitter en secretaris van het Bestuur te vergeven zijn.

Voor alle duidelijkheid: de gemeentesecretarissen nemen in onze suggestie geen positie in om (dagdagelijks) leiding te geven aan organisatieonderdelen van de Dienst Dommelvallei. De directeur is en blijft eindverantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van management en medewerkers en is hiërarchisch en functioneel leidinggevende van de afdelingshoofden van het samenwerkingsverband. Dat zorgt voor eenheid van leiding.

Namens Dienst Dommelvallei treedt de directeur op als formeel opdrachtnemer in het opdrachtgevers-opdrachtnemers-overleg (hierna: OGON-overleg) en is verantwoordelijk voor de 'hoe-vraag': het uitrollen van de afspraken uit het OGON-overleg in de organisatie. Zie paragraaf 7.6.

Voorstaan model is wenselijk en toepasbaar zolang de drie gemeenten ervoor kiezen ambtelijke taken/capaciteit in de lokale context te blijven organiseren. Mocht de Dienst Dommelvallei zich (op termijn) doorontwikkelen tot een samenwerkingsverband waarin de drie gemeenten al hun ambtelijke capaciteit hebben ondergebracht (ambtelijke fusie), dan kan het voorgestane directiemodel worden heroverwogen. Op het moment dat gemeentesecretarissen 'in eigen huis' geen capaciteit meer hebben aan te sturen in hun rol van algemeen directeur, komt de vraag op of een aparte directeur op de samenwerking nog langer wenselijk en noodzakelijk is. Op dat moment zou gekozen kunnen worden voor een directieraad bestaande uit enkel de deelnemende gemeentesecretarissen.

7.6 Eenheid creëren op 'opdrachtgeverschap' vanuit gemeenten

Dienst Dommelvallei kan worden versterkt door meer eenheid in opdrachtgeverschap vanuit de drie gemeenten te creëren. Deze eenduidigheid kan worden vormgegeven door het instellen van een OGON-overleg.

Een dergelijk OGON-overleg bestaat uit de ambtelijk opdrachtgevers/regisseurs van de drie gemeenten (één per gemeente) en de directeur van Dienst Dommelvallei (met de directieadviseur) als opdrachtnemer. Daarbij is het voor de effectiviteit van het overleg randvoorwaardelijk dat de ambtelijke opdrachtgevers elk over eenzelfde mandaat beschikken en dat deze ambtelijke opdrachtgevers – vanuit rolzuiverheid – niet de gemeentesecretarissen van de drie gemeenten betreffen.

Het OGON-overleg stemt de koers, richting, opdracht en prioritering van het bedrijfsvoeringsbeleid voor de drie gemeenten en Dienst Dommelvallei af. Intern bespreekt elke ambtelijk opdrachtgever de wensen en behoeften van de organisatieonderdelen en de gemeente als geheel met de eigen gemeentesecretaris. In het OGON-overleg komen deze individuele wensen samen. Er vindt afstemming plaats, er worden concrete afspraken gemaakt over de dienstverlening vanuit Dienst Dommelvallei aan de drie gemeenten en er worden tactische en operationele zaken rondom de samenwerking besproken, zoals:

- a. het gezamenlijk monitoren van de dienstverleningsovereenkomsten;
- b. de inzet van medewerkers voor gemeenten/vraagstukken;
- c. het bespreken van kwaliteit- en kwantiteitsvraagstukken/planning;
- d. het bespreken van wensen en behoeften (kwaliteit, zichtbaarheid, kosten) vanuit klantperspectief.

Indien in het OGON-overleg niet tot overeenstemming gekomen wordt op essentiële punten, kan worden opgeschaald naar de directieraad en in uitzonderlijke gevallen naar het Bestuur. Het OGON-overleg is wenselijk zolang er sprake van is dat de drie gemeenten nog strategische, beleids- en/of uitvoeringstaken in eigen huis hebben georganiseerd.

7.7 Heroverwegen artikelen in Gemeenschappelijke Regeling

Vornoemde handreikingen hebben impact op de huidige tekst/bepalingen in de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Dienst Dommelvallei. Deze regeling vraagt bij opvolging van deze handreikingen dus om herijking. Herijking die, ondanks het feit dat sprake is van een collegeregeling, instemming van de drie gemeenteraden vereist vanuit hun budgetrecht en het feit dat colleges toestemming nog hebben voor het treffen én wijzigen van een GR.

In het geval de GR Dienst Dommelvallei wordt herijkt omwille van voornoemde handreikingen, stellen wij voor om in deze GR direct enkele wijzigingen door te voeren die bijdragen aan duidelijke afspraken tussen de drie gemeenten en zorgen voor overeenstemming met de gewijzigde Wgr, die op 1 januari 2015 in werking is getreden.

Tenminste stellen wij – naast de formele vereisten bij doorvoering van voornoemde handreikingen – voor de volgende bepalingen te herijken/op te nemen:

- a. Het opnemen van een formele vestigingsplaats van de gemeenschappelijke regeling. Die ontbreekt momenteel (artikel 2, tweede lid), maar is wel verplicht. Het betreft hier de 'statutaire' vestigingsplaats, wat niet wil zeggen dat de organisatie of één van zijn diensten, niet ook op een andere plek fysiek gevestigd kan zijn.
- b. Het duidelijker formuleren van de procedure over uittreding (artikel 27).
- c. Het wijzigingen van de termijn die de raden hebben om na toezending van de ontwerpbegroting het Bestuur hun zienswijze te kunnen geven in acht weken, zoals de Wgr (artikel 35, eerste lid) aangeeft, in plaats van zes weken zoals benoemd in artikel 22, vierde lid van de GR Dienst Dommelvallei.

7.8 Helderheid creëren over de opdracht aan Dienst Dommelvallei

We constateerden dat er onduidelijkheid en daardoor een spanningsveld bestaat tussen de behoefte aan lokaal maatwerk vanuit de drie gemeenten en de druk op harmonisatie vanuit Dienst Dommelvallei. Dit spanningsveld komt voort uit onduidelijkheid over de bestuurlijke opdracht, of zelfs de verschillen daartussen, aan Dienst Dommelvallei en de eenduidige communicatie over de inhoud van deze opdracht in de richting van betrokken leidinggevenden en medewerkers.

Wij doen de suggestie om deze onduidelijkheid op te heffen door tot heldere bestuurlijke afspraken en uitspraken te komen over de opdracht aan Dienst Dommelvallei op dit punt. Is dat het realiseren van maximale efficiency en daarmee het harmoniseren van alle werkprocessen op alle taken én de daaruit volgende producten/diensten? Of is dat het maximaal oog te hebben voor de lokale context van de drie autonome gemeenten, waarbij gezocht kan worden naar kansen op harmonisatie/efficiency, maar gemeenten vrij blijven in het maken van hun lokale afwegingen? Of ligt de opdracht genuanceerder, ergens in het midden van deze twee uitersten? Kortom, bestuurlijke helderheid over het begrip 'harmonisatie' in termen van taken, werkwijzen, producten en diensten die belegd zijn bij Dienst Dommelvallei is zeer wenselijk.

7.9 Zichtbaarheid van en bekendheid met lokale context vergroten

Zichtbaarheid van medewerkers van Dienst Dommelvallei is voor bestuurders en medewerkers van de drie gemeenten van belang om een goed gevoel bij de 'nabijheid' van dienstverlening vanuit het samenwerkingsverband te hebben en te houden. De samenwerking in Dienst Dommelvallei zou in al haar facetten 'van, voor en door' de drie gemeenten moeten uitstralen. De handreikingen die we doen zijn dan ook vanuit dat perspectief opgesteld: geen 'kille' zakelijke overeenkomst, maar een gevoel van eigenaarschap en verbinding is het streven.

Zichtbaarheid speelt in dat streven een voorname rol. Die zichtbaarheid is naar onze mening te verbeteren door de adviserende taken van Dienst Dommelvallei (van met name de financieel- en personeelsconsulenten) zo veel als mogelijk in de drie gemeentehuizen te huisvesten. De administratieve/beheersmatige taken kunnen centraal geïmplementeerd blijven.

Door deze intensievere fysieke aanwezigheid op de drie gemeentehuizen doen deze medewerkers van Dienst Dommelvallei contacten en kennis van de afzonderlijke gemeenten en hun lokale gewoonten op politiek-bestuurlijke context op. Hierdoor krijgen zij meer gevoel voor bij de 'couleur locale' lokale context en kunnen zij met hun ambtelijke adviezen daarop beter inspelen. Bovendien geeft dit een impuls aan de integraliteit op de inhoud en de persoonlijke verbinding. In lijn hiermee kan ook de verbinding tussen de controlfunctie en de managementteams van de individuele gemeenten sterker worden gemaakt.

Het is zaak dat vervolgens de betreffende medewerkers van Dienst Dommelvallei wel met elkaar de verbinding blijven zoeken, om tot afstemming en kennisdeling te komen. Weliswaar ligt zodoende de primaire focus bij de 'klant', maar moet de toegevoegde waarde van samenwerking geborgd blijven. Ook moeten de vanuit de consulenten lokaal aangedragen adviezen blijven aansluiten op de uitvoerings-/administratieve praktijk die binnen Dienst Dommelvallei wordt gehanteerd. In praktische zin kan afgesproken worden dat alle medewerkers van bepaalde afdelingen/teams binnen Dienst Dommelvallei op een vast moment in de week of maand aanwezig zijn op de locatie van Dienst Dommelvallei.

7.10 Kwaliteitsimpulsen realiseren vraagt om gerichte investeringen

Bij de start van Dienst Dommelvallei zijn vanuit de drie gemeenten de betreffende middelen (mensen en geld) samengevoegd. De samenwerking is daarmee een optelsom van de drie organisaties, die niet perse leidt tot een extra impuls bovenop de bestaande kwaliteiten. Kwaliteitsimpulsen in termen van nieuwe functies/aanvullende expertises, versteviging van competenties als klantgerichtheid en proactiviteit en het inbedden van innovatiekracht/ontwikkelcapaciteit. We constateerden daaromtrent één en ander in hoofdstuk 5.

Het is vooral nodig om voortdurend bewust te zijn van het feit dat het verbeteren van de kwaliteit één van de doelstellingen onder de samenwerking is en dat kwaliteit zich niet vanzelf aandient. Kwaliteitsimpulsen moeten gegenereerd worden, bijvoorbeeld door nieuwe functies als een informatiemanager toe te voegen. Dat vraagt in sommige gevallen om gerichte investeringen in/aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers. Dat vraagt soms om het gericht werven van bepaalde competenties/kennis die nu nog niet in huis is.

Dergelijke kwaliteitsimpulsen kunnen vragen om extra (financiële) middelen, maar kunnen ook gerealiseerd worden door het anders inzetten van beschikbare middelen, bijvoorbeeld op het moment dat sprake is van (natuurlijk) verloop. Op die momenten kan scherp bezien worden welke additionele kennis en vaardigheden gewenst zijn vanuit het perspectief van Dienst Dommelvallei en haar drie opdrachtgevende gemeenten.

8. Expertmatig advies doorontwikkeling samenwerking

De in hoofdstukken 5 en 6 gedane constatering door de onderzoekers, vragen op onderdelen om versterking van Dienst Dommelvallei als zodanig. Daartoe zijn in hoofdstuk 8 een tiental handreikingen gepresenteerd. Handreikingen die vooral de aansturing en inrichting van de huidige samenwerking betreffen. Handreikingen ook die in een perspectief van een doorontwikkeling van de samenwerking met taken/partners toepasbaar blijven, uitgaande van een 'status quo' in de politiek-bestuurlijke verhoudingen tussen de drie gemeenten.

In dit laatste hoofdstuk staan we stil bij de onderzoeksvraag die nog onbeantwoord is gebleven tot op heden: kan de samenwerking worden verbreed met taken en/of partners? Het antwoord op deze vraag is juist erg afhankelijk van de politiek-bestuurlijke verhoudingen tussen de drie gemeenten.

De wenselijkheid en haalbaarheid van het antwoord op die vraag zal uiteindelijk dan ook vragen om een politiek-bestuurlijke uitspraak per gemeente. Het is niet aan Dienst Dommelvallei – en dus niet aan de onderzoekers – om in het verband van de evaluatie en doorontwikkeling van Dienst Dommelvallei daarover bindende uitspraken te doen. Het betreft de autonome bevoegdheid van iedere gemeente om al dan niet de keuze te maken meer taken over te hevelen naar het samenwerkingsverband.

Om recht te doen aan de oorspronkelijk vraagstelling geven wij in dit hoofdstuk wel een nadere (expertmatige) analyse van de context waarin de drie gemeenten zich momenteel begeven, de mogelijke handelingsperspectieven die daaruit kunnen volgen en onze beelden bij een eventuele doorontwikkeling van de samenwerking binnen Dienst Dommelvallei.

8.1 Toekomstvisies en context vragen om afgestemd perspectief

De gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel bedienen met elkaar circa 80.000 inwoners. Samen vormen zij het groene middengebied tussen de steden Eindhoven en Helmond. Nuenen c.a. vormt daarbij in geografisch opzicht de schakel tussen Geldrop-Mierlo en Son en Breugel. De drie gemeenten hebben zich voor een aantal ondersteunende en uitvoeringstaken met elkaar verbonden in Dienst Dommelvallei en maken ieder voor zich deel uit van het Stedelijk Gebied en de regio Zuidoost Brabant.

De drie gemeentebesturen beraden zich, op verzoek van het provinciebestuur, ieder op hun bestuurlijke toekomst en de daarbinnen passende mogelijkheden tot (intensivering van de) samenwerking. Son en Breugel en Geldrop-Mierlo hebben zich politiek-bestuurlijk reeds uitgesproken over dit toekomstperspectief. Nuenen c.a. doorloopt dit proces momenteel (april 2016), waarbij de provincie een tijdelijke adviescommissie heeft ingesteld om tot een eigenstandig advies te komen over de bestuurlijke toekomst van deze gemeente.

Gezien met name dit laatste aspect, maar ook omwille van het bestuurlijk vasthouden van elkaar in de Dommelvallei, is het strategisch gezien wenselijk om tot een helder en op elkaar afgestemd toekomstperspectief tussen de drie gemeenten te komen. Met name als het gaat om hun bestuurlijke toekomst en daaruit volgend de meest wenselijk geachte positionering van hun ambtelijke capaciteit.

Alleen dan bieden partners elkaar, maar ook hun omgeving, duidelijkheid over wat (op termijn) wel en niet van elkaar te verwachten als het gaat om samenwerking. Alleen dan ook kunnen partners met elkaar eenduidige en vooral duurzame keuzes maken als het gaat om de positionering van de ambtelijke taakuitvoering, al dan niet binnen Dienst Dommelvallei.

Het maken - of ontbreken - van keuzes door de gemeenten ten aanzien van de doorontwikkeling van Dienst Dommelvallei en de onderlinge (bestuurlijke) samenwerking kan bovendien doorwerken in het krachtenveld van gemeenten en samenwerkingsverbanden in de regio. Het uitblijven van een op elkaar afgestemde richting kan tot (ongewenste) verschuivingen tussen samenwerkingspartners leiden, met alle personele en financiële gevolgen van dien.

Wij denken derhalve dat het wenselijk is dat de drie gemeenten op politiek-bestuurlijk niveau tijdig met elkaar proberen te komen tot een gezamenlijk beeld op de politiek-bestuurlijke verhoudingen in de regio, eventueel in (verder) toekomstig perspectief. Vanuit die basis kunnen dan zorgvuldige afwegingen worden gemaakt over doorontwikkeling van de samenwerking op ambtelijk niveau.

8.2 Drie handelingsperspectieven voor doorontwikkeling

Als we ons (min of meer) proberen los te maken van de actuele politiek-bestuurlijke context in de Dommelvallei, dan zien we op hoofdlijn een drietal 'handelingsperspectieven' voor ons die richting kunnen geven aan de doorontwikkeling van de samenwerking tussen de drie gemeenten in Dienst Dommelvallei.

We schetsen deze perspectieven hieronder kort. In de navolgende paragraaf maken wij daaromtrent ons oordeel op. Tot slot projecteren we in paragraaf 8.4 dit eindoordeel dan wel weer op de actuele politiek-bestuurlijke context tussen de drie gemeenten.

Perspectief 1: bevrozen huidige takenpakket in Dienst Dommelvallei

Een eerste handelingsperspectief is om (voorlopig) geen verandering aan te brengen in het takenpakket van Dienst Dommelvallei, al dan niet met meerdere partners (zoals A2-gemeenten). De Dienst kan zich in dat geval blijven richten op het optimaliseren van de eigen organisatie en de verdere verbetering van de kwaliteit van dienstverlening aan de drie (of meerdere) gemeenten. Op termijn, nadat ook meer helderheid is over de bestuurlijke toekomst van de drie gemeenten, kan dan opnieuw worden bezien of de Dienst zich kan verbreden of verdiepen met een aantal taken en/of partners.

Perspectief 2: Shared Service Organisatie PIJOFACH-taken

Een tweede handelingsperspectief betreft de mogelijkheid van het onderbrengen van de resterende PIJOFACH-taken van de drie gemeenten in Dienst Dommelvallei. Het betreft de taken op het gebied van communicatie, (algemene) juridische zaken en facilitaire zaken. Daardoor worden deze taken onder één dak gebundeld, is sprake van één plek voor het werkgeverschap van alle medewerkers in de ondersteunende functies van de drie gemeenten en kan een integrale servicedesk vanuit Dienst Dommelvallei worden gevormd. Afspraken over huisvesting en bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de samenwerking dienen in dit perspectief herijkt te worden (kunnen aansluiten bij de gedane handreikingen), evenals afspraken over verrekening.

Perspectief 3: vergaande ambtelijke samenvoeging

Een derde handelingsperspectief voor doorontwikkeling is het sterk uitbreiden van de taken van Dienst Dommelvallei, waardoor tot een vergaande ambtelijke krachtenbundeling tussen de drie gemeenten wordt gekomen. Het takenpakket van de Dienst wordt in dat geval in één keer aan de voorkant onder het gesternte van een bestuurlijk commitment op een eenduidig eindperspectief door de betreffende gemeenten gedefinieerd. Daarbij zal een periode (één tot anderhalf jaar) nodig zijn om tot dit gewenste eindperspectief in de ambtelijke samenwerking te komen.

Deze wijze van samenwerking vraagt om een fundamentele herijking van de opzet en werking van Dienst Dommelvallei. In bestuurlijke en ambtelijke aansturing, organisatiestructuur, werkwijze en verrekensystematiek. Dat kan worden uitgewerkt en gedefinieerd in een bedrijfsplan, waaruit een politiek-bestuurlijk besluitvormingsproces volgt voor een start van de herijkte Dienst Dommelvallei op bijvoorbeeld 1 januari 2018.

In dit handelingsperspectief kunnen (verschillende) lokale keuzen voor de nabijheid (rechtspositioneel en/of fysiek) van de taakuitvoering nog gemaakt worden. Bijvoorbeeld door het al dan niet rechtspositioneel en/of fysiek onderbrengen van medewerkers of taken binnen de Dienst Dommelvallei, daar waar die naar mening van het gemeentebestuur direct raken aan de autonomie, lokale identiteit en/of grip van de individuele gemeente. Te denken valt aan taken op het gebied van strategie, bestuurssecretariaat, woordvoering en openbare orde en veiligheid.

De ervaring leert overigens dat het zoveel als mogelijk en wenselijk op één plek beleggen van het werkgeverschap van alle betrokken medewerkers het meest bijdraagt aan het opheffen van 'wij-zij-verhoudingen' en het effectueren van de doelstellingen met samenwerking.

8.3 Ons advies: modulaire vergaande ambtelijke samenwerking

Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel staan voor diverse opgaven en bevinden zich in een complexe (politiek-bestuurlijke) context, zoals:

- a. Steeds meer en complexere taken (decentralisaties, Omgevingswet, digitalisering), met minder middelen dan daarvoor voor deze taken beschikbaar waren.
- b. Kwetsbare ambtelijke organisaties, nu of in toekomst, in relatie tot deze opgaven. Met name in Nuenen en Son en Breugel.
- c. Het behouden/verwerven van een sterke(re) positie in de regio (Stedelijk Gebied) en grotere regionale verbanden (Zuidoost Brabant: VRBZO, GGD, ODZOB, MRE).
- d. Aandacht van de provincie voor de bestuurlijke toekomst van betreffende gemeenten: Veerkrachtig Bestuur, maar zeker ook recent ingestelde adviescommissie vanuit de provincie die als opdracht heeft te komen tot aanbevelingen over de bestuurlijke toekomst van Nuenen. Waarbij ook de belangen van de omliggende gemeenten alsook de belangen van het Stedelijk Gebied als geheel in acht worden genomen.¹⁹

De gemeenten kunnen wellicht nu nog de regie pakken over de eigen (bestuurlijke) toekomst, als individuele gemeente, maar zeker ook als collectief. Dat vraagt echter om een spoedige intensivering van de onderlinge verbinding tussen de gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel. Waarmee zij hun uitvoeringskracht en strategische positie (en daarmee bestuurskracht), als autonome gemeenten en als collectief, kunnen versterken. De drie gemeenten treden dan met open vizier en vanuit eigen kracht de omliggende gemeenten/steden en de provinciale inmenging tegemoet. Van achteraf defensief/reactief handelen vanuit lokale autonomie hoeft dan geen sprake te zijn.

Dienst Dommelvallei heeft zichzelf bewezen als vehikel voor samenwerking en toont aan dat krachtenbundeling van de drie gemeenten - met ruimte voor lokaal maatwerk - leidt tot voordelen ten aanzien van kostenreductie, het verminderen van kwetsbaarheid en goed werkgeverschap. De schaalomvang van de Dienst biedt ruimte voor een verdere kwaliteitsimpuls en innovaties in de nabije toekomst.

¹⁹ Brief Provincie aan gemeenteraad en college Nuenen c.a. inzake 'Instelling adviescommissie bestuurlijke toekomst Nuenen c.a. in het kader van het programma (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant', d.d. 16 februari 2016.

De drie gemeenten kunnen deze kansen met verdere versterking van de samenwerking binnen Dienst Dommelvallei verder benutten, zo denken wij. Bovendien stelt een dergelijke versterking de gemeenten in staat om meer uitvoeringskracht te organiseren voor nieuwe ontwikkelingen en uitvoering van complexe taken, zoals de decentralisaties en de Omgevingswet.

De toon van ons advies is daarmee gezet. Voor de volledigheid pellen we de voornoemde handelingsperspectieven nog af:

Handelingsperspectief 1: verlies van regie over eigen bestuurlijke toekomst

Bij het bevrozen van het huidige takenpakket (al dan niet met meerdere partners) in Dienst Dommelvallei wordt de uitvoeringskracht niet versterkt en blijven kwetsbaarheden van drie huidige ambtelijke organisaties in stand. Deze variant zal ook onvoldoende bijdragen aan versterking uitvoerings- en bestuurskracht en de strategische positie. Waardoor deze variant naar verwachting niet bijdraagt aan het voeren van regie over eigen bestuurlijke toekomst.

Meer specifiek kunnen we stellen dat dit eerste handelingsperspectief als nadeel heeft dat het geen ruimte biedt aan de kwetsbare ambtelijke organisaties van Nuenen c.a. en Son en Breugel voor de versterking van de ambtelijke uitvoering. Ook kan de keuze om op dit moment geen stappen te zetten in de verbreding en verdieping van taken in Dienst Dommelvallei tot gevolg hebben dat het onvoldoende perspectief en stabiliteit biedt voor één van de gemeenten, namelijk voor Nuenen c.a. Met als risico dat deze gemeente voor een scenario kiest buiten de samenwerking in Dienst Dommelvallei. Gezien de geografische verbinding die Nuenen c.a. inneemt tussen Geldrop-Mierlo en Son en Breugel, zou dat tot uithollen van de uitvoeringskracht dan wel tot ontvlechting van Dienst Dommelvallei kunnen leiden.

In deze voortzetting van de huidige samenwerking (taken en partners) laten de gemeenten kansen onbenut, bijvoorbeeld als het gaat om het innemen van een meer strategische positie van de drie gemeenten - als Dommelvallei-eenheid - in andere/bovenregionale samenwerkingsverbanden, zoals in het Stedelijk Gebied en de regio Zuidoost Brabant. Daarnaast houdt het een aantal constatering rondom 'wij-zij'-verhoudingen en gebrek aan 'nabijheid' tussen gemeenten en Dienst Dommelvallei in stand, waarvan wij voorzien dat dit bij ongewijzigde voortzetting eerder verder zal versterken, in plaats van afnemen.

Handelingsperspectief 2: onvoldoende bijdrage aan kwetsbaarheid en versterking positie gemeenten

Bundeling van alle PIJOFACH-taken in Dienst Dommelvallei zorgt enerzijds voor versterking van de integraliteit op de ondersteunende functies, maar zal (met name in Nuenen c.a. en Son en Breugel) zorgen voor een verdere uitholling van de ambtelijke organisaties en de bijbehorende kwetsbaarheden en leiden tot diverse organisatorische en aansturingsproblemen (uitholling MT's). Daarbij zal deze variant in onvoldoende mate bijdragen aan versterken van de uitvoerings- en bestuurskracht en de strategische positie van de individuele gemeenten.

Daarbij komt dat in dit perspectief de overige PIJOFACH-taken uit de drie ambtelijke organisaties ontvlochten moeten worden. Dat is op sommige punten zeer complex vanwege de verwevenheid van deze taken in de gemeenten met het primair proces, zoals de koppeling van juridische taken aan inhoudelijke vakgebieden. Daarnaast holt het de ambtelijke organisaties van de drie gemeenten verder uit, wat vooral voor Nuenen c.a. en Son en Breugel tot zeer kwetsbare achterblijvende organisaties leidt.

Hoewel taken op het gebied van dienstverlening en Sociale Zaken niet passen bij een Shared Service Organisatie voor PIJOFACH-taken, blijft uitvoering hiervan voor Nuenen c.a. en Son en Breugel door Dienst Dommelvallei in dit perspectief gehandhaafd. Het ontvlochten van deze taken is namelijk complex en bovendien zijn de gemeenten tevreden over de uitvoering van de taken door de Dienst. Het terugbrengen van deze taken naar de gemeenten zou de in de Dienst gerealiseerde kwaliteitsimpuls en kwetsbaarheidsreductie ongedaan maken, wat ongewenst is.

Handelingsperspectief 3: best passend, maar vraagt om maatwerk in de lokale context van Dommelvallei

Wij zijn derhalve van mening dat (tenminste de gemeenten Nuenen en Son en Breugel) tot een vergaande vorm van ambtelijke samenwerking moeten komen, waarvoor Dienst Dommelvallei uitstekend als vehikel kan dienen om deze geïntensiverde samenwerking vorm te geven.

Er zal, naar onze mening, alleen zodoende een uitvoeringskracht kunnen ontstaan die bijdraagt aan de versterking van de bestuurskracht van de individuele gemeenten, die de lokale autonomie daarmee waarborgt en kansen biedt op het versterken van de strategische positie van de individuele gemeenten en de gemeenten tezamen in de regio. Er kan een robuuste en duurzame organisatie Dienst Dommelvallei ontstaan, met meer ruimte voor kwaliteitsimpulsen en innovatie en ontwikkelcapaciteit. Met ruimte voor lokaal maatwerk in beleidskeuzen.

De lokale context van de drie gemeenten - met elk eigen vraagstukken omtrent identiteit, noodzaak tot samenwerking en autonomie - vraagt in de doorontwikkeling om flexibiliteit in de intensivering van de samenwerking. Een modulaire opbouw moet mogelijk zijn:

- a. Wij denken dat een vergaande vorm van ambtelijke samenwerking - met Dienst Dommelvallei als vehikel - voor Nuenen c.a. en Son en Breugel onontkoombaar is, reeds op dit moment. Daarbij kan in een volgende (bedrijfsplan)fase exact worden uitgewerkt hoe deze samenwerking vorm krijgt in termen van 'in nabijheid van bestuur' te organiseren taken (al dan niet fysiek en/of rechtspositioneel). In die fase blijkt dan ook of en in welke mate het samenwerkingsmodel strijdig is met de bestuurlijke toekomstvisie van de gemeente Son en Breugel ('niet de vorm van een ambtelijke fusie'). Daarbij kan een dergelijke vorm impact hebben op de huidige organisatiestructuur en werkwijzen van Dienst Dommelvallei en de eerder in dit rapport gedane handreikingen.
- b. Wij denken dat het raadzaam is om de gemeente Geldrop-Mierlo de ruimte te bieden om in die fase zijn eigen keuzes te laten maken aangaande de wijze waarop en het tempo waarin zij op deze samenwerkingsvorm wenst aan te haken. De bestuurlijke en ambtelijke setting in Geldrop-Mierlo lijkt er momenteel niet naar te zijn om nu snel grote stappen te zetten. Echter, daarbij moet Geldrop-Mierlo zich realiseren dat 'later aansluiten' ook consequenties kan hebben voor de condities waaronder aansluiting kan plaatsvinden. Daarbij valt te denken aan vergoeding van frictielasten en reeds bezette leidinggevende posities en sleutelfuncties.

Een dergelijke doorontwikkeling van de ambtelijke samenwerking vergt een nadere uitwerking in de vorm van een bedrijfsplan en een daarbij behorend besluitvormings- en implementatieproces. Wat impliceert dat een dergelijke samenwerkingsvorm op z'n vroegst kan starten per 1 januari 2018. Tot die tijd kan Dienst Dommelvallei zich nog verder ontwikkelen en versterken door het overnemen van diverse handreikingen zoals benoemd in hoofdstuk 7, onder de voorwaarde dat besluitvorming over doorontwikkeling van de ambtelijke samenwerking heeft plaatsgevonden.

Advies: kies niet voor een verdergaand 'groeimodel' qua takenpakket in de samenwerking

Het is (bestuurlijk) veelal verleidelijk om voor een 'groeimodel' voor samenwerking te kiezen. Wij adviseren echter om ervoor te kiezen om in één keer tot een vergaande ambtelijke samenwerking te komen, tussen in ieder geval twee van de drie gemeenten. Of om voorlopig de 'status quo' te handhaven.

Een groeimodel zou de al kwetsbare ambtelijke organisaties van Nuenen en Son en Breugel langzaam uithollen, leidt tot een voortdurend en langdurig reorganisatieproces, zal leiden tot onevenwichtigheid/vreemde 'knips' in de ambtelijke uitvoering (scheiding beleid en uitvoering) en biedt geen gelijke kansen aan personeel bij plaatsing.

Ook is de ervaring bij een groeimodel dat langdurige bestuurlijke discussies ontstaan over iedere volgende stap (welke taak, welke verdeelsleutel, etc.). Waarbij geldt: 'de traagste bepaalt het tempo'. Daarbij komt dat een groeimodel qua tempo naar verwachting onvoldoende recht doet aan het uitgangspunt 'regie voeren over de eigen bestuurlijke toekomst'.

Advies: kies op dit moment niet voor verbreding van de samenwerking met andere partners

Wij zijn van mening dat de drie deelnemende gemeenten in Dienst Dommelvallei (bestuurlijk) vooral met elkaar de komende tijd de balans op moeten maken hoe hun perspectief op de ambtelijke samenwerking – en waar nodig daaraan gekoppeld het (politiek-bestuurlijk) perspectief op hun bestuurlijke toekomst – eruit gaat zien. Daarvoor hebben wij in dit hoofdstuk handreikingen geboden voor de doorontwikkeling die de samenwerking vanuit ons perspectief het beste door zou kunnen maken.

Daarbij denken wij dat het op dit moment inzetten op het verbreden van de samenwerking met andere deelnemers op bestaande, dan wel nieuwe, taken in de Dienst Dommelvallei een sterk complicerend en vertragend effect zal hebben op besluiten over het al dan niet gezamenlijke (ambtelijke en eventueel bestuurlijke) toekomstperspectief van de drie Dommelvallei-gemeenten. Verbreding van de bestaande samenwerking op taken ondergebracht in Dienst Dommelvallei is op dit moment ook geen strikte noodzakelijkheid vanuit kwetsbaarheid, kwaliteit of kosten gezien.

Niettemin voorzien wij dat op termijn, met name rondom ondersteunende-/bedrijfsvoeringstaken, de Dommelvallei-gemeenten met andere partners zouden kunnen bezien of opschaling van taakuitvoering (in welke vorm dan ook) verder bij kan dragen aan professionalisering, continuïteit van dienstverlening en/of kostenreductie. Te denken valt bijvoorbeeld aan (onderdelen van) I&A, die op grotere schaal dan Dommelvallei zouden kunnen worden opgepakt, maar ook een bredere uitvoeringsorganisatie op de PIJOFACH-taken met andere gemeenten kan tot de toekomstige mogelijkheden behoren.

Doorontwikkelen samenwerking in Dommelvallei biedt fundament voor latere heroverweging

Vanuit een gezamenlijk te creëren fundament, door vergaande samenwerking in Dienst Dommelvallei, kan in een latere fase per taak door de betreffende gemeenten (gezamenlijk) afgewogen worden welk schaalniveau van uitvoering het meest optimaal is bij iedere taak. Waarbij voorop staat dat de betreffende partnergemeenten elkaar vasthouden in het schaalniveau van de taakuitvoering.

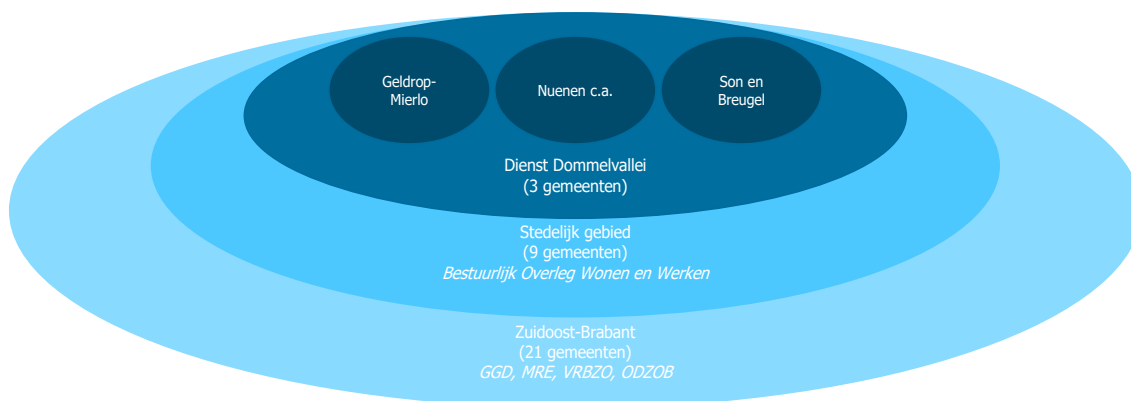
Ofwel, wij adviseren om niet nu op voorhand al discussie te voeren over de positionering van strategische taken (op termijn) in het Stedelijk Gebied, of om I&A-taken uit te voeren in een breder verband met meerdere partners. Maar nu vooral de focus te houden op het eigen proces van de drie gemeenten en daarin stappen te zetten in termen van doorontwikkeling. Pas nadat die doorontwikkeling vorm heeft gekregen kan een heroverweging plaatsvinden van de op dat moment best passende plaats van taakuitvoering van enkele specifieke taken.

Daarbij denken wij dat de volgende schaalniveaus kunnen worden onderscheiden, met een indicatieve duiding van de mogelijke positionering van taaksoorten:

- a. Individuele gemeente: alleen die taken die vanuit het oogpunt van autonomie/'couleur locale' noodzakelijk zijn om 'dichtbij' het gemeentebestuur te beleggen.
- b. Dommelvallei: het primaire vehikel voor taakuitvoering (ondersteuning, uitvoering, beleid en vooralsnog strategie) voor de betreffende gemeenten.
- c. Stedelijk Gebied (bij ontwikkeling - op termijn - tot orgaan met doorzettingkracht): strategische taken.

Regio Zuidoost Brabant: voor taakuitvoering door wetgeving vereist (VRBZO, ODZOB, GGD) en enkele taken betreffende grote regionale strategische vraagstukken (MRE).

Onderstaande figuur illustreert deze 'meerschalligheid' van taakuitvoering die wij op termijn voor ons zien als het gaat om de drie betreffende gemeenten. Daarbij merken wij nogmaals op dat het raadzaam is de discussies over het juiste schaalniveau niet op voorhand te voeren, maar in eerste aanleg alle ambtelijke taken onder te brengen naar Dienst Dommelvallei en vanuit die basis (op termijn) her te bezinnen op de positionering van een aantal taken, naar een hoger schaalniveau in Stedelijk gebied en/of Zuidoost Brabant:



Figuur 3. Schaalniveaus van samenwerking voor Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel

8.4 Slotbeschouwing doorontwikkeling samenwerking

Onze voorgenoemde visie op samenwerking van de drie gemeenten gaat uit van het benutten van kansen. Kansen die alleen benut kunnen worden als de verbinding tussen de gemeentebesturen daadwerkelijk tot stand wordt gebracht, zowel op inhoud als op proces.

Inhoudelijke binding op deze schaal van drie gemeenten - zonder elkaar in een confectiepak te dwingen, dus met ruimte voor lokaal maatwerk - is in onze ogen een essentiële randvoorwaarde om überhaupt tot doorontwikkeling van de ambtelijke samenwerking te komen. Zonder 'natuurlijke verbinding' tussen gemeentebesturen zien wij onvoldoende toegevoegde waarde voor het doorontwikkelen van de samenwerking op beleids- en strategische taken. Omwille van het bijhouden van beleid en uitvoering zou in ons perspectief ook voorzichtigheid geboden zijn om tot uitbreiding van de samenwerking over te gaan met uitvoerende taken. Slechts een uitbreiding met de resterende PIJOFACH-taken resteert dan.

Maar zoals gezegd we gaan in deze uit van kansen, omdat bij beperkte doorontwikkeling wij bedreigingen zien voor de bestuurlijke autonomie van de drie gemeenten en daarmee voor de continuïteit van Dienst Dommelvallei. De drie gemeentebesturen moeten zich bij het bepalen van hun perspectief op samenwerking dus beraden op de aanwezigheid van deze (natuurlijke) verbinding en vergelijkbare inhoudelijke oriëntaties tussen de gemeentebesturen, dan wel de bereidheid tonen zich te gaan inzetten om deze verbinding te faciliteren en stimuleren.

Ons advies is om alleen verdergaand ambtelijk samen te werken in Dienst Dommelvallei tussen partnergemeenten die met elkaar 'door de oogbellen' zien dat sprake is van natuurlijke partners, partners ook die elkaar niet loslaten op een moment dat bestuurlijke fusie (in welk toekomstig perspectief dan ook) aan de orde komt. Als daarover onzekerheid bestaat, dan adviseren wij een pas op de plaats te maken, tot dat daarover (politiek-bestuurlijk) meer helderheid is.

Wij benadrukken tot slot dat voorgaand advies bezien moet worden vanuit het perspectief dat sprake is van drie autonome gemeentebesturen, tenminste in de huidige en de (grotendeels) volgende bestuursperiode.

Mocht er sprake van zijn dat de autonomie van één of meerdere gemeenten ter discussie komt te staan in de nabije toekomst, dan ontstaat een nieuwe werkelijkheid en moet de best passende positionering van de ambtelijke taken daarbij opnieuw worden bezien. Wij adviseren u in dat geval nog niet tot uitvoering van de in dit rapport voorgestelde adviezen over te gaan.

Belangrijk is daarbij om te beseffen dat indien één van de partnergemeenten haar bestuurlijke toekomst vindt bij een andere partner dan de beide partners in de Dommelvallei, dit vergaande consequenties kan hebben voor de samenwerking in de vorm van de Dienst Dommelvallei, met de daarbij behorende personele en financiële gevolgen.

A. Geraadpleegde documenten

De analyses in dit rapport zijn mede tot stand gekomen op basis van een nadere analyse van de volgende documenten:

- a. Verkenning 'Samenwerking is (d)enorm' (SIEN), juli 2008.
- b. Raadsvoorstel vervolg samenwerking Son en Breugel – Nuenen met Geldrop-Mierlo, februari 2011.
- c. Perspectief op samenwerking in het Rijk van Dommel en Aa, gemeenten Geldrop-Mierlo, Nuenen c.a. en Son en Breugel, mei 2011.
- d. Plan van aanpak Dommelvallei, WagenaarHoes, april 2012.
- e. Dommelvallei: Rapportage t.b.v. besluitvorming in de colleges over de Dienst Dommelvallei, september 2012.
- f. Samen werken aan samenwerken: Bedrijfsplan Dienst Dommelvallei 2014, juni 2013.
- g. Gemeenschappelijke Regeling Dienst Dommelvallei, maart 2013. Gemeenschappelijke regeling PlusTeam, november 2014.
- h. Dienstverleningsovereenkomst Dienst Dommelvallei – Geldrop-Mierlo, april 2014.
- i. Dienstverleningsovereenkomst Dienst Dommelvallei – Nuenen c.a., april 2014.
- j. Dienstverleningsovereenkomst Dienst Dommelvallei – Son en Breugel, april 2014.
- k. Ontwerpbegroting 2016-2019 Dienst Dommelvallei, maart 2015.
- l. Besluitvormingsnotitie Bestuurlijke toekomst Son en Breugel, juni 2015.
- m. Strategische visie: Geldrop-Mierlo, plek met hart! augustus 2015.
- n. Bestuurskrachtonderzoek gemeente Nuenen c.a., oktober 2015.
- o. Rapportage evaluatiecriteria Dienst Dommelvallei, november 2015.
- p. Rapportage realisatie bedrijfsplan Dienst Dommelvallei, november 2015.
- q. Dialoognota bestuurlijke scenario's Nuenen, december 2015.
- r. Rapportage KTO: Evaluatie Dienst Dommelvallei 2015-2016, januari 2016.
- s. Rapportage medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) Dienst Dommelvallei, januari 2016.
- t. Brief Provincie aan gemeenteraad en college Nuenen c.a. inzake 'Instelling adviescommissie bestuurlijke toekomst Nuenen ca. in het kader van het programma (Veer)Krachtig Bestuur in Brabant, d.d. 16 februari 2016.
- u. 14-puntenlijst, juni 2015.

B. Geïnterviewde personen

De analyses in dit rapport zijn mede tot stand gekomen op basis van constructieve gesprekken die de onderzoekers mochten voeren met de volgende betrokkenen:

- a. Afvaardiging/fractievoorzitters vanuit de gemeenteraad van Geldrop-Mierlo.
- b. Afvaardiging/fractievoorzitters vanuit de gemeenteraad van Son en Breugel.
- c. College van B&W van Nuenen c.a.
- d. College van B&W van Son en Breugel.
- e. De heer H. Gaillard, voorzitter Algemeen en Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, burgemeester gemeente Son en Breugel.
- f. De heer M. Houben, lid Algemeen en Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, burgemeester gemeente Nuenen c.a.
- g. De heer B. Link, lid Algemeen en Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, burgemeester gemeente Geldrop-Mierlo.
- h. De heer N. Scheltens, lid Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, gemeentesecretaris Nuenen c.a.
- i. De heer J. van Vlerken, lid Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, gemeentesecretaris Geldrop-Mierlo.
- j. De heer R. Schalkx, lid Dagelijks Bestuur Dienst Dommelvallei, gemeentesecretaris Son en Breugel.
- k. De heer V. Fijneman, directeur Dienst Dommelvallei.
- l. Managementteam Dienst Dommelvallei.
- m. Managementteam gemeente Geldrop-Mierlo.
- n. Managementteam gemeente Nuenen c.a.
- o. Managementteam gemeente Son en Breugel.
- p. Afvaardiging vanuit Ondernemingsraad Dienst Dommelvallei.
- q. Afvaardiging vanuit Ondernemingsraad Geldrop-Mierlo.
- r. Afvaardiging vanuit Ondernemingsraad Nuenen c.a.
- s. Afvaardiging vanuit Ondernemingsraad Son en Breugel.

De gemeenteraad van Nuenen c.a. heeft, vertegenwoordigd door de leden van de Klankbordgroep, geen invulling gegeven aan het verzoek van de onderzoekers tot inhoudelijke inbreng voor het onderzoek.

Het College van B&W van de gemeente Geldrop-Mierlo heeft laten weten haar meningen via het gesprek met burgemeester B. Link te hebben ingebracht bij de onderzoekers.

Derhalve zijn met deze beide gremia in het kader van dit onderzoek geen gesprekken gevoerd.

C. Overzicht samenwerking tussen drie gemeenten

	Geldrop-Mierlo	Nuenen c.a.	Son en Breugel
Economie		Peelnetwerk	
Ruimte	Regionaal Ruimtelijk Overleg		
	Stichting Grootschalige Basiskaart Nederland		
	Stuurgroep Brainport Oost		
	Streekrekening de Peel	Stuurgroep Brainport Avenue	
	Uitvoering Landschapsontwikkelingsplan De Peel met STIKA		
Zorg en welzijn	Coöperatie slimmer leven 2020		
	Denktank dementie		
	GGD Zuid-Oost Brabant		
	Stuurgroep Zorgcirkels		
	Zorgketen dementie Eindhoven - Groot Kempenland		
	Advies en steunpunt huiselijk geweld regio Peelland		
Recreatie en toerisme	Transnationaal Landschap De Groote Heide		
Cultuur en voorzieningen	Regionaal Historisch Centrum Eindhoven		
Jeugd en onderwijs	Regionaal meld- en coördinatiepunt vroegtijdig schoolverlaten		
	Signaleringsstelsel zorg voor jeugd		

	Geldrop-Mierlo	Nuenen c.a.	Son en Breugel
	Transitie Jeugdzorg		
		Regionale Aanpak Kindermishandeling (RAK)	
Veiligheid en handhaving	Gemeenschappelijke regeling Veiligheidsregio Zuidoost Brabant		
	Politie Regio Oost Brabant		
	Regionaal Informatie en Expertise Centrum Oost-Brabant (RIEC)		
	Regionale omgevingsdienst Zuidoost-Brabant		
	Stichting Halt Oost-Brabant		
	Veiligheidshuis Brabant Zuidoost		
Uitvoering/ bedrijfsvoering	Brabant Water N.V		
	Dienst Dommelvallei		
	Gemeenschappelijke regeling Cure	Gemeenschappelijke regeling reiniging Blink	
	Stichting Bureau inkoop en aanbesteding Zuidoost-Brabant (BIZOB)		
		Vereniging Onderlinge Gemeentelijke Bosbrandverzekering W.A.	
Algemeen bestuurlijk	Bestuursconvenant Stedelijk Gebied 2013		
	Metropoolregio Eindhoven		
Duurzaamheid	Kenniscuster Energieneutraal Wonen en Werken in Brabant		
	Netwerk energiecoöperaties Zuidoost-Brabant		
	Smart Energy Regions		
	Waterportaal Zuid Oost Brabant		

	Geldrop-Mierlo	Nuenen c.a.	Son en Breugel
Arbeidsmarkt	Regionaal Arbeidsmarkt Platform		
	Ergon Eindhoven	Werkvoorzieningsschap de Dommel (WSD)	
	Atlantgroep Helmond		
Wonen	Regionaal Platform Wonen		
	Stichting Stimuleringsfonds Volkshuisvesting (SVN)	Stichting Waarborgfonds Sociale Woningbouw (WSW)	
Verkeer en mobiliteit			Randgemeenten Eindhoven Airport / Alderstafel

Legenda:

Eén van de drie gemeenten participeert in het samenwerkingsverband	Twee van de drie gemeenten participeren in het samenwerkingsverband	Alle drie de gemeenten participeren in het samenwerkingsverband
--	---	---

Meer informatie over deze rapportage of onze dienstverlening?

SeinstravandeLaar B.V.

Organisatieadviseurs voor de publieke sector
Postbus 450, 4100 AL Culemborg

www.seinstravandelaar.nl
@Seinstra_vdLaar

drs. Stan van de Laar
partner

s.vandelaar@seinstravandelaar.nl
06 30 37 29 97