

Vergadering van de Eilander Raad
van De Waddeneilanden
de dato 17 april 2008

Agendapunt 5:

Plan van Aanpak samenwerking

Aan de leden van de Eilander Raad,

In november 2007 is door uw raad besloten de samenwerking tussen de eilanden te continueren met als perspectief:

- de vormgeving en operationalisatie van complexe beleidsvraagstukken;
- het eenduidig vormgeven en automatiseren en gemeenschappelijk organiseren van grote administratieve, transactieverwerkende werkprocessen in het primaire proces;
- bundeling van de krachten op het vlak van een beperkt aantal secundaire ondersteunende processen, zoals financiën, personeelszaken en vooral ICT.

Hiermee is de principevraag inzake samenwerking beantwoord. De resterende vraag is, op welke punten en op welke wijze samengewerkt zal worden.

De opdracht van de Eilander Raad was, bovengeschetst perspectief, op basis van de uitgangspunten verwoord in het raadsvoorstel van 27 november 2007, uit te werken in een Plan van Aanpak.

Tevens is besloten een projectmanager aan te trekken ter uitvoering van dit Plan van Aanpak.

Medio januari hebben wij u laten weten, dat opdracht was verstrekt voor het opstellen van een Plan van Aanpak en dat de heer O. Bijlsma in principe bereid is op te treden als procesmanager voor een periode van 2 jaar. De definitieve besluitvorming ten aanzien van de functie zal plaats vinden nadat overeenstemming bestaat over het Plan van Aanpak.

./.

Thans bieden wij u het Plan van Aanpak aan.

In dit Plan van Aanpak is de ambitie neerwaarts bijgesteld in vergelijking met het beoogde niveau van samenwerking in 2006 op Schiermonnikoog. Er was toen sprake van een gemeenschappelijke back office.

Naar onze mening hebben wij met het voorliggende Plan van Aanpak, qua haalbaarheid een meer reëel niveau bereikt.

Er is thans geen sprake meer van een back office, maar van een versterkt secretariaat dat in Harlingen gevestigd wordt. Hierdoor wordt een meer neutrale positie bereikt ten opzichte van de eilanden. Vestiging in Harlingen biedt voordelen op het punt van bereikbaarheid en het aantrekken van personeel.

Het voorliggende Plan van Aanpak betreft een minimum model, dat een goede basis vormt voor verdere ontwikkeling van de samenwerking tussen de eilanden en de gewenste "stip aan de horizon".

Het Plan van Aanpak is vooral programmatisch en kaderscheppend gericht. Een speerpunt in 2008 zal dan ook zijn een inventarisatie van beleidsinhoudelijke projecten die in de komende periode opgepakt gaan worden.

Uitgangspunt is wel dat de aanbevelingen in het Plan van Aanpak onverkort worden uitgevoerd overeenkomstig het in het plan opgenomen tijdschema.

Het Plan van Aanpak voldoet als zodanig aan de uitgangspunten zoals overeengekomen op Vlieland. Nadere uitwerking daarvan heeft in sommige gevallen tot logische gevolgtrekkingen geleid, welke in het plan zichtbaar zijn gemaakt. Dit wordt gezien als een nadere uitwerking van het besluit op Vlieland.

Schiermonnikoog heeft te kennen gegeven begin 2009 offertes aan te vragen voor ondersteuning op secundaire processen bij zowel Dongeradeel als Texel, teneinde een zakelijke afweging te kunnen maken.

De huidige gemeenschappelijke regeling biedt een goed kader voor de uitvoering van het Plan van Aanpak.

Uitvoering van het Plan van Aanpak als projecten op basis van bestuursafspraken zou ook tot de mogelijkheden behoren.

Wij geven er de voorkeur aan de huidige gemeenschappelijke regeling als voertuig van de samenwerking te blijven gebruiken.

Hierdoor wordt een gestructureerde samenwerking naar buiten toe uitgestraald, waardoor deze een plek kan krijgen in de schaalvergroting van het bestuur.

De gemeenschappelijke regeling past ook in de lange termijn visie om de Waddeneilanden, bestuurlijk gezien, een uitzonderingspositie te geven.

Tenslotte is de regeling noodzakelijk in verband met de overdracht van bevoegdheden aan de Eilander Raad.

Na acceptatie van het Plan van Aanpak door de Eilander Raad dient de besluitvorming in de lokale raden bekrachtigd te worden, waarbij tevens de benodigde middelen beschikbaar worden gesteld.

Met dit proces zal enige tijd gemoeid zijn.

De samenwerking binnen het project Egem- i kan hier in feite niet op wachten. Op enkele eilanden is al een start gemaakt met de implementatie. Op korte termijn dient noodzakelijke programmatuur aangeschaft te worden en het project Wabo (Wet Algemene Bepalingen Omgevingsrecht) dient aan het eind van dit jaar operationeel te zijn.

Het Egem traject is in die zin van het Plan van Aanpak ontkoppeld, dat hiermee een aanvang wordt gemaakt, los van de besluitvorming in het kader van het Plan van Aanpak.

Dit is mogelijk aangezien met de samenwerking op het punt elektronische dienstverlening, digitalisering en ICT (de uitvoering van de propositie van Egem, op dit moment geen extra middelen zijn gemoeid. In feite betreft het hier een uitvoeringszaak, die lokaal op collegeniveau kan worden afgedaan en waarvoor ook lokaal middelen gevoteerd dienen te zijn.

Dit project maakt zowel in kwalitatieve zin (verbetering van de dienstverlening) als in voorwaardenscheppende zin (afstemming van primaire processen) een belangrijk en onlosmakelijke onderdeel uit van het Plan van Aanpak.

Met de uitvoering van het plan van aanpak is een bedrag van € 783.000,- gemoeid. Afhankelijk van de wijze van uitwerken kan dit bedrag nog in neerwaartse zin wijzigen, wanneer door de wijze van huisvesten bijvoorbeeld geen vergaderingskosten meer nodig blijken te zijn. Het bedrag van € 783.000,- komt in plaats van de huidige kosten van samenwerking ten bedrage van € 446.000,- en zal op basis van de geldende verdeelsleutel over de eilanden verdeeld worden. De samenwerking houdt een groeimodel in. Naarmate de samenwerking wordt uitgebouwd op inhoudelijke beleidsterreinen, zullen de kosten voor de samenwerking toenemen. Hiertegenover staat een besparing op de plaatselijke begroting.

Op 26 maart heeft een overleg plaatsgevonden met de provincies Friesland en Noord-Holland.

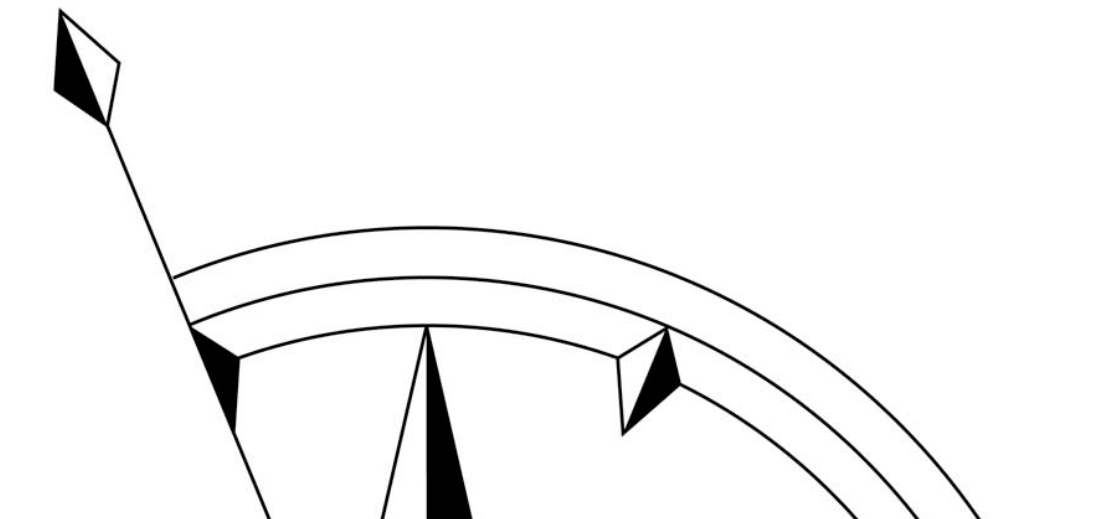
Door beide provincies werd aangegeven dit Plan van Aanpak als een minimum model te zien.

Het plan werd evenwel een voldoende basis gevonden om een antwoord te kunnen geven op de actuele ontwikkelingen in en rond het openbaar bestuur in Nederland.

Wij zullen na 17 april met de provincie Friesland en de heer Bijlsma in overleg treden over de start van de uitvoering van het Plan van Aanpak.
Tegelijkertijd zullen wij ons beraden op de overgang van het huidige secretariaat op Texel naar Harlingen en de positie van de secretariaatsmedewerkers.

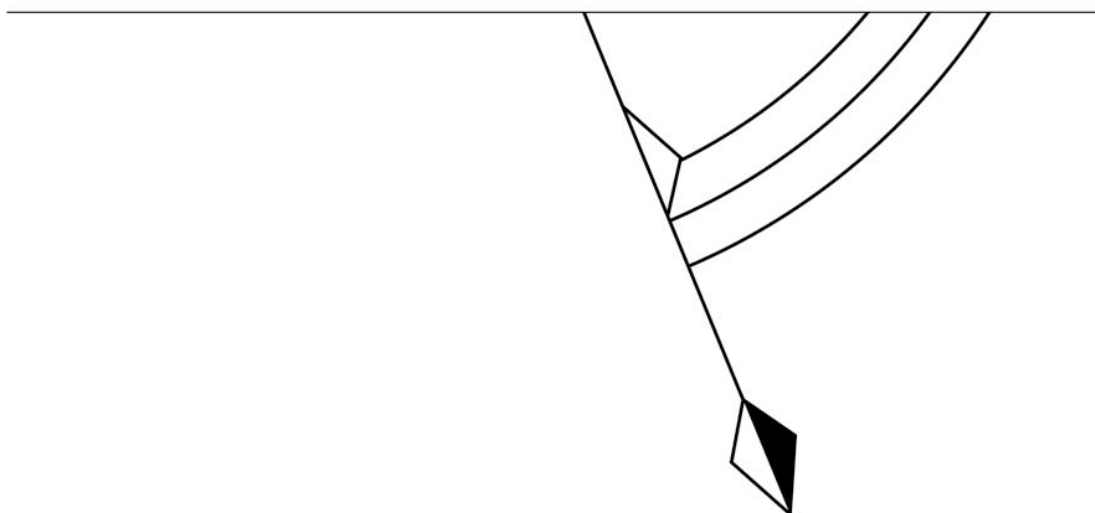
Wij stellen u voor:

- bijgevoegd Plan van Aanpak te accepteren als basis voor de uitbouw van de samenwerking;
- de voor de uitvoering van dit plan benodigde middelen ten bedrage van € 783.000,- beschikbaar te stellen.



***..... Samenwerken is
een werkwoord: dat
DOE je.....***

***Plan van aanpak samenwerking
Waddeneilanden***



INHOUD

HOOFDSTUK 1	VERANTWOORDING	3
HOOFDSTUK 2	HEEFT HET NOG ZIN OM ACHTEROM TE KIJKEN?	5
HOOFDSTUK 3	HET KADER LIGT VAST EN IS HARD	8
HOOFDSTUK 4	HET BOUWWERK VAN HET 'SAMENWERKINGSHUIS'	9
	4.1 Fundament	9
	4.2 De kamers van het huis	9
HOOFDSTUK 5	PROCESMANAGER SAMENWERKING	20
HOOFDSTUK 6	AANPAK	22
HOOFDSTUK 7	BEGROTING	25
	7.1 Algemeen	25
	7.2 Begroting 2009	26
HOOFDSTUK 8	PROCES	27
HOOFDSTUK 9	'DROMEN ZIJN GEEN BEDROG'	28
HOOFDSTUK 10	TOT SLOT	29
BIJLAGE 1	PROGRAMMA VOOR DE 'EILANDDAGEN' IN HET KADER VAN HET SAMENWERKINGSPROCES TUSSEN DE VIJF WADDENEILANDEN	30
BIJLAGE 2	HUISVESTINGSMOGELIJKHEDEN IN HARLINGEN	38
BIJLAGE 3	DROMEN	40

Hoofdstuk 1

Verantwoording

Op 17 januari 2008 stemde het Eilandcollege in met de offerte d.d. 2 januari 2008 waarin BMC (Bestuur & Management Consultants) opdracht ontving het zogenaamde kwartiermakerschap vorm te geven door het ontwerpen van een plan van aanpak dat de basis moet vormen voor verdere samenwerking tussen de vijf Waddeneilanden.

De opdracht is overeenkomstig de offerte uitgevoerd met dien verstande dat er één extra terugkoppelingsmoment is toegevoegd (met de gezamenlijke colleges van Burgemeester en Wethouders). Verder werd in goed overleg met de opdrachtgever het besluit genomen dat al gedurende de ontwikkeling van het plan van aanpak door de kwartiermaker gezamenlijk opgetrokken kon worden met de beoogd Procesmanager Samenwerking (de heer O. Bijlsma) die gedurende twee jaar door de provincies Fryslân en Noord-Holland beschikbaar is gesteld. Dit besluit heeft positief gewerkt. Het is prettig in dit soort processen een counterpart/spiegel te hebben en daarnaast is in zekere zin al tijdens het proces de 'warme overdracht' geregeld.

Als stuurgroepleden, die fungeerde als klankbordgroep voor de kwartiermaker, werden door het Eilandercollege aangewezen: mevrouw C.J. Geldrop-Pantekoek (burgemeester van Texel), mevrouw B. Galama (burgemeester van Vlieland), de heer A. de Hoop (burgemeester van Ameland) en de heer J. Hoogkamer (gemeentesecretaris van Terschelling).

De communicatie tijdens het proces verliep via een drietal videoconferenties, waaraan de stuurgroep, de kwartiermaker en delegaties van de provincies Noord-Holland en Fryslân deelnamen.

De werkzaamheden van de kwartiermaker bestonden daarnaast uit:

- Kennis nemen van alle materiaal dat de basis heeft gevormd voor de samenwerking tussen de Waddeneilanden tot nu toe.
- Intakegesprek met de secretaris van de gemeenschappelijke regeling.
- Gesprekken met de verantwoordelijk gedeputeerden in de beide provincies de heren A. Moens (Noord Holland) en S. Galema (Fryslân).
- Voorbereiding en uitvoering van de zogenaamde eilanddagen. Voor de aanpak van deze eilanddagen wordt verwezen naar *bijlage 1*.
- Regelmatig overleg met de heer Bijlsma, die ook aan een drietal gesprekken op de eilanden deelnam.
- Gesprek met de heer Rinko Huisman (regieadviseur van Egem) om de agenda van de kwartiermaker af te stemmen op de Egem-proposities voor de vier Friese Waddeneilanden¹.

¹ De gemeente Texel was al verder in het proces. Daar werkte de heer Gerlofs inmiddels als e-adviseur. De heer Huisman en de heer Gerlofs hebben hun werkzaamheden op elkaar afgestemd.

De kwartiermaker heeft de heer Huisman uitgenodigd voor de conferentie met het college van gemeentesecretarissen (zie hierna) en hem gevraagd een presentatie te verzorgen met de volgende inhoud:

- Zet - gegeven de aanwezige proposities en de stand van zaken op Texel - een eindbeeld neer van de samenwerking tussen de vijf Waddeneilanden op het terrein van (elektronische) dienstverlening, digitalisering en ICT.
- Schets het proces en de randvoorwaarden.
- Benoem welke middelen moeten worden ingezet en welke competenties noodzakelijk zijn om het gewenste eindbeeld te realiseren.
- Schets alternatieve scenario's.
- Schets hoe de relatie is tussen i- en e-dienstverlening en het in te stellen 'versterkt secretariaat'.
- Voorbereiding en uitvoering van de conferentie met het college van gemeentesecretarissen op 29 februari 2008.
- Voorbereiden en verzorgen van een presentatie voor alle colleges van B&W op 5 maart 2008.
- Overleg met het gemeentebestuur van Harlingen en een lokale makelaar over de huisvestingsmogelijkheden van het 'kantoor van de Wadden'.
- Schrijven van het plan van aanpak.
- Presenteren van het conceptplan van aanpak op de slotconferentie op 20 maart 2008 aan de opdrachtgever (Het Eilandcollege). In overleg met de stuurgroep werden voor deze slotconferentie tevens uitgenodigd:
 - De gemeentesecretarissen.
 - Per eiland één extra lid van het managementteam.
 - Per eiland één vertegenwoordiger van de ondernemingsraad.
 - De griffiers.
 - Vertegenwoordigers van de provincies Noord-Holland en Fryslân.
- Verwerken van de opmerkingen op de slotconferentie en concipiëren van het definitieve plan van aanpak.

Door de hiervoor geschetste aanpak, waarbij de gesprekken met alle geledingen op de eilanddagen door de kwartiermaker als openhartig en inspirerend zijn ervaren, is gepoogd werkende weg draagvlak te creëren voor een succesvol samenwerking-proces en een goede basis voor de Procesmanager Samenwerking om zijn opdracht te aanvaarden. Eén van de hoogtepunten tijdens het voorbereidingsproces was zeker ook de conferentie met het college van gemeentesecretarissen, waar (door geven en nemen) mede door de presentatie van de heer Huisman en de heer Gerlofs een belangrijke basis werd gelegd voor vergaande en toekomstgerichte samenwerking op het terrein van elektronische dienstverlening, digitalisering en ICT.

Hoofdstuk 2

Heeft het nog zin om achterom te kijken?

Ja en nee. Er is alle reden om vooral vooruit te kijken. Als je echter spreekt over succes- en faalfactoren zijn er vooraf nog wel een paar opmerkingen te maken in de categorie 'goed om te weten'. Vooral om ervan te *leren* voor de toekomst.



- Samenwerking is slechts een *middel* om een hoger doel te bereiken:
 - Verbeteren van de bestuurskracht.
 - Verbeteren van de dienstverlening aan de burgers.
 - Efficiënter werken.
 - Hogere kwaliteit.
 - Versterking van de eilander identiteit.
- Dat samenwerking via een Openbaar Lichaam (artikel 8 van de Wgr) een *keuze* is en dit hoeft niet altijd een vanzelfsprekende keuze te zijn. Er zijn meer wegen die naar Rome leiden². Als kikkers uit de kruiwagen willen springen, moeten ze niet worden tegengehouden. Dit betekent dus dat gemeenten in vrijwilligheid beslissen over de invulling van het intergemeentelijk samenwerkingsverband. Daarbij blijft het principe overeind dat dit samenwerkingsverband een aanvulling is op de primaire bevoegdheidsverdeling tussen de drie overheidslagen.
- Samenwerkingsprocessen hebben naast een zakelijke dimensie ook een sociale (groepsvorming) en persoonlijke dimensie (emotie).
- Als je jarenlang veel energie richt op de onmogelijkheden van de samenwerking, raken de *mogelijkheden* buiten het gezichtsveld. Om met Loesje te spreken: 'waarom makkelijk doen als het moeilijk kan?'

² Gemeentelijke herindeling, de federatiegemeente (Elzinga), het SETA-model (Korsten), diverse privaatrechtelijke samenwerkingsvormen, Shared Service Centers maar bijvoorbeeld ook de wijze waarop de gemeente Ten Boer nagenoeg al haar ambtenaren heeft ondergebracht bij de gemeente Groningen.

- Uit de samenwerkingspraktijk blijkt dat als je er vertrouwen in hebt en de wil aanwezig is, je weinig hoeft te regelen. Juist als dat vertrouwen of die wil ontbreekt moet vaak alles worden geregeld (hetgeen er vaak toe leidt dat het dichtgetimmerd is) Het is nu zaak om vooral de *kanskaarten* te spelen en iedere 'obstructie' af te straffen (als je geen zin hebt om mee te spelen, ga dan maar iets anders doen). De tijd voor vrijblijvendheid is voorbij.
- Wij kunnen en mogen onze ogen niet sluiten voor het feit dat er de afgelopen jaren binnen het samenwerkingsproces *schade* is aangericht, (en dat geldt zowel voor besluitvorming als ten aanzien van personen) die niet van de ene op de andere dag door een knop om te zetten leidt tot het *noodzakelijke vertrouwen en saamhorigheid*. Daar is tijd voor nodig, maar ook aanwijsbaar succes. Daarbij is onze overtuiging dat succes ook vervolgsucces en trots (kijk eens wat wij gezamenlijk kunnen) genereert. Zonder het proces van de afgelopen jaren nu te psychologiseren wordt het fundament voor het herstel van dat vertrouwen gelegd door bestaande communicatiepatronen te doorbreken, de oorzaken die ten grondslag liggen/lagen te benoemen en te (h)erkennen en ervan te leren. Een opportunistische vlucht vooruit (om de onmacht uit het verleden te maskeren) is daarvoor te mager. Er zal meer moeten gebeuren om te voorkomen dat oude patronen en coalitievorming zich gaan herhalen. Het moet niet zo zijn als bij de crisis in een relatie, waarbij de beslissing om een nieuw kind te nemen het keerpunt moet zijn om de relatie te redden. Er moet daadwerkelijk 'pijn geruimd' worden om verder te kunnen groeien. Als wij het woord *leren* gebruiken doelen wij dus niet op kennisoverdracht. Het gaat veel meer om reflecteren (dat is als het ware terugblikkend vooruitkijken) en het centraal stellen van ervaringen. Dat betekent niet dat je - ook al wil je de samenwerking verbeteren - conflicten moet vermijden. Uit de vakliteratuur³ blijkt namelijk dat juist in organisaties met kernwaarden als loyaliteit, eensgezindheid en harmonie doorgaans slecht gecommuniceerd wordt. Het is - mede gelet op recente ervaringen (5 maart 2008 Eernewoude) - de moeite waard om te onderzoeken welk communicatiepatroon de gewenste samenwerking optimaal kan ondersteunen. Uitgangspunt voor alle overleg en communicatie is: Fair play! Wij kunnen ons voorstellen dat onder deskundige begeleiding aan dit zeer belangrijke punt een paar sessies worden besteed (zowel op het vlak van het Eilandercollege als het college van secretarissen, waarbij voor het laatste college geldt dat er kortgeleden op drie eilanden nieuwe gemeentesecretarissen zijn aangetreden (= ook een kanskaart). Waarschijnlijk correspondeert onze waarneming en aanbeveling met de in het Berenschotrapport genoemde coach. Het zou goed zijn - en misschien is het zelfs wel een noodzakelijke randvoorwaarde voor succes - hier nog voor de zomervakantie in te investeren. Van betrokken partijen mag worden gevraagd dat ze deze gesprekken zonder condities vooraf aangaan.
- Het ambitieniveau voor de korte termijn ten opzichte de discussie eind 2006 op Schiermonnikoog is (neerwaarts) bijgesteld. Daar is niks mis mee (realisme) zolang er ook maar stippen op de horizon blijven die op termijn bereikt kunnen worden. Ook hiervoor biedt het Berenschotrapport voldoende positieve aanknopingspunten.

³ 'Lerend organiseren' van Swi eringa en Wierdsma.

- Er is sprake van het besef dat de Waddeneilanden - met ieders eigen identiteit - (gezamenlijk) toch iets bijzonders zijn en dat het de moeite waard is dat bijzondere nader te formuleren in een gezamenlijke missie/toekomstvisie. De wil is er en alle partijen zien een aantoonbare *meerwaarde*. Dat betekent dus 'het organiseren van solidariteit'. De inhoud is dus bepalend; de structuur volgend. We moeten wel beseffen dat alle gemeenten (vaak uit nood geboren) op grond van goede motieven voor hun eiland gezocht hebben naar de beste oplossing. Dat heeft voor sommigen betekend 'buiten de deur' eten (Schiermonnikoog-Dongeradeel) en dat ook nog naar volle tevredenheid. Voor anderen heeft dat betekend 'je eigen kracht zoeken', slim inkopen en dergelijke). Het gaat nu om de feitelijke situatie, die in veel gevallen toch niet meer terug te draaien is. Het is dus verstandig niet achteruit maar juist vooruit te kijken.
Het is jammer dat alle keuzes die in het verleden zijn gemaakt niet hebben geleid tot een duidelijk ervaren meerwaarde. Want alle argumenten die zijn gebruikt, bijvoorbeeld bij de instelling van de gemeenschappelijke regeling eind 2004, gelden nog onverkort. De Waddeneilanden hebben elkaar nodig. Dit plan van aanpak schets daarvoor een perspectief. Dat perspectief moet daarna nog worden uitgevoerd. Dat betekent dat er zoveel vertrouwen moet zijn dat de uitspraak: 'eerst zien en dan geloven' in dit geval moet worden omgekeerd. De investering die nu moet worden gedaan betreft met name de *aansturing* (zie hiervoor de invulling van het gemeentelijk opdrachtgeverschap in paragraaf 4.2.1.) en de *adequate* uitvoering. De tijd om allerlei wat- en waaromvragen te stellen is voorbij!
- Het *fundament* onder het 'huis voor de Wadden' wordt gevormd door drie begrippen: *vertrouwen*, *communicatie* en *kwaliteit*. Dat moet door alle partijen ondubbelzinnig onderschreven worden.
- Hoe het samenwerkingshuis er verder uitziet wordt uitgelegd in paragraaf 4. De drie belangrijkste vragen die in het kader van dit plan van aanpak moeten worden beantwoord zijn:
 - Zijn de partijen bereid het samenwerkingshuis te bouwen, te beheren en op termijn woningverbetering door te voeren?
 - Bieden het plan van aanpak en de daarin geformuleerde randvoorwaarden voldoende aanknopingspunten om aan de slag te gaan (Doen!)?
 - Is het plan van aanpak en de besluitvorming daarover voor de beoogde Procesmanager Samenwerking een goede basis om de opdracht te aanvaarden?

Hoofdstuk 3

Het kader ligt vast en is hard

Het besluit van het Eilandercollege d.d. 27 november 2007 is een hard kader (de rand van het schilderij). Het is belangrijk dat dit ook politiek-bestuurlijk is verankerd door besluitvorming in de lokale gemeenteraden.

Samengevat is dit kader:

- De richting en bestuurlijke wil ligt vast: ‘de samenwerking is onomkeerbaar en toekomstgericht’.
- Het behoud van bestuurlijke zelfstandigheid.
- De eilander identiteit is leidraad voor het handelen, ook al wordt hiermee niet de meest efficiënte oplossing bereikt.
- Versterking van de lokale dienstverlening;
- Versterking van de slagkracht op het gebied van bedrijfsvoering.
- Er wordt krachtig samengewerkt op de volgende terreinen:
 - Vormgeving en operationalisatie van complexe beleidsvraagstukken.
 - Het eenduidig vormgeven en automatiseren gericht op het gemeenschappelijk organiseren van de grote administratieve, transactieverwerkende werkprocessen binnen het primaire proces.
 - Bundeling van krachten op het terrein van een beperkt aantal secundaire processen (financiën, personeelszaken en vooral ICT).
- Op het terrein van eilandoverstijgende projecten en beleidsopgaven wordt de volgende beslisboom gehanteerd:
 - Daar waar deskundigheid nodig is wordt beoordeeld of deze op één van de eilanden aanwezig is.
 - Indien dit niet het geval is wordt beoordeeld of de deskundigheid op het centrale secretariaat aanwezig is of daar kan/moet worden opgebouwd.
 - Indien dit ook niet het geval is (of niet effectief/efficiënt is om dat te doen) wordt besloten deze deskundigheid collectief in te kopen.

Hoofdstuk 4

Het bouwwerk van het ‘samenwerkingshuis’

4.1 Fundament

Het *fundament* van het samenwerkingshuis bestaat uit de begrippen vertrouwen, communicatie en kwaliteit. Over de begrippen vertrouwen en communicatie is in paragraaf 2 al het nodige gezegd. We hebben daar het begrip kwaliteit aan toegevoegd. Daar zit ook de (grote) winst. In eerste instantie zal in het samenwerkingsproces niet de kostenbesparing domineren. Integendeel, er zal juist extra geld nodig zijn. Daar moet kwaliteit tegenover staan. Gemeenten (raad, B&W, organisatie en burgers) moeten echt iets terugkrijgen voor dat geld. Portefeuillehouders moeten zich beter bediend voelen. Gemeentesecretarissen hebben meer grip op hun bedrijfsvoering. Burgers merken bijvoorbeeld op het terrein van elektronische dienstverlening dat de Waddeneilanden mee kunnen doen aan landelijk geformuleerde ambities. Binnen de ambtelijke organisatie voelen medewerk(st)ers dat niet alleen de waan van de dag regeert, maar dat gewerkt wordt aan toekomstbestendige oplossingen als het bijvoorbeeld gaat om invoering van nieuwe wet- en regelgeving. En het gemeentebestuur (raad en college van B&W) gaat beseffen dat een samenwerkingsparadox bestaat uit MEER (kwaliteit) = MINDER (verscheidenheid).

4.2 De kamers van het huis

4.2.1. De groene kamer: gemeentelijk opdrachtgeverschap⁴

Het in 2004 ingestelde Openbaar Lichaam De Waddeneilanden bestaat reeds en kan fungeren als ‘voertuig’ voor de nadere vormgeving van de samenwerking. In de regeling is de mogelijkheid opgenomen via raadsbesluiten bevoegdheden over te dragen, zonder dat de regeling zelf daarvoor moet worden aangepast. Wij stellen voor de beleidsvorming en aansturing van de gemeenschappelijke regeling nader vorm te geven door het gemeentelijk opdrachtgeverschap. Hierin wordt het *belang*, de gezamenlijke visie op intergemeentelijke samenwerking nader vorm gegeven en kan door betrokkenheid van de lokale gemeenteraden aan de voorkant van het proces ook tegemoet gekomen worden aan de spagaat tussen een dual gemeentebestuur en een monistische Wgr. In de paragraaf ‘verbonden partijen’ van de lokale programmabegrotingen kan een eensluidende tekst met betrekking tot het belang worden opgenomen.

Gemeenten ervaren gemeenschappelijke regelingen (GR) doorgaans als lichamen waarop nauwelijks politieke sturing mogelijk is en die de financiële gevolgen van de activiteiten afwentelen op de deelnemende gemeenten zonder dat ze daar echt greep op hebben.

Het besef dat gemeenten te maken hebben met een dienst die simpelweg iets doet voor de gemeenten (wat de gemeenten anders zelf zouden moeten doen) is al lang op de achtergrond geraakt.

⁴ Voorbeelden zijn de wijze waarop de structuur van de Drechtsteden is vormgegeven (pilot 7 uit het VNG-boek ‘samenwerking tussen gemeenten op basis van de Wgr, praktijkvoorbeelden, dilemma’s en kansen’, maar ook de wijze waarop de veiligheidsregio Drenthe op dit moment wordt vormgegeven via het gemeentelijk opdrachtgeverschap.

Collegeleden worden op pad gestuurd met opdrachten om het beest (het monster) te beteugelen, zonder dat men beseft dat het beest gewoon onderdeel is van de eigen veestapel. De concretisering van het gemeentelijk opdrachtgeverschap moet een einde maken aan die (negatieve) beeldvorming en leiden tot een betere communicatie en effectieve sturing. De belangrijkste aanbevelingen voor de verdere uitwerking van dit thema zijn:

- Opdrachtgeverschap stelt eisen aan de vraaganalyse (regie) op de eilanden zelf (welk basispakket en welke dienstverlening boven het basispakket). Lokaal beleid en lokale beleidsplannen vormen de bouwstenen voor de opdracht aan de GR.
- Geef de GR een heldere opdracht (wat moet er gebeuren, wat mag het kosten, wat moet het resultaat zijn). Deze opdracht is gebaseerd op een gemeenschappelijke, door alle gemeenten gedragen opvatting over de *taken*. Jaarlijks wordt in de begroting van de GR expliciet de opdracht geformuleerd die aan de GR wordt verstrekt op basis van gemeenschappelijk geformuleerd beleid.
- Gebruik de Eilanderraad als algemeen bestuur van de GR (kaderstelling vooraf en controle achteraf) en zorg voor de overdracht van bevoegdheden (missie/visie, jaarplan, begroting).
- Het Eilandercollege fungeert als dagelijks bestuur van de GR (voorbereiding en uitvoering van besluiten van de Eilanderraad inclusief het jaarprogramma, integrale uitvoering van beleid en bewaking van beleidsprocessen, het dagelijks beheer van inkomsten en uitgaven en de opdrachtgeverrol van het versterkt secretariaat en van de Procesmanager Samenwerking).
- Intensiveer het contact (verbeter de communicatie) tussen (het management van) de GR en de deelnemende gemeenten.
- Zorg voor een zo goed mogelijke afstemming tussen de P&C-cyclus van de afzonderlijke gemeenten en de P&C-cyclus van de GR.
- Bij besluitvorming in de Eilanderraad kan worden aangesloten bij nu vigerende samenstelling (artikel 7 van de GR) en stemverhouding (artikel 13, lid 3 van de GR) binnen dit orgaan.
- Bij wijzigingen in het op te dragen basistakenpakket (de beleidsinhoud) wordt het bestuurlijk unanimitetsprincipe gehanteerd.
- Bij alle andere besluiten (bijvoorbeeld op het terrein van bedrijfsvoering en beheer) binnen het Eilandercollege kunnen de normale democratische spelregels worden gevolgd (besluitvorming bij meerderheid van stemmen):
 - In de besluitvormingspraktijk kan ook (ondersteund door een reglement van orde) het consentmodel worden gepraktiseerd. Dit model gaat ervan uit dat alle betrokkenen over dezelfde informatie beschikken en dat besluitvorming niet wordt geblokkeerd doordat partijen (ook al hebben ze een andere mening) op grond van het algemeen belang en het belang dat er wel besluiten moeten worden genomen uitspreken dat zij geen bezwaar hebben tegen de uitvoering van het meerderheidsbesluit.
- Bij dienstverlening aan een of meerdere gemeenten, die boven het basispakket uitstijgt (cafetariamodel) worden de kosten op basis van een uurtarief in rekening gebracht bij de afnemende gemeente(n) en worden bij beëindiging van die levering de risico's niet op andere gemeenten afgewenteld.

Ter effectivering van dit uitgangspunt is het noodzakelijk dat het Eilandercollege (op voorstel van het projectteam onder leiding van de Procesmanager Samenwerking) instemt met het aangaan van een dergelijke relatie met één of meerdere deelnemende gemeenten.

- Maak onderscheid in de *opdrachtgeverrol* die te maken heeft met inhoud (beleid, beleidswijziging, jaarplan, verantwoording) en de *eigenaarrol* die gaat over de bedrijfsvoering van de GR (begroting, tekorten, overschotten, jaarrekening). De discussie in de lokale raden zou vooral moeten gaan over de eerste rol (welke resultaten verwachten wij). De discussie over de tweede rol is meer het domein van het college van B&W en het ambtelijk management.
- Als taken worden overgedragen aan de Eilanderraad en het Eilandercollege, dan gaan de daaraan gekoppelde bevoegdheden automatisch mee over. Daarvoor is wel een expliciet besluit nodig van de lokale gemeenteraden. Het verdient aanbeveling dit proces efficiënt in te richten en juridisch zorgvuldig te handelen. Want behalve de overdracht van bevoegdheden moet ook de gemeenschappelijke regeling qua omschrijving van doel en taken, alsmede het te introduceren model via het gemeentelijk opdrachtgeverschap worden aangepast. Binnen de GR van 2004 zijn geen andere bevoegdheden overgedragen dan die de wet vereist (begroting en rekening). Er is destijds vanuit gegaan dat de regeling flexibel moest kunnen inspelen op het op termijn opbouwen van een samenwerkingsorganisatie. Dat tijdstip is nu aangebroken. Wij stellen voor hiervoor bij de verdere uitwerking van het samenwerkingstraject een juridisch gespecialiseerd bureau in te schakelen. Mocht er bij de uitvoering van dit punt sprake zijn van (wettelijke) belemmeringen dan kan gelet op de uitspraken van mevrouw Andrée van Es in een artikel in Binnenlands Bestuur van 22 februari 2008 de hulp worden ingeroepen van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK).
- Als kostenverdeelsleutel voor alle *algemene kosten* binnen de begroting van het Openbaar Lichaam geldt de huidige verdeelsleutel 10 - 10 (Vlieland en Schiermonnikoog), 20 - 20 (Terschelling en Ameland) en 40 (Texel).
- Wij bevelen aan om aan het begin van de vormgeving van het proces rond het gemeentelijk opdrachtgeverschap twee workshops te organiseren voor raadsleden, collegeleden en de MT's.
 - Workshop 1: hoe werkt het systeem, inclusief de aansluiting van de P&C cycli van de afzonderlijke gemeenten en de GR.
 - Workshop 2: maken van de vertaalslag van de vraaganalyse op de eilanden als input voor beleidsplan en begroting, inclusief het benoemen wat voor de komende twee jaar de tijdelijke projecten moeten worden.

4.2.2. De rode kamer: 'Wgr: versterkt secretariaat'

Wij zien het 'versterkt secretariaat' als motor voor de samenwerking. Het is het kantoor van de Wadden, dat gehuisvest wordt in Harlingen. Harlingen ligt aan zee, huisvest meerdere waddegerelateerde bedrijven en organisaties en de reisafstand voor alle partijen is ongeveer gelijk (circa twee uur).

In het kader van deze opdracht hebben wij ons nader georiënteerd op de huisvestingsmogelijkheden in Harlingen. Daarvoor verwijzen wij u naar *bijlage 2*. In dit versterkt secretariaat worden ondergebracht activiteiten van strategische en projectmatige aard die als minimumpakket in ieder geval alle 'oude' OOW-taken (maar dan opgevaardeerd) bevatten.

Gezamenlijke belangenbehartiging en eilandoverstijgende lobby van eilanden bij provincies en ministeries. Nationale en internationale ontwikkelingen (werelderfgoed, de relatie met de Deense en Duitse waddeneilanden, verdrag van Aarhus) Collectieve inbreng van belangen bij het Regionaal College Waddengebied (RCW), waarbij optimaal rekening wordt gehouden met de belangen van de afzonderlijke eilanden. Naast de meer bekende thema's (Natura 2000, Vogel- en Habitatrichtlijn, Beheersplan, planologische kernbeslissing (PKB) Waddenzee, Waddenfonds, Waddenacademie) kan het secretariaat ook de kapstok vormen voor de uitvoering van het manifest Waddeneilanden (duurzaamheid, zelfvoorzienend) en/of schaalvergrotingsprocessen op het terrein van het onderwijs.

Daarnaast vervult het secretariaat de aanpak van complexe beleidsvraagstukken, waarbij voorkomen wordt dat ieder eiland vijfmaal het wiel moet uitvinden. Het secretariaat is alert op alle nieuwe (de voortgaande decentralisatie van taken aan gemeenten) opgaven die op de gemeente afkomen en die beter gezamenlijk kunnen worden opgepakt. Goede voorbeelden hiervan zijn de invoering van Wet algemeen bepalingen omgevingsrecht (WABO) en de nieuwe Wet op de ruimtelijke ordening (Wro). Beide voorbeelden hebben een flinke impact op de taakuitvoering binnen gemeenten. Zo zal bij de Wro onder andere de vraag aan de orde komen of (nu de Pkp's vervallen) er voor alle gemeenten afzonderlijk structuurvisies moeten worden ontwikkeld, of juist één structuurvisie voor het hele waddengebied. En deze voorbeelden vormen dan meteen de hefboom voor de stroomlijning en uniformering van primaire processen mede omdat werkprocessen doorgaans opnieuw moeten worden ontworpen. Deze doelmatigheidsslag in de werkprocessen kan dan weer ondersteund worden door geautomatiseerde systemen (zie de volgende paragraaf). Succesvolle uniformering van een aantal primaire processen, die een rechtstreeks gevolg zijn van nieuwe wet- en regelgeving, kan daarna projectmatig worden uitgebouwd (subsidieverlening, vergunningverlening, gemeentelijke belastingen, Wmo en dergelijke).

Het gaat hier om activiteiten die enerzijds deel uitmaken van het gemeentelijk opdrachtgeverschap (of vraaggestuurd maatwerk dat door eilanden apart kan worden 'gecontracteerd') en anderzijds activiteiten die worden vormgegeven door (tijdelijke) projecten. Deze tijdelijke projecten kunnen sterk beleidsmatig van aard zijn (bijvoorbeeld invoering van complexe nieuwe wet- en regelgeving) maar ook een relatie hebben met bedrijfsvoering (gezamenlijke inkoop en aanbesteding, poolvorming, kennis delen). Voor de hand liggende voorbeelden hiervan zijn: bezwaar en beroep, juridische kwaliteitszorg, toezicht en handhaving, gezamenlijke rekenkamer en dergelijke). Het secretariaat ondersteunt niet alleen (kaders van) de Eilanderraad en (de voorbereiding en uitvoering door) het Eilandercollege, maar organiseert daarnaast een levendig netwerk van activiteiten rond inhoudelijke thema's, waardoor de portefeuillehouders op de eilanden zich ondersteund weten (kennis delen, gezamenlijke strategieontwikkeling). Juist portefeuillehouders zullen (veel meer dan burgemeesters) samen met de gemeenteraden een rol moeten vervullen bij de invulling van het gemeentelijk opdrachtgeverschap. De frequentie dat portefeuillehouders elkaar in het huis van de Wadden treffen ligt op circa eenmaal per twee maanden. Dat vraagt om een goede voorbereiding door het secretariaat, maar ook om agendadiscipline bij de portefeuillehouders zelf. Daarnaast probeert het secretariaat orde aan te brengen in de lappendeken van allerlei samenwerkingsvormen die de afgelopen tijd zijn ontstaan.

Daarbij zullen logische samenwerkingsvormen (bijvoorbeeld op het terrein van integraal veiligheidsbeleid) die nu bestaan buiten de orde blijven.

Voor de vormgeving van de taken van het secretariaat gelden de volgende randvoorwaarden:

- Bij de vraag of een taak bij het secretariaat wordt ondergebracht geldt primair het beleidsplan dat de grondslag vormt voor het gemeentelijk opdrachtgeverschap..
- Bij de taken wordt de beslisboom (zie paragraaf 3) toegepast. Daarbij adviseren wij de volgorde van de beslisboom bindend te maken. Bij iedere activiteit (maar ook bij alle personele invullingen binnen de samenwerking beginnen we eerst bij de (kwaliteit op) de eilanden zelf) Zie hiervoor ook de toelichting zoals gegeven in paragraaf 4.2.4. (de serre). Als er onomstreden competenties op de eilanden aanwezig zijn, welke (projectmatig) worden ingezet voor het centraal secretariaat, dan verdient het de voorkeur de medewerk(st)er te detacheren bij het centraal secretariaat (bij voorkeur in deeltijd, zodat iemand bijvoorbeeld drie dagen werkt voor het secretariaat en twee dagen voor het eiland zelf). Dit voorkomt ongewenste gedwongen verhuizing naar de wal en zorgt ook voor een vloeiende teruggang naar het eiland zelf omdat de binding met de organisatie in tact is gebleven. Het 'leverend' eiland wordt vanzelfsprekend gedurende de detacheringperiode gecompenseerd (ten laste van de begroting van het Openbaar Lichaam). Bijkomend voordeel van deze constructie is dat het een bijdrage kan leveren aan de persoonlijke ontwikkeling van de betreffende medewerk(st)ers (carrière kansen vergroten).
- Gecontracteerd maatwerk wordt geleverd tegen kostprijs (zie hiervoor paragraaf 4.2.1.)

Formatief bestaat het secretariaat uit:

- Een secretaris (nieuw in te vullen). (1 fte).
- Profiel:
 - Gezaghebbend regisseur.
 - Communicator.
 - Strateeg.
 - Makelaar.
 - Verbinder.
 - Samenwerker.
- Niveau: schaal 13/14.
- Warme overdracht regelen via de huidige secretaris.
- Op termijn (na circa twee jaar) is deze secretaris de constante factor en de spin in het web van alle samenwerkingsarrangementen.
- Stevige secretariële- en administratieve ondersteuning (1fte).
- Met het profiel van een projectsecretaris.
- Is in staat zelfstandig korte adviesopdrachten vorm te geven.
- Niveau 8/9.
- Vooralsnog (indicatief en afhankelijk van nadere invulling van het gemeentelijk opdrachtgeverschap).
- Projectmatige en beleidsmatige ondersteuning (2 fte). In de begroting is hiervoor een bedrag opgenomen voor een medewerker op schaal 10 en een op schaal 11. Daarnaast is een inhuurbudget begroot. Ondanks het feit dat het hier om een budget gaat is het degelijk de bedoeling dat daarvoor mensen (fysiek) werkzaam zijn op het secretariaat (gedetacheerd dan wel op inhuurbasis).

- Na committent hierover ook projecten binnen het secretariaat proberen te positioneren die een relatie hebben met enerzijds de belangen van alle waddeneilanden (zoals bijvoorbeeld het manifest duurzaamheid) en anderzijds projecten waar zich op korte en middenlange termijn onoplosbare (schaal) problemen gaan/kunnen voordoen (bijvoorbeeld het onderwijs). Wat betreft het eerste punt moet nader overleg plaatsvinden met de provincies, waarbij onze stelling is dat als de nieuwe vormgeving van de samenwerking krachtig wordt neergezet andere overheden en maatschappelijke partners bereid zullen zijn van deze kracht gebruik te maken. Het tweede onderwerp (onderwijs) kan na nadere analyse van de bedreigingen en toekomstperspectieven deel uitmaken van de agenda rond het gemeentelijk opdrachtgeverschap.
- Tenslotte zullen op tijdelijke basis twee functionarissen⁵ aan het centraal secretariaat worden aangehaakt (in het Berenschotrapport werden deze genoemd als de programmamanagers ICT en samenwerking) namelijk:
 - De Procesmanager Samenwerking (zie paragraaf 5).
 - De informatiemanager (zie paragraaf 4.2.3).

Ruimtelijk

- Minimaal zes werkplekken.
- Maximaal tien werkplekken (als ook projecten willen/kunnen aanhaken);
- Vergaderruimte voor Eilandercollege, Eilanderraad⁶, portefeuillehoudersoverleg, werkgroepen in het kader van de samenwerking.
- Faciliteiten voor videoconferenties.
- Netwerk, werkplekinrichting, (bescheiden) Waddendbibliotheek, archief, toiletten en dergelijke).

Zie hiervoor verder in bijlage 2.

Randvoorwaarde voor succes

Donderdag wordt 'waddendag' de agenda's van alle bestuurders en ambtenaren die bij de samenwerking betrokken zijn worden op donderdag vrijgehouden voor samenwerkingsaangelegenheden.

4.2.3. De gele kamer: (elektronische) dienstverlening, digitalisering en ICT

In 2005 gaven de gemeenten aan dat de overkill aan initiatieven op het terrein van elektronische dienstverlening leidde tot stagnatie in de realisatie. Op grond van die constatering hebben het rijk, de Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG) het interprovinciaal overleg (IPO) en de Unie van Waterschappen een verklaring opgesteld en is besloten om samenhangende en concrete hulp aan gemeenten te bieden. Egem-i (i-Teams) is de organisatie die gemeenten helpt bij de prioritering en invoering van beleidsprogramma's bij gemeenten.

⁵ Wij zien dit als de minimale startformatie. Zodra er via het gemeentelijk opdrachtgeverschap meer vraag komt, dan wel portefeuillehouders meer wensen en behoeften hebben kan per jaar geëvalueerd worden of de formatie moet worden uitgebreid

⁶ Wij zien dit als de minimale startformatie. Zodra er via het gemeentelijk opdrachtgeverschap meer vraag komt, dan wel portefeuillehouders meer wensen en behoeften hebben kan per jaar geëvalueerd worden of de formatie moet worden uitgebreid.

Alle partijen verlenen in de ondertekende verklaring prioriteit aan de realisatie van elektronische basisvoorzieningen zoals de gemeentelijke basisadministratie voor persoonsgegevens (GBA), Basisregistratie Adressen en Gebouwen (BAG), DigiD, e-Formulieren, het Burgerservicenummer, Bedrijvenloket en de elektronische Identiteitskaart. De maatschappelijke context rond dienstverlening wordt gevormd door rijksambities ('de andere overheid' en het rapport van de commissie Jorritsma waar de gemeenten in 2015 de eerste ingang worden voor alle vragen aan de overheid) en daarnaast allerlei wettelijke verplichtingen om diverse basisvoorzieningen te realiseren en aan te sluiten. Ook zijn veel gemeenten bezig eigen ambities te formuleren op het terrein van dienstverlening aan burgers. Die bestaan niet alleen uit een mooi e-Loket op internet. ICT middelen worden meer en meer ingezet om de dienstverlening langs alle kanalen (dus ook telefoon, fysieke balie en post) te optimaliseren. Een goede informatievoorziening is essentieel voor het realiseren van gemeentelijke doelstellingen. Veel gemeentelijke (primaire) processen zijn zeer informatie-intensief en de uitvoering is sterk afhankelijk van het adequaat beheren van kennis, informatie, gegevens en documenten. In zo'n informatie-intensieve organisatie is informatievoorziening dus ook een belangrijke productiefactor. Daarnaast is er sprake van allerlei nieuwe wetgeving, die eveneens ingrijpt in gemeentelijke interne processen (die herontworpen moeten worden), zoals de omgevingsvergunning WABO en de digitale uitwisseling van ruimtelijke plannen op grond van de nieuwe Wet op de Ruimtelijke Ordening. Om deze processen op een goede wijze in te vullen moet sprake zijn van een efficiënte bedrijfsvoering. In die zin is er een hechte relatie tussen interne bedrijfsvoering (primaire processen) en externe dienstverlening. Basisregistraties maken het mogelijk dat burgers en bedrijven bepaalde gegevens nog maar een keer hoeven aan te leveren bij de overheid. Voor burgers en bedrijven levert dit een flinke verlichting op van administratieve lasten.

Al deze hiervoor geschetste ontwikkelingen vragen echter ook een andere manier van werken binnen de gemeentelijke organisatie. De veranderingen raken de hele organisatie (de processen, de medewerkers, het management, de informatievoorziening en de onderliggende techniek). Het gaat hierbij om een meerjarig veranderproces. De kans op succes is groter als de gemeente de uitvoering van die (verander)strategie aanstuurt vanuit de top en werkt onder architectuur. Dit om de complexiteit die aan de orde is beheersbaar te maken, verkeerde investeringen te voorkomen en om te zorgen voor samenhang in het totaal van de te realiseren oplossingen.

Tegen deze achtergrond heeft Egem-i voor de vier Friese Waddeneilanden een propositie ontwikkeld. In de wetenschap dat Texel al verder in het proces was (onderweg naar bestuurlijke besluitvorming) heeft de kwartiermaker in het kader van zijn opdracht geprobeerd de agenda's van de Egem-proposities voor de vier Friese waddeneilanden en de reeds gestarte ondersteuning van Texel door een e-adviseur op elkaar af te stemmen omdat dit een duidelijke meerwaarde oplevert (in kwaliteit, standaardisering van primaire processen en kosten). De kwartiermaker heeft aan de Egem-i regieadviseur van de Friese Waddeneilanden (de heer Huisman) gevraagd in overleg met de e-adviseur van Texel (de heer Gerlofs) een presentatie voor te bereiden waarin die meerwaarde wordt aangetoond in een (te bereiken) eindbeeld, het proces, de randvoorwaarden, de financiële middelen en de benodigde competenties voor realisatie van het eindbeeld.

Deze presentatie heeft plaatsgevonden tijdens de bijeenkomst op 29 februari 2008 (de 'schrikkelconferentie') met het college van gemeentesecretarissen. Het gepresenteerde voorstel is door dit college unaniem als totaalpakket aanvaard. Het pakket bestaat uit de volgende stappen:

- Invullen en concretiseren samenwerkingspropositie.
- Gebruik van kennis, ervaring en halffabrikaten van e-adviseur Texel.
- Taak en rolverdeling regieadviseur en e-adviseur afspreken (en vastleggen).
- Moratorium op ICT-investeringen en contracten.
- Inventarisatie huidige ICT-voorzieningen starten.
- Acute vraagstukken inventariseren, oplossen en plannen.
- Plan van aanpak ondersteuning (voor wat, met wie, wanneer).
- Verschillenanalyse (projecten, aspectgebieden).
- Dienstverleningsconcept formuleren.
- ICT-service arrangementen in kaart brengen en kiezen.
- Informatiebeleid en -plan opstellen.
- Middelenbehoefte bepalen.
- Realisatieplan opstellen en bestuurlijk accorderen.

Voor dit totaalpakket wordt een separaat plan van aanpak ontworpen door de heer Huisman en de heer Gerlofs. Naar verwachting vraagt dit om een doorlooptijd van zeven maanden.

Uitvoering van dit pakket houdt in dat Texel bereid is te temporiseren en dat de andere eilanden 'het been bij moeten trekken'. Egem ondersteunt het traject en biedt aan het hiervoor geformuleerde pakket binnen de beschikbare adviesdagen voor een gezamenlijke Waddenpropositie budgettair neutraal uit te voeren. Het pakket is vertaald in een definitieve versie Samenwerkingspropositie Waddeneilanden dat als separaat document bij dit plan van aanpak is gevoegd en onderdeel uitmaakt van dit plan van aanpak.

Op de 'schrikkelconferentie' werd uitgesproken dat eigenlijk morgen met de uitvoering zou moeten worden gestart.⁷

Maar ondanks de ondersteuning zullen gemeenten in organisatorische en financiële zin zelf ook een flinke bijdrage moeten leveren om de in de samenwerkingspropositie genoemde resultaten te bereiken. Er moet worden geïnvesteerd in 'het bijtrekken van het been' (versnellen van het inlopen van lokale achterstanden). In de Egem proposities voor de afzonderlijke waddeneilanden wordt dit benoemd als het overbruggen van de IST en de SOLL-situatie. Als de middelenbehoefte definitief vaststaat en bestuurlijk is geaccordeerd (in de nieuwe verhoudingen door de Eilanderraad op voorstel van het Eilandcollege) zullen door de lokale gemeenteraden kredieten beschikbaar moeten worden gesteld voor de uitvoering van het realisatieplan. Als landelijke norm wordt daarbij uitgegaan van circa € 50,— per inwoner⁸. Omdat de Rijksambitie op het terrein van elektronische dienstverlening onderdeel uitmaakt van het Bestuursakkoord (Rijk-VNG) zijn hiervoor in de algemene uitkering ook financiële middelen aan gemeenten beschikbaar gesteld. Maar wij durven ook de stelling aan dat door de samenwerking (meer volume) 'minder meer' geld nodig is dan wanneer iedereen zijn eigen weg op dit terrein gaat.

⁷ Zie pagina 11 van de separaat bij dit rapport gevoegde Samenwerkingspropositie Waddeneilanden, waar de aanvaardingsdatum voor de samenwerkingspropositie is gesteld op 20 april 2008.

⁸ Dit is mede afhankelijk van wat de gemeenten al aan automatiseringsmiddelen in hun begrotingen hebben opgenomen.

Uitvoering van dit pakket maakt het noodzakelijk dat voor een bepaalde periode binnen het 'versterkt secretariaat' een informatiemanager wordt aangesteld. Het takenpakket van de informatiemanager (tijdelijke functie van circa drie jaar binnen het versterkt secretariaat) is erop gericht informatie- en communicatie-technologie zodanig in te zetten dat de (gezamenlijke) strategie en doelstellingen van de Waddeneilanden worden gerealiseerd. Het informatiemanagement draagt zorg voor de overkoepelende regie en coördinatie, waardoor er consistentie en coherentie tussen de bedrijfs- en informatieprocessen en de benodigde ICT-ondersteuning van de verschillende taakvelden. De informatiemanager ontwikkelt hiertoe onder meer een IT-beleid (architectuur, infrastructuur en standaarden) en stelt een gemeenschappelijk informatiebeleidsplan op. De informatiemanager toetst investeringsvoorstellen. Vanzelfsprekend werkt de informatiemanager - zeker de eerste twee jaar - onder regie van de Projectmanager Samenwerking.

Het voorgaande betekent overigens niet dat alle I&A-capaciteit op de eilanden zelf verdwijnt. Wat daar in termen van functies in ieder geval moet blijven:

- Volgen van ontwikkelingen op het terrein onder meer e-dienstverlening.
- Medeontwikkelen van I&A-beleid.
- Ontwikkelen van investeringsvoorstellen.
- Herontwerp en inrichting van primaire processen.
- Eerste aanspreekpunt voor de informatiemanager (wat moet gecontracteerd worden om onze ambities te realiseren).
- Website-ontwikkeling inclusief ontwikkeling van intranet.
- Eerste aanspreekpunt voor de gebruikersorganisatie.

Dit betekent overigens niet dat je bij deze functies een formatieplaatje op Eilanderniveau nodig hebt. Daar waar eilanden niet in staat zijn om deze functie zelf in te vullen wordt er gepoold en wordt door tussenkomst van de informatiemanager een aanbod aan de eilanden gedaan.

4.2.4. Voor de serre is een bouwvergunning aangevraagd

In 2006 werd de afstemming van de secundaire processen (PIOFACH-taken) gezien als motor voor de samenwerking. Dat zou dan leiden tot een centrale backoffice van aanzienlijke omvang. Die ambitie is bijgesteld. De primaire focus met betrekking tot de samenwerkingsaanpak ligt nu op beleidsmatige en projectmatige samenwerking, primaire processen en ICT. Toch moet worden vastgesteld dat enkele eilanden nog steeds behoefte hebben aan samenwerking op het terrein van (een aantal) secundaire processen. Dat zijn (naast informatisering en ICT, die al in paragraaf 4.2.3 zijn behandeld) financiën, personeelszaken en de salarisadministratie. Schiermonnikoog heeft deze taken nu ondergebracht bij de gemeente Dongeradeel. De behoefte om nader samen te werken op secundaire processen is in ieder geval aanwezig op Terschelling en Vlieland. Overigens wordt deze wens (ambitie) ook 'afgedekt' door het harde kader dat door het Eilandercollege (paragraaf 3) is geformuleerd 'er wordt krachtig samengewerkt op de volgende beleidsterreinen, derde bullit: 'bundeling van krachten op het terrein van een beperkt aantal secundaire processen (financiën, personeelszaken en vooral ICT)'. Wij hebben in het kader van deze opdracht een nieuw uitgangspunt geformuleerd namelijk '*kiezen voor elkaar betekent ook beginnen bij elkaar*'.

Wij doen dat om de uitbouw van de samenwerking een dienst te bewijzen, te voorkomen dat er door shopgedrag een nog grotere lappendeken aan samenwerkingsvormen ontstaat, maar vooral ook om recht te doen aan het eerste criterium van de door het Eilandercollege zelf geformuleerde beslisboom (daar waar deskundigheid nodig is kijken wij eerst op de eilanden zelf). In verband hiermee stellen wij, als een partij wil samenwerken op het terrein van secundaire processen, de volgende procedure voor:

- De aanvragende gemeente stuurt het verzoek aan de Procesmanager Samenwerking, welke samen met het projectteam (zie paragraaf 5) een advies uitbrengt aan de vragende gemeente en het Eilandercollege van dit advies in kennis stelt.
- Voor alle aanvragen op *het terrein van deze secundaire processen* is Texel (op grond van haar omvang met de grootste kritische massa) de preferente gemeente⁹.
- De vragende gemeente formuleert een offerte verzoek en de gemeente Texel offreert.
- De offerte wordt gezonden aan de vragende gemeente met een afschrift aan de projectteam/de Procesmanager Samenwerking.
- Indien het aanbod (prijs-kwaliteit) wordt geaccepteerd wordt een samenwerkingsovereenkomst gesloten tussen de vragende gemeente en de gemeente Texel.
- Om mogelijke aanbestedingsproblemen te voorkomen moet nog nader worden beoordeeld of in dat geval een verordening op het alleenrecht door de gemeente Texel moet worden vastgesteld.
- De gemeente Schiermonnikoog maakt het lopende contract met de gemeente Dongeradeel¹⁰ af. Dit contract eindigt op 1 januari 2010 en moet tenminste een half jaar van te voren worden opgezegd. Het verdient aanbeveling zo spoedig mogelijk aan de gemeente Dongeradeel kenbaar te maken dat de samenwerkingsovereenkomst (mogelijk) zal worden beëindigd. Begin 2009 kan dan het offerteproces Schiermonnikoog-Texel plaatsvinden. Door vroegtijdig te anticiperen worden ontbindingskosten zoveel mogelijk voorkomen. De gemeente Dongeradeel verplicht zich in de afgesloten samenwerkingsovereenkomst ook deze kosten voor de gemeente Schiermonnikoog zo beperkt mogelijk te houden. Mocht er desondanks toch nog sprake zijn van ontbindingskosten, dan komen deze ten laste van de begroting van het Openbaar Lichaam .
- Deze werkwijze impliceert dat de gemeente Schiermonnikoog begin 2009 (pro forma) een offerte aanvraagt bij Texel en het aanbod van Texel naast het nu lopende contract met Dongeradeel legt, waarbij prijs, kwaliteit en ontbindingskosten tegen elkaar worden afgewogen.

⁹ In de gesprekken is de vraag of Texel dit wil en kan aan de orde geweest. De gemeentesecretaris heeft daar zeer positief op gereageerd en ziet het uitbrengen van een offerte met een goede prijs en een goede kwaliteit als een uitdaging voor Texel.

¹⁰ De samenwerkingsovereenkomst Schiermonnikoog-Dongeradeel is in het bezit van de kwartiermaker.

Op grond van deze vergelijking kan dan een afgewogen beslissing (mede in verband met mogelijke kosten van ontbinding) door het Eilandercollege worden genomen (op voorstel van het projectteam).

4.2.5. *Het werkatelier*

Het werkatelier is in essentie de kraamkamer van nieuwe ideeën en kwaliteitverbetering en de werkplaats voor een organische doorgroei van de samenwerking. Het is niet zozeer een fysieke kamer in het huis, maar een virtueel innovatiecentrum. De wereld verandert voortdurend. Dat vraagt training, cursussen, workshops en hedendaagse communicatiemethoden. In het werkatelier wordt gedacht en bedacht en hier vinden ook de fases Check en Act (evalueren en bijstellen) van de Demingcirkel¹¹ plaats. De fases Plan en Do zijn onderdeel van dit plan van aanpak en het implementatieplan van de Procesmanager Samenwerking. Activiteiten om de samenwerking vitaal te houden ontstaan in het werkatelier. Bij dat vitaal houden van de samenwerking hoort ook de in- en externe communicatie rond de samenwerking. Het werkatelier is daarnaast de aangewezen plaats voor kennisontwikkeling en kennis delen op het terrein van de brede Waddensamenwerking. Hier wordt het gesprek met de Bijzondere Ondernemingsraad (als die er komt) gevoerd en staat de betrokkenheid van het personeel (de werkvloer) bij de verdere ontwikkeling van de samenwerking, maar ook de persoonlijke ontwikkeling van de werknemers van de eilanden steeds op de agenda. Het werkatelier genereert succesfactoren voor de samenwerking en nivelleert faalfactoren. Tot slot kunnen binnen het werkatelier ideeën worden ontwikkeld om het Eilandercollege en de Eilanderraad te ondersteunen in hun nieuwe rollen en (gemandateerde) bevoegdheden. Het werkatelier wordt in zijn definitieve vorm ingericht zodra de nieuwe secretaris van het Openbaar Lichaam in dienst is. Deze secretaris is (de eerste jaren in nauw samenspel met de Procesmanager Samenwerking) ook de initiator en beheerder van het werkatelier. Het werkatelier beschikt over een budget om te innoveren en te experimenteren.

¹¹ Demingcirkel: Plan, Do, Check, Act.

Hoofdstuk 5

Procesmanager Samenwerking

De provincies Fryslân en Noord-Holland hebben voor een periode van twee jaar een Procesmanager Samenwerking (PMS) beschikbaar gesteld (in de vorige paragrafen is hier al een aantal malen naar verwezen). De PMS is gedurende deze periode een 'krachtige buitenboordmotor' die dit plan van aanpak gaat uitvoeren. Het competentieprofiel van deze procesmanager ziet er als volgt uit:

Algemeen

- Engagement en betrokkenheid (ziet de opdracht als een uitdaging en gelooft dat het slagen daarvan betekenisvol is voor inwoners, bestuur en organisatie van/op de Waddeneilanden).
- Heeft affiniteit met de Waddeneilanden en de cultuur van eilandgemeenschappen en eilandorganisaties maar is onafhankelijk in denken en handelen.
- Kent het reilen en zeilen van gemeentelijke organisaties (zowel politiek-bestuurlijk als ambtelijk).
- Is op de hoogte van nieuwe ontwikkelingen op het terrein van (inter)nationale wet- en regelgeving en de impact daarvan voor lokale overheden. Dit geldt in mindere mate (omdat hiervoor specialistische expertise kan worden ingekocht) voor ontwikkelingen op het terrein van de elektronische dienstverlening, digitalisering en ICT.

Specifiek

- Plannen en organiseren.
- Omgevingsbewust.
- Communicatief.
- Onderhandelingsvaardig (een goede balans tussen overtuigingskracht en flexibiliteit).
- Resultaatgericht.
- Kan samenwerken (heeft verbindend vermogen).
- Beschikt over probleemoplossend vermogen (benut de kansen!).
- Gezag.
- Creativiteit.
- Observeringsvermogen.

De werk- en verantwoordelijkheidsstructuur voor de PMS ziet er als volgt uit:

- De PMS beschikt over een projectteam, bestaande uit de vijf gemeentesecretarissen en de secretaris van het versterkt secretariaat.
- De vijf zelfstandige Waddeneilanden beschikken over een zesde organisatie (het kantoor de Wadden) die maximaal gebruik maakt van de kennis/kunde op de eilanden zelf en daarna pas overgaat tot inkoop (of uitbesteding).
- Het projectteam maakt competentiekaarten van onomstreden kwaliteiten, die op de Waddeneilanden zelf beschikbaar (en indien gewenst ook inzetbaar) is.
- De PMS is opdrachtnemer van het Eilandercollege.
- De PMS verantwoordt zich rechtstreeks bij het Eilandercollege.

- De PMS voert het door de Eilanderraad vastgestelde plan van aanpak uit (dat is de vormgeving van de inhoudelijke en gewenste samenwerking).
- Bij stagnatie en knelpunten lost het projectteam primair zelf de knelpunten op;
- Komen de realisatie van het plan van aanpak of samenwerkingsdoelen in gevaar dan grijpt het Eilandercollege in (op voorspraak van de PMS) dan wel worden de doelen aangepast of bijgesteld.

Na twee jaar is het samenwerkingsfundament zo stevig dat de taken van de PMS kunnen worden overgedragen aan de secretaris van het Openbaar Lichaam .

Hoofdstuk 6

Aanpak

In de vorige paragrafen hebben wij het samenwerkingshuis 'neergezet' en aanbevelingen gedaan voor de werkstructuur. Wij zullen hieronder de beschreven acties en werkwijze vertalen in een spoorboekje dat de leidraad wordt voor het Eilandercollege en de Procesmanager Samenwerking. Wij sluiten daarbij aan bij de paragrafen van dit plan van aanpak en geven een logische volgorde van activiteiten aan. Daarbij ligt de focus op de werkzaamheden die na afronding van het besluitvormingsproces in 2008 moeten plaatsvinden. Het gaat hier om de 'bouwvoorbereiding'. Veel van de activiteiten lopen door in 2009 en de daadwerkelijke revenuen van de samenwerking zullen dan in tastbare resultaten zichtbaar moeten worden.

Nr	Wat (activiteit)	Wie	Tijdpad	Resultaat (R) en Aandachtspunten (A)
1.	Uitvoering van het in paragraaf 8 beschreven proces: <ul style="list-style-type: none"> • Pre-advies Eilandercollege. • Behandeling in Eilandercollege. • Behandeling in lokale raden. • Adviestermijn Ondernemingsraden. 	EC ER Gemeente n WOR- bestuurder en OR	28 maart tot en met 15 mei 2008	R: Commitment A: Overleg met griffie ER en lokale raden A: Afhankelijk van keuze voor BOR
2.	Communicatie	ER	April/mei	Beslissing nemen hoe de in- en externe communicatie over de besluitvorming en het verdere implementatietraject moet plaatsvinden (opstellen van een communicatieplan)
3.	Informeren van de provincies Noord-Holland en Fryslân over de uitkomsten van de besluitvorming	ER	Na 15 mei	
4.	Nemen van een beslissing over de aanbevelingen in paragraaf 2 ('pijn ruimen' en coaching) en bij een positieve beslissing het selecteren van de externe begeleiding.	EC + college van gemeentesecretarissen in aanwezigheid van PMS	Voor de zomervakantie	R: er is afgerekend met het verleden en er zijn heldere afspraken gemaakt over houding, gedrag en communicatie binnen het samenwerkingsproces (fair play)
5.	Gesprek met de beoogd PMS over de aanvaarding van de opdracht en de voorwaarden waaronder	EC + PMS	Zo spoedig mogelijk na 15 mei	R: een heldere opdrachtformulering en instemming van de PMS om de opdracht te aanvaarden en een 'contract' met de Provincie Fryslân waarin de voorwaarden zijn geregeld en de kostenverdeelsleutel Noord-Holland- Fryslân schriftelijk is vastgelegd.

<p>6.</p>	<p>Vormgeving Gemeentelijke opdrachtgeverschap</p> <p>Dit is de uitvoering van paragraaf 4.2.1. PvA</p>	<p>ER EC Lokale raden gemeente-secretarissen PMS</p> <p>Extern bureau (workshop)</p> <p>Extern bureau (juridische advisering) Tip: neem Leeuwen- daal Advies</p>	<p>Periode van augustus tot en met 31 december 2008</p>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Er is een vraaganalyse uitgevoerd op alle vijf eilanden • Er is een helder zicht op de opdracht (wat, kosten en resultaten) • Er is duidelijk hoe het systeem werkt (workshop 1) • Er is adequate input geleverd door beleidsplan en begroting (workshop 2) • Er is duidelijk wat het takenpakket van het GR-secretariaat exact omvat en voor de jaren 2009 en 2010 zijn de tijdelijke projecten benoemd en is op basis van competentiekaarten de werving gestart. • Via extern juridisch advies is de bevoegdheidsoverdracht, mandaatstructuur en aanpassing GR aan de nieuwe situatie geregeld • De GR is aangepast aan de nieuwe situatie • Het uurtarief voor maatwerkdiensten is berekend • Het beleidsplan is vertaald in het jaarplan 2009 en een Meerjarenbeleidsplan en Meerjarenbegroting 2009-2012
<p>7.</p>	<p>De inrichting van de rode kamer (paragraaf 4.2.2. PvA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Progamma van eisen Waddenkantoor maken • Onderhandelingen met projectontwikkelaar + meerjarig huisvestingscontract • Gesprekken met Harlingen over vergaderingen Eilanderraad • Start gesprekken met Texel over afbouw (regeling) huidige secretariaat inclusief het regelen van de warme overdracht <p>Verkenning uitvoeren bij provincies over aanhaken project 'manifest duurzaamheid'</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkorganisatie opzetten • Vacaturevulling nieuwe secretaris (profiel, werving, selectie, salariering) • Idem secretariële/ administratieve ondersteuning • Opstellen competentiekaarten onomstreden kwaliteit personeel dat binnen GR projectmatig kan worden ingezet 	<p>PMS ER EC</p>	<p>Mei tot en december 2008</p>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Een adequaat Waddenkantoor in Harlingen • Huisvestingscontract • Vergaderruimte voor Eilanderraad • Bevredigende regeling voor huidig personeel GR Desinvesteringskosten staan vast en deze worden eenmalig afgedekt • Warme overdracht is geregeld • Er is duidelijkheid of het project 'manifest duurzaamheid' bij het Waddenkantoor kan worden aangehaakt • Personele invulling van de vaste formatie (2 fte) is geregeld • Competentiekaarten + shortlist eilandpersoneel dat projectmatig kan worden ingezet is gereed.

	Besluitvorming over 'donderdag-waddendag'			• Besluit over 'donderdag-waddendag' is genomen.
8.	<p>De inrichting van de gele kamer (paragraaf 4.2.3 PvA)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alle activiteiten uit de samenwerking-propositie Waddeneilanden van Egem worden integraal uitgevoerd • Als de middelenbehoefte definitief vaststaat en bestuurlijk is geaccordeerd stellen de lokale raden de kredieten beschikbaar • Werving informatiemanager wordt gestart - eerst intern kijken - competentieprofiel, opdracht, contractperiode, salariering) 	<p>ER EC PMS Rinco Huisman en Bert Gerlofs Lokale gemeente- raden</p>	<p>Mei tot en met december 2008</p>	<p>Resultaat:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Besluitvorming over dit punt wordt door ER 'naar voren getrokken' en maakt deel uit van besluitvorming in ER van 17 april 2008¹². Bij positief besluit over PvA wordt met de uitvoering van de samenwerkingspropositie op 1 mei 2008 gestart • Kredieten voor realisatieplannen zijn beschikbaar gesteld • Er is een informatie-manager aangesteld
9.	<p>De serre (paragraaf 4.2.4)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerken van de 'spelregels' en werkstructuur • Overleg tussen de gemeenten Schiermonnikoog en Dongeradeel over samenwerkingcontract 	<p>PMS + projectteam EC Gemeenten Schiermonnikoog en Dongeradeel</p>	<p>2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Werkstructuur en spelregels zijn vastgesteld • Er is een besluit genomen over de wijze waarop Schiermonnikoog 'bediend wordt' op het terrein van het secundair proces Financiën
10	<p>Begroting 2009 en voorbereiding Meerjarenbegroting 2009 - 2012</p>	<p>ER EC PMS + projectteam Afdelingen Financiën</p>	<p>Najaar 2008</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Begroting 2009 is klaar en input voor MJB 2009-2012 is geleverd

¹² Dit punt staat hier vermeld omdat de gele kamer een integraal en belangrijk onderdeel is van het totale samenwerkingsarrangement. Wel moet worden opgemerkt dat de uitvoering(sopdracht) voor dit onderdeel - voorzover dat door Egem budgettair neutraal kan worden uitgevoerd - in wezen tot de primaire verantwoordelijkheid moet worden gerekend van de colleges van B&W (het Eilandercollege) of zelfs kan worden gerekend tot de verantwoordelijkheid van het management (voor de bedrijfsvoering). Zodra de middelenbehoefte vaststaat en er kredieten op lokaal niveau moeten komen, is er een rol voor de gemeenteraden (budgetrecht).

Hoofdstuk 7

Begroting

7.1 Algemeen

In dit rapport is al gezegd dat de samenwerking in termen van kwaliteit (meer) geld kost. Dat is deels schijn omdat er zeker processen zullen optreden waar 'minder meer' geld nodig is, dan wanneer de partijen allemaal zelfstandig zouden opereren (denk aan de gezamenlijke aanbesteding van elektronische dienstverlening, digitalisering en ICT). Maar ook op het terrein van strategie en complexe beleidsvraagstukken betekent bundeling van krachten en hoogwaardig advies dat de eilanden niet alleen aan 'het pionieren' zijn met allerlei (ook wettelijke) taken, die toch moeten gebeuren.

Onderstaande begroting is op een aantal posten (nog) sterk indicatief. De komende periode zullen zaken (steeds) scherper worden en dat heeft alles te maken met nadere keuzes (invulling gemeentelijk opdrachtgeverschap, uitkomst integraal PvA Samenwerkingspropositie Egem) maar ook met keuzes en prioriteiten die te maken hebben met de doorontwikkeling van de samenwerking (de invulling van de serre en het werkatelier)

Tot slot merken wij op dat in de nu lopende begroting 2008 naar alle waarschijnlijk bij voortzetting van de huidige situatie een onderschrijding van circa € 100.000,— zal plaatsvinden op personeelskosten.

Gelet op de opbouw van de samenwerking zijn er twee mogelijkheden om de meerkosten van de samenwerking te verwerken:

- a. Er wordt de komende periode gewerkt aan een zo zuiver mogelijke begroting 2009 (met input voor de meerjarenbegroting 2009 - 2012) zodat rekening gehouden kan worden met uitkomsten van nader onderzoek (bijvoorbeeld het Egem-traject) en nadere keuzes die gemaakt worden. Als hiervoor wordt gekozen moeten alle kosten die in 2008 nog worden gemaakt (voorbereidingen, werving en selectie van personeel, inschakeling extern advies, workshops et cetera) worden betaald uit een door de Eilanderraad beschikbaar te stellen voorbereidingskrediet met een uitvoeringsmandaat¹³ aan het Eilandercollege c.q. de PMS). Dit zou kunnen via een begrotingswijziging 2008 van het Openbaar Lichaam (werkbudget implementatie samenwerking), rekening houdend met hiervoor genoemde onderschrijding.
- b. Alle kosten worden onmiddellijk via één of meerdere begrotingswijzigingen verwerkt binnen de begroting 2008 van het Openbaar Lichaam. Deze variant kan echter wel leiden tot kostbaar tijdverlies (omdat steeds per post nauwkeurig moet worden aangegeven tot welk bedrag voor welk doel de uitgaven worden gedaan).

¹³ Waarbij het voorbereidingskrediet wel zodanig wordt geformuleerd dat er rechtmatig kan worden gehandeld en op adequate wijze verantwoording kan worden afgelegd voor de inzet van de middelen.

7.2 Begroting 2009

Lasten	Structureel	Eenmalig
1. Personeelskosten ¹⁴ : <ul style="list-style-type: none"> • Secretaris OL € 93.417,— • Projectsecretaris € 53.755,— • Projectenpool (2 fte¹⁵ als compensatiebudget voor de leverende eilanden + € 60.000,— budget voor inhuur van derden) € 188.612,— • Projectmanager Samenwerking PM € 78.311,— • Informatiemanager € 7.000,— • Ondersteuningskosten (P&O, Financiën, Juridische zaken) • Stelpost afvloeiing huidig personeel OL¹⁶ 		PM
2. Huisvestingskosten: <ul style="list-style-type: none"> • Huur pand in Harlingen € 50.000,— • Exploitatiekosten (energielasten, schoonmaak, verzekering en dergelijke) € 10.000,— • Vergoeding bijeenkomsten Eilanderraad¹⁷ aan gemeente Harlingen € 4.000,— 		
3. Vergader- en verblijfkosten: <ul style="list-style-type: none"> • Eilanderraad € 5.000,— • Eilandercollege € 3.000,— • Werkgroepen € 7.500,— • Bestuursondersteuning € 3.000,— • Accountantskosten € 12.000,— • Videoconferencing € 35.000,— • Reis- en verblijfkosten secretariaat € 4.000,— • Eilander griffier € 3.500,— • Financiële jaarkosten € 1.000,— 		
4. Representatie: <ul style="list-style-type: none"> • Opening 'huis van de Wadden' € 10.000,— 		€ 5.000,—
5. Organisatiekosten: <ul style="list-style-type: none"> • Kantoorinrichting¹⁸ € 10.000,— 		€ 25.000,—
6. Raadsymposia, workshops	€ 15.000,—	
7. Internationale contacten (Euregio)	€ 15.500,—	
8. RCW nieuwe stijl	€ 30.000,—	
9. Vastgestelde en doorlopende projecten: <ul style="list-style-type: none"> • Rampenplan € 6.000,— • Strandbroeders € 12.200,— 		
10. Onvoorzien (10% van de begroting) + werkkapitaal kwaliteitsverbetering samenwerking (de serre en het werkatelier)	€ 125.000,—	
11. Eenmalige kosten (voorbereidingskrediet voor de implementatie van de samenwerking) Deze kosten zullen vooral betrekking hebben op 2008 (werving en selectie, juridisch advies bevoegdheidsoverdracht en aanpassing GR, inhuur externe begeleiding bij project 'pijn ruimen' en dergelijke)		PM Naar verwachting kunnen deze kosten gedekt worden uit de onderschrijving begroting 2008
Totaal	€ 782.795,—	€ 30.000,—

¹⁴ Bij bovenstaande ramingen is steeds uitgegaan van het *maximum* van de in het rapport genoemde schaalnummers + werkgeverslasten + 3% verhoging (= peil 2009).

¹⁵ 1 fte is geraamd op schaal 10 en 1 fte op schaal 11.

¹⁶ Waarbij het uitgangspunt is dat partijen hier uitkomen (mede door de huidige secretaris + administratieve ondersteuning in 2008 nog te benutten en een rol te laten vervullen bij de warme overdracht).

¹⁷ Huurkosten, inschakeling bodes, koffie thee en dergelijke.

¹⁸ Eerst beoordelen of er (mede door verschuivingen) kantoorinrichting mee kan naar het 'kantoor van de Wadden'. Verder voor dit punt (inclusief de aankleding van het gebouw) een beroep doen op sponsors, de twee provincies en eventuele fondsen (kosten zijn geraamd als eenmalig kosten, maar kunnen ook worden afgeschreven).

Hoofdstuk 8

Proces

- Het conceptplan van aanpak wordt op 17 maart 2008 aangeboden aan het Eilandercollege. De secretaris van de GR zorgt voor verspreiding onder de deelnemers aan de slotconferentie van 20 maart 2008 in Eernewoude.
- Er is te weinig tijd voor terugkoppeling naar allerlei achterbannen. De deelnemers aan de conferentie geven zonder 'last of ruggespraak' hun oordeel over het plan van aanpak en geven eventueel tips en suggesties mee aan de kwartiermaker (die aanleiding zijn om het conceptplan van aanpak bij te stellen) dan wel aan het Eilandercollege ter voorbereiding van de bijeenkomst van de Eilanderraad.
- De kwartiermaker zorgt ervoor dat uiterlijk op 28 maart 2008 het definitieve plan van aanpak wordt aangeboden aan het Eilandercollege.
- Het Eilandercollege zorgt voor doorgeleiding (prea-advies) van het plan van aanpak naar de Eilanderraad,
- Behandeling van het plan van aanpak vindt plaats in een openbare vergadering van de Eilanderraad op 17 april 2008¹⁹.
- Daarna start het proces van behandeling in de lokale gemeenteraden en de formele adviesprocedure op grond van artikel 25 van de WOR voor de ondernemingsraden (dan wel een gezamenlijk advies van deze raden). Hierover hebben de vertegenwoordigers van de ondernemingsraden op de conferentie van 20 maart een standpunt ingenomen. Zij hebben aangegeven dat zij ernaar streven voor de bijeenkomst van de Eilanderraad op 17 april 2008 met een gezamenlijk standpunt van de ondernemingsraden te komen.
- Het is zeer aan te bevelen voor dit samenwerkingsproces een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) namens de vijf eilanden samen te stellen.

¹⁹ De oorspronkelijke datum was 3 april 2008, maar tijdens de slotconferentie op 20 maart is gepleit voor meer voorbereidingstijd voor de gemeenteraden/de Eilanderraad. Hieraan is door het Eilandercollege tegemoet gekomen. Verder hebben de griffiers als suggestie meegegeven:

- Organiseer de bijeenkomst van 17 april 2008 zodanig dat lokale raadsleden de bijeenkomst zoveel mogelijk kunnen volgen (fysiek dan wel via videoconferencing).
- Zorg dat er een conceptraadbesluit bij het prea-advies zit.
- Overweeg om de kwartiermaker en de beoogd Procesmanager Samenwerking een rol te geven bij de vergadering van de Eilanderraad op 17 april 2008 (korte presentatie en toelichting op het PvA inclusief onafhankelijke procesbegeleiding).
- Beraad u als Eilandercollege op de vraag wat er moet gebeuren als er geen unanimiteit is bij de besluitvorming.

Hoofdstuk 9

‘Dromen zijn geen bedrog’

Tijdens de voorbereiding van de Eilanderdagen zijn de eilanden uitgedaagd via de metafoor van een droom de samenwerkingstoekomst van de eilanden te verbeelden. Alleen Terschelling en Schiermonnikoog hebben aan dit verzoek gedaan. Waar kleine eilanden groot in kunnen zijn! De respons valt tegen maar om respectvol om te gaan met de hun inbreng zijn de twee dromen verwoord in *bijlage 3*.

En voor alle (andere) eilanden geldt zeker: DURF WEER TE DROMEN.

Hoofdstuk 10

Tot slot

Een van de kaders (zie paragraaf 4) van het Eilandercollege was: De richting en bestuurlijke wil ligt vast: 'de samenwerking is onomkeerbaar en toekomstgericht'. Dat betekent dat als je dit samenwerkingshuis gaat bouwen, er sprake moet zijn van duurzaamheid. Als je er in gelooft en er voor wilt gaan, betekent dit ook dat de huur van het pand in Harlingen (en de investering die daar bij hoort) een langlopend karakter kan en moet hebben. Hierbij gaan wij uit van minimaal vijf jaar, maar ook tien jaar zou heel goed kunnen.

Bijlage 1

Programma voor de ‘eilanddagen’ in het kader van het samenwerkingsproces tussen de vijf waddeneilanden

Doelstelling (conform offerte)

- De gesprekken worden gevoerd door de heer Vogelzang (en voorzover de agenda dat toelaat door de heer Vogelzang en de heer Bijlsma gezamenlijk).
- Hoofddoelstelling van de ‘eilanddagen’ is het *verzamelen van alle relevante informatie en het benoemen van dilemma’s* op grond waarvan nadere opdrachten/vragen kunnen worden geformuleerd (het huiswerk voor de eilanden ten behoeve van de werkconferentie met het college van gemeentesecretarissen op 29 februari a.s.) en de input voor het plan van aanpak en de slotconferentie op 20 maart a.s. Over de samenstelling van de deelnemers aan de slotconferentie wordt nog overleg gevoerd met de stuurgroep, die namens het Eilandcollege optreedt als klankbord voor de kwartiermaker. Naast de colleges van B&W denken wij ook aan een ambtelijke afvaardiging per eiland (een MT-lid en een OR-vertegenwoordiger).
- Daarnaast zal er in de gesprekken ruimte zijn om aan de kwartiermaker tips mee te geven en randvoorwaarden te formuleren, die kunnen worden betrokken bij het opstellen van het plan van aanpak.

Uitgangspunten en doelen (die nu al vaststaan)²⁰

- De richting en bestuurlijke wil ligt vast: ‘de samenwerking is onomkeerbaar en toekomstgericht’.
- Het behoud van bestuurlijke zelfstandigheid.
- De eilander identiteit is leidraad voor het handelen, ook al wordt hiermee niet de meest efficiënte oplossing bereikt.
- Versterking van de lokale dienstverlening.
- Versterking van de slagkracht op het gebied van bedrijfsvoering.
- Er wordt krachtig samengewerkt op de volgende terreinen:
 - Vormgeving en operationalisatie van complexe beleidsvraagstukken.
 - Het eenduidig vormgeven en automatiseren gericht op het gemeenschappelijk organiseren van de grote transactieverwerkende werkprocessen binnen het primaire proces.
 - Bundeling van krachten op het terrein van een beperkt aantal secundaire ondersteunende processen (financiën, personeelszaken en vooral ICT).
- Op het terrein van eilandoverstijgende projecten en beleidsopgaven wordt de volgende beslisboom (invulling van de zogenaamde hygiënemaatregel) gehanteerd:
 - Daar waar deskundigheid nodig is, wordt beoordeeld of deze op één van de eilanden aanwezig is.

²⁰ Deze uitgangspunten worden hier nogmaals geformuleerd omdat in het korte tijdsbestek dat er is om tot een plan van aanpak (PvA) te komen alle energie gericht moet zijn op de ‘hoe-vragen’ en niet meer op de ‘wat-, waarom- en waartoe-vragen’.

- Indien dit niet het geval is wordt beoordeeld of de deskundigheid op het centrale secretariaat aanwezig is of daar kan/moet worden opgebouwd.
- Indien dit ook niet het geval is (of niet effectief/efficiënt is om dat te doen) wordt besloten deze deskundigheid collectief in te kopen.
- Het PvA is het spoorboekje dat enerzijds moet voorkomen dat niet alles tegelijk wordt aangepakt (met kans op grote afbreukrisico's) maar dat anderzijds moet bevorderen dat systematisch wordt gewerkt naar een eindbeeld, waarvan zowel de overdracht van bevoegdheden aan het Eilandercollege als de organisatie en locatie van het secretariaat van de GR in een kantoor op de vast wal, deel van uitmaken. Het PvA is expliciet in zijn formulering. Voor vrijblijvendheid is de tijd verstreken.

Aanvullende criteria

- Verkleint de te kiezen oplossing de kwetsbaarheid.
- Wordt door de te kiezen oplossing de slagkracht vergroot.
- Wordt door de te kiezen oplossing de kwaliteit vergroot.
- Draagt de te kiezen oplossing bij aan efficiënter werken.
- Draagt de te kiezen oplossing bij aan de versterking van de identiteit van de eilanden.
- Draagt de te kiezen oplossing bij aan het verbeteren van de dienstverlening aan de burgers op de eilanden.

Werkblad (zie bijlage 1)

Welke vragen willen wij op de 'eilanddagen' graag aan de orde stellen (zowel in de bijeenkomsten met B&W, de MT's en de OR), waarbij wij beseffen dat vanuit ieders eigen rol en verantwoordelijkheid de accenten in de gesprekken verschillen en de informatieverstrekking van verschillende diepgang kan zijn. Omdat wij willen komen tot expliciete formuleringen in het plan van aanpak is het nodig in het proces soms ook expliciete (confronterende) vragen te stellen. Dat schept duidelijkheid.

Het werkblad is als volgt opgebouwd.

Eerst worden de *hoofdvragen* gesteld. Deze dienen om zicht te krijgen hoe de verschillende partners na een jarenlang durend, moeizaam en kostbaar samenwerkingsproces met weinig zichtbare resultaten nu tegen het samenwerkingsproces aankijken. Dit om te voorkomen dat er - onder zekere externe druk - een 'cosmetische oplossing' (window dressing) komt. Ook willen wij graag expliciet weten wat de partners als meerwaarde van de samenwerking zien (en dus in termen van einddoelen willen bereiken). Een andere belangrijke vraag is wat er nodig is om dat doel te bereiken en wat partners daarvoor over hebben (in termen van halen, brengen en betalen). Na de hoofdvragen is het werkblad opgebouwd met meer detailvragen over samenwerkingsthema's (wat wel, wat niet, in welke volgorde en onder welke randvoorwaarden). In de gesprekken met de colleges van B&W zal het accent meer liggen op de hoofdvragen van het werkblad. Dat geldt ook voor de gesprekken met de ondernemingsraden. In de gesprekken met de MT's (waar ook meer tijd voor is ingeruimd) zal ook aandacht zijn voor de detailvragen. Deze detailvragen kunnen nog verder worden uitgediept tijdens de werkconferentie met het college van gemeentesecretarissen. Het is ook mogelijk een aantal vragen nog intern te bespreken en schriftelijk te beantwoorden. De deadline voor die schriftelijke beantwoording ligt in dat geval op *20 februari a.s.*

Daarbij is men ervan uitgegaan dat er voor de gesprekken die aan het begin zijn gepland behoefte kan zijn aan intern overleg en een schriftelijke ronde, terwijl er voor de gesprekken, die wat later in de tijd zijn gepland wat meer voorbereidingstijd is.

Bijlage 1 bij programma Eilanddagen

Werkblad

1. Hoofdvragen

- Het samenwerkingsproces loopt al jaren en heeft weinig zichtbare resultaten opgeleverd. Wat maakt nu dat er vertrouwen is de gekozen richting door het Eilandercollege (voorstel 27 november 2007). Gelooft u er echt in? Kunt u formuleren wat nu precies de meerwaarde moet zijn. Met andere woorden 'hoe zit u in het proces'. Is er de bereidheid compromissen te sluiten ten gunste van een hoger belang. Waar liggen daarbij de grenzen? Wat zijn de belangrijkste dilemma's en hoe zijn die op te lossen?
- Welke ideeën zijn er met betrekking tot de overdracht van bevoegdheden aan het Eilandercollege. Wat zijn daarbij de grenzen?
- Wat is volgens u nodig voor een perspectiefvolle en duurzame toekomst van de samenwerking. Waar zou u trots van worden als dit is/wordt bereikt?
- Kwaliteit kost geld. Er is nu indicatief € 400.000,— aan extra middelen genoemd. Wat wilt u daarvoor terugkrijgen?
- Zijn er bij de behandeling van het voorstel van het Eilandercollege d.d. 27 november 2007 in de lokale gemeenteraden nog aandachtspunten/voorbehouden naar voren gekomen, waarmee bij het plan van aanpak rekening moet worden gehouden?
- Hoe ziet u de invulling van het GR-secretariaat:
 - Adequaat 'voertuig' voor de doorontwikkeling van de samenwerking? (dit mede tegen de achtergrond van het rapport van de commissie van Aartsen - taskforce herziening Wgr).
 - Locatie 'samenwerkingshuis' (suggesties).
 - Plaats en positie van de Procesmanager samenwerking (mede in relatie tot het college van gemeentesecretarissen).
 - Start- en groeimodel (bezetting, welke fasering, welke (beleids)functies, welk beeld bij versterkt secretariaat, welk eindbeeld).
- Wat moet er volgens u minimaal bereikt worden (bijvoorbeeld binnen twee/drie jaar) en hoeveel meer (maximaal) mag het worden (tijdshorizon vier/vijf jaar)? Met andere woorden wat moet het resultaat zijn van de samenwerking (zo SMART mogelijk geformuleerd).
- Welke aanbevelingen en aandachtspunten hebt u met betrekking tot de randvoorwaarden die vervuld moeten worden?
- Wat zijn de andere agendapunten en aandachtspunten waarover u graag met ons van gedachten wilt wisselen?

2. Samenwerkingsthema's, die volgens u een plaats moeten krijgen in het plan van aanpak

2.1. Beleidsopgaven en projecten

- Eilandoverstijgende thema's (Natura 2000, KRW, B&O-plan).
- Toekomstvisie waddeneilanden.
- Lobby en belangenbehartiging en verkrijging van subsidies/bijdragen (provincies, ministeries, europa, organisaties).
- Welke beleidsinhoudelijke thema's (en met welke argumenten?):
 - RO.
 - Onderwijs.
 - Milieu.
 - Volkshuisvesting.
 - Economie/werkgelegenheid/marketing.
 - Toerisme.
 - Wmo-prestatievelden.
 - Veiligheid.
 -overig.
- Opgaven, voortvloeiend uit nieuwe wet- en regelgeving (Omgevingsvergunning, WRO, WOR, BAG en dergelijke). Er is hier sprake van een sterke relatie tussen interne bedrijfsvoering (informatievoorziening binnen de gemeentelijke organisatie) en externe dienstverlening:
 - Wat is al in gang gezet (per eiland).
 - Stand van zaken (eventuele knelpunten).
 - Wat gezamenlijk aanpakken (en waarom wel of juist niet).
- Beleidsgerelateerde thema's:
 - Toezicht en handhaving.
 - Bezwaar en beroep.
 - Juridische kwaliteitszorg.
 - Inkoop en aanbesteding.

Welke ideeën zijn er met betrekking tot:

- Prioriteitstelling en tempo (onmiddellijk, 2009, 2010, 2011... et cetera), rekening houdend met de fasen: voorbereiding, inventarisatie, ontwerp, besluitvorming en implementatie.
- De organisatorische vormgeving (projectbureau binnen GR-secretariaat?), (aan)sturing (doorzettingsmacht) en de rol die het college van gemeentesecretarissen hierin wil/moet spelen (regie, agendasetting, planning, prioritering, bestuursopdrachten, inzet van programmamanagers, opdrachtgever-opdrachtnemer, cafetariamodel, lokaal maatwerk, tempoverschillen, mandaatstructuur, relatie met bestuur (portefeuillehouders?).
- De inrichting van het besluitvormingsproces (de jaarlijkse samenwerking-agenda, gebruik maken van bestuursopdrachten en de relatie lokaal bestuur-Eilandercollege-Eilanderraad).
- De kostentoe rekening/-verdeling (huidige verdeelsleutel handhaven?)
- Het aanspreken van de provincies op (extra) inzet van middelen. De provincies Fryslân en Noord-Holland hebben inmiddels besloten een Procesmanager samenwerking beschikbaar te stellen voor twee jaar.

Ik heb op 21 februari 2008 een overleg gepland met gedeputeerde Moens van de provincie Noord-Holland. De heer Bekius zorgt voor het maken van een afspraak met Gedeputeerde Galama.

- Reduceren van ambtelijk en bestuurlijk overleg (de bestuurlijke drukte) en de inzet van videoconferenties (of alternatieven) voor de komende jaren.
- Om tot een goede toepassing van de beslisboom te komen is het belangrijk om te weten welke (onomstreden) expertise op dit moment aanwezig is op de verschillende eilanden. Wij willen dit punt expliciet een plaats geven op de conferentie met het college van gemeentesecretarissen. Inventarisatie kan dus in eigen huis plaatsvinden.

2.2. Secundaire processen²¹

Vooraf

In deze fase is het niet van belang diep in te gaan op de inventarisatie van alle applicaties die worden gebruikt, de staat van de huidige digitale infrastructuur. Daarvoor moet in het implementatietraject een apart plan van aanpak (vooronderzoek) worden ontworpen, ondersteund door ICT-deskundigheid. In deze fase is het veel belangrijker uit te spreken waar binnen de bedrijfsvoering de samenwerkingsaccenten liggen en wat dat naar verwachting op zal/moet leveren, alsmede in welke volgorde de samenwerking gestalte moet krijgen (urgentiebesef). Het gaat dan over een sterkte-zwakteanalyse, gekoppeld aan het beeld van de huidige en de gewenste situatie. Vragen die hierbij wel relevant zijn:

- Is er sprake van een gedeelde probleemervaring (besef van kwetsbaarheid).
- Is er sprake van een gedeelde visie (op het eindbeeld).
- Is er sprake van draagvlak en voldoende vertrouwen.
- Is het (top) management in staat de veranderingen uit te dragen en te faciliteren (opleiding, gedragsverandering managen van cultuurverschillen).
- Zijn de middelen en ondersteunende instrumenten beschikbaar om de veranderslag te maken en zo niet wat moet hiervoor gebeuren (in termen van wat is daarvoor nodig).
- Hoeveel ruimte is er voor eigen beleid en zelfstandige bedrijfsvoering (bestuur op afstand).

Aansluitend bij de keuze in het voorstel van het Eilandercollege focussen wij in het plan van aanpak op de volgende PIOFACH-functies in onderstaande volgorde. Wij willen graag weten of dat ook uw mening is:

- a. I&A: de kwaliteit, het beheer en de standaardisatie van de ICT-infrastructuur (aansluitend bij marktstandaards en toegesneden op de ambities in het kader van de e-overheid). Dit is voorwaardenscheppend voor alle vervolgstappen.
- b. Financiële administratie/processen.
- c. Personeelsadministratie (te beginnen bij de salarisadministratie).

²¹ Deze vragen hebben een directe relatie (zeker als het gaat om ICT) met vraag 3.

Daarnaast kan bij andere PIOFACH-functies (bijvoorbeeld communicatie en juridische zaken) worden overwogen of zaken als poolvorming, onderlinge kennisuitwisseling en dergelijke kunnen leiden tot kwaliteitsverbetering en vermindering van de kwetsbaarheid. Moet dit al in het PvA worden meegenomen of onderdeel vormen van een groeimodel (succes genereert meer succes).

2.3. Primaire processen

- Standaardiseren en uniformeren van werkprocessen:
 - Wat zijn volgens u de dominante administratieve werkprocessen.
 - Wat is uw beeld bij stroomlijning, uniformering en digitalisering en kunt u prioriteiten aangeven (bijvoorbeeld vergunningverlening, subsidieprocessen, gemeentelijke belastingen, Wet Werk en Bijstand, Wmo en dergelijke).
 - Wat is per eiland de huidige stand van zaken met betrekking tot de invoering van het programma van de e-overheid en is er een plan van aanpak en ambitieniveau geformuleerd. Welke keuzes zijn (al) gemaakt. Is er sprake van ondersteuning (EGEM?).
 - Wat is per eiland de stand van zaken met betrekking tot de invulling van de basisregistratie voor Adressen en Gebouwen (BAG).
 - Aan welke voorwaarden moet worden voldaan om het standaardiseren en uniformeren van werkprocessen te bereiken (vb: het betreft hier de volgorde van aanpak: primaire processen moeten om per eiland op elkaar te worden afgestemd doorgaans opnieuw worden 'ontworpen'. Daarvoor is het van belang dat de ICT-infrastructuur (secundair proces) beschikbaar is.
 - Wat gaat dat (zou dat moeten) opleveren? (in termen van klantgerichtheid, vermindering van administratieve lasten, beleids- en verantwoordingsinformatie en efficiency van de bedrijfsvoering).
 - Welk aanvullend (voor)onderzoek is noodzakelijk (kan dan een plaats krijgen in het plan van aanpak).
 - Is het gewenst aan te sluiten bij reeds ontwikkelde pilots van voorloopgemeenten (standaard beschikbare systeemoplossingen) of doet dat onvoldoende recht aan de eilander-werkwijze?
 - Bent u van mening dat het aanbeveling verdient (na standaardisering en uniformering) de systemen en infrastructuur gezamenlijk in te kopen (bijvoorbeeld door tussenkomst van GovUnited of NORA)?

3. Overige vragen en aandachtspunten

- Is er nu (per eiland) sprake van samenwerkingscontracten (tussen eilanden of tussen eilanden en vaste wal-gemeenten):
 - Welke zijn dat?
 - Wat is de looptijd?
 - Hoe wordt die samenwerking gewaardeerd?
 - Is er bij beëindiging sprake van desintegratiekosten en wat is dan de omvang daarvan?
- Moeten er op korte termijn bij de samenwerkingspartners nieuwe- of vervangingsinvesteringen worden gedaan op het terrein van ICT. Welke zijn dat en wat zijn de kosten. Welke risico's loopt u op korte termijn op dit terrein (wat loopt uit het onderhoud?)

- Over hoofdstuk 6 van het Berenschot-rapport was verschil van mening (zijn er geen appels met peren vergeleken). De heer Hoogkamer heeft op zich genomen om over de validiteit van het materiaal met Berenschot te communiceren. Naar verwachting zijn deze gegevens beschikbaar tijdens de eilanddagen (maar in ieder geval op het moment dat de werkconferentie met het college van gemeentesecretarissen wordt gehouden) Het is van belang om hierover alsnog te communiceren (beelden bevestiging of wegnemen op grond van goede argumenten) anders hebben wij daar in de loop van het implementatieproces 'last van'. Daarnaast is het van belang om te weten of de beschrijving van de feitelijke huidige situatie per gemeente met betrekking tot de ondersteunende functie correct is weergegeven in hoofdstuk 6 van het Berenschot-rapport (paragraaf 6.3.2)

4. Tot slot

'Dromen zijn geen bedrog'

Ik zou jullie willen vragen (in de vorm van een kort statement of een metafoor van maximaal ½-A-viertje) de volgende zin te vervolgen:

'Het is 2012. Ik droomde vannacht over de samenwerking tussen de vijf waddeneilanden. Ik zag in mijn droomenzovoort.'

Probeer (in onderling overleg) te komen tot een creatieve invulling. Ik wil dan kijken of die dromen (in termen van jullie verlangen) een plaats kunnen krijgen in het plan van aanpak en motiverend kunnen zijn voor de slotconferentie. Je kunt er de tijd voor nemen. Deadline is ook *20 februari a.s.* Je kunt je bijdrage (en dat geldt ook voor de eventuele schriftelijke beantwoording van vragen) mailen aan: roelvogelzang@bmc.nl.²²

²² Dit document is opgesteld in overleg met de heer Bijlsma.

Bijlage 2

Huisvestingsmogelijkheden in Harlingen

De vertaling van de ruimtebehoefte in m² kent een bandbreedte van 300 - 400 m², afhankelijk van de vraag of binnen de minimumvariant ook nog projecten kunnen worden aangehaakt.

In het kader van deze opdracht heeft een korte verkenning plaatsgevonden van de huisvestingsmogelijkheden in Harlingen. Dit om de vraag te voorkomen: 'kan het daar überhaupt wel'.

Er is gesproken met de burgemeester (P.H.M. Scheffer) en de gemeentesecretaris (J. de Haan). De gemeente heeft op dit moment binnen de gemeentelijke organisatie geen overcapaciteit. Wel is aangegeven dat ze de komende periode mee willen kijken en mee willen denken. Daarnaast heeft de gemeente enkele suggesties gedaan met betrekking tot commerciële ruimten. Daarover heeft overleg plaatsgevonden met Makelaardij Stegenga in Harlingen en zijn twee mogelijke panden bekeken. Het gaat hierbij concreet om twee opties namelijk:

- Havenplein 8a + 10 (voormalig chinees restaurant):
 - Bruto vloeroppervlakte (Bvv): circa 260 m².
 - Staat leeg, moet nog verbouwd worden.
 - Koopprijs € 600.000,—.
 - Huurprijs op jaarbasis € 35.000,—.
 - Boven het pand is nog een appartement met een Bvv van 135 m² (dat nog niet verkocht is) en er eventueel bij gehuurd kan worden.
 - Het gaat om een monument, hetgeen consequenties kan hebben voor het programma van eisen.
 - Het pand zelf (de hele benedenetage) kan geschikt worden gemaakt voor de minimale variant (zes werkplekken en overige ruimten).
 - Circa twee minuten lopen vanaf de aankomst van de veerdienst op de Waddenpromenade.
 - Parkeermogelijkheid (betaald) beschikbaar.
- Zuiderhaven 73 (voormalig douanekantoor met uitzicht op Zuiderhaven):
 - Bvv circa 400 m².
 - Wordt door een projectontwikkelaar ontwikkeld tot een hoogwaardige kantoorlocatie (waarbij omdat het pand nu leegstaat en nog niet met de verbouwing is begonnen inspraak in mogelijk is).
 - Indicatie kale huurprijs tussen € 100,— - € 125,— per m². Dit zou dus neerkomen op maximaal € 50.000,— per jaar, maar dan is er sprake van een adequaat ingericht kantoor en wordt de maximumvariant aan ruimtebehoefte afgedekt.
 - Circa zes minuten lopen vanaf aankomst van de veerdienst op de Waddenpromenade.
 - Parkeermogelijkheid (betaald) beschikbaar.

De gemeente Harlingen heeft toegezegd mee te werken aan het mogelijk maken van raadsvergaderingen van de Eilanderraad in het gemeentekantoor van Harlingen.

Gedeputeerde Galema van de provincie Fryslân heeft toegezegd eventueel makelaarskosten voor een zoekopdracht voor rekening van de Provincie Fryslân te willen nemen.

Op 17 maart heeft de gemeentesecretaris van Harlingen aan de kwartiermaker gemeld dat wellicht ook de locatie van de Rabobank nog tot de mogelijkheden behoort. Gelet op het tijdstip van de melding heeft hiernaar geen onderzoek meer plaatsgevonden.

Bijlage 3

Dromen

Droom Terschelling

Zoals al aangekondigd, hierbij de droom van het Terschellinger college.

'Het is 2012. Ik droomde vannacht over de samenwerking tussen de vijf waddeneilanden. Ik zag in mijn droom een Wadden-gemeentehuis op de wal, waar deskundige beleidsambtenaren voor de vijf eilandgemeenten de backoffice advisering verrichtten. Door de omvang van dit apparaat werd de kwaliteit van de advisering groter (kruisbestuiving), de kwetsbaarheid kleiner, de deskundigheid door specialisering groter. Op de eilanden was een bestuur overgebleven met de front-office ambtenaren voor het contact met de burgers en enkele liaisonambtenaren ter vertaling van bestuur backoffice opdrachten. Door de efficiëntere opzet, optimaal gebruik van ICT werd een dermate besparing op de kosten bereikt, dat het geheel budgettair-neutraal werd (op den duur)'.

Droom Schiermonnikoog

In de periode 2007 - 2010 moet een omslag worden gerealiseerd in de gemeentelijke organisatie. Een omslag die voorwaarde scheppend is voor de toekomst van Schiermonnikoog als zelfstandige gemeente. Want alleen als zelfstandig gemeente we als eilanders het beste grip houden op onze prachtige leefomgeving, onze economie en de vele voorzieningen die het eiland leefbaar en veilig houden. Anders gezegd: de zelfstandigheid van de gemeente is onlosmakelijk verbonden met het behoud van het karakter en de eigen identiteit van het eiland Schiermonnikoog.

De aandacht van de kleine organisatie gaat op dit moment bijna volledig uit naar het leveren van de gemeentelijke producten, beheer van de openbare ruimte en het oplossen van problemen in de lokale samenleving. Deze sterke activiteitsgerichte organisatie blijkt ook uit de kwaliteitszorgscan, die samen met de vier andere Waddeneilanden is uitgevoerd aan het begin van 2006.

Deze sterke gerichtheid op burger, de lokale politiek en de eigen samenleving is natuurlijk de essentie voor het bestaansrecht van de bestuursdienst. Maar die activiteitgerichtheid heeft ook een nadeel, want het gaat ten koste van andere zaken die ook belangrijk zijn. Wij noemen de twee belangrijkste.

- De kwaliteit en efficiency van de interne werkprocessen, ontwikkelingen op een wat abstracter niveau en de eisen die de provinciale en landelijke overheid aan ons stellen komen onvoldoende aan bod.
- De wijze waarop professioneel wordt samengewerkt in een setting waar letterlijk en figuurlijk bijna geen afstand zit tussen collega's, klanten, bestuur, het gezin/familie/vrienden vraagt dringend aandacht.

Wat is het eindbeeld?

Grip houden op de eigen beleidsruimte: het raads- en collegeprogramma bepalen de agenda voor vier jaar

In 2005 is daarbij is het nieuwe raadsprogramma door het college vertaald in een vierjarenplan, waarbij per thema heldere doelstellingen en een plan van aanpak zijn geformuleerd. Van veel collega gemeenten hebben wij complimenten gekregen over de heldere wijze waarop wij hebben aangegeven wat wij de komende jaren van plan zijn. Dit college/raadsprogramma hebben wij geheel in eigen huis ontwikkeld, ondersteund door de medewerkers van Dongeradeel.

Grip houden op de eigen beleidsruimte: een kern van vier tot vijf goed gekwalificeerde regisseurs

Enerzijds houden de regisseurs voeling met de maatschappelijke ontwikkelingen op het eiland en de belangrijke beleidsontwikkelingen op hun terrein. Anderzijds zoeken zij de geschikte partners, die het beste antwoord kunnen geven op de zaken die op het eiland spelen. Bij het uitbesteden van die diensten van belang om de kwaliteit en het kostenaspect van de geleverde producten in de gaten te houden. Dit vraagt van onze medewerkers een andere rol. Was deze rol als beleidsmedewerker vooral inhoudelijk en gericht op het onderhouden van goede contacten, als regisseur wordt naast de inhoudelijke kant vooral ook een zakelijke houding gevraagd, waarbij de kwaliteit van de geleverde producten kritisch worden bekeken. Het waddensecretariaat speelt daarbij een belangrijke ondersteunende rol, ten aanzien van het aanleveren van specialismen. Voorzover op ons eiland een specialist aanwezig is, zal deze specialist meedraaien in het Waddenteam.

Facilitaire zaken zijn goed geregeld, daar hebben we geen last meer van, omdat het waddensecretariaat ons helpt bij het maken van strategische keuzes

Veel zaken hebben wij al uitbesteed (financiën, P&O, belastingen). Hierover zijn wij erg tevreden en dit proeft naar meer. ICT, inkoop, telefoon, archief zijn aandachtspunten waar in de toekomst ook strategische keuzes moeten worden gemaakt. Principieel hebben wij er nu al voor gekozen om de gehele ICT infrastructuur en architectuur buiten de deur te zetten bij een grote aanbieder door middel van een SLA. Voor deze facilitaire zaken zouden we een regisseur moeten hebben, die op strategisch niveau keuzes kan maken die voor ons eiland passend zijn en toekomst bestendig zijn. Het waddensecretariaat zou die expertise kunnen leveren en zaken die op de eilanden spelen kunnen verbinden.

Op de primaire processen zijn wij niet meer kwetsbaar, door samenwerking met andere gemeente /inhuur deskundigen

Voor een aantal processen hebben wij de gewenste eindsituatie gerealiseerd. Het gaat om Wmo, sociale zaken en onderwijs. Aandachtspunten zijn omgevingvergunning, burgerzaken, handhaving. Als het gaat om de primaire processen, zijn er ontwikkelingen (omgevingsvergunningen, meer specialisatie), die maken dat op langere termijn wellicht ook naar samenwerking moet worden gezocht, omdat de kwaliteit in onze eigen organisatie in de toekomst niet meer kan worden gewaarborgd. Voor deze processen (milieu/RO) zou niet alleen naar de gezamenlijke backoffice van de Waddeneilanden kunnen worden gekeken.

Een andere mogelijkheid is om aan te sluiten bij bestaande, veel grotere samenwerkingsverbanden, zoals de milieuadviesdienst of de vier samenwerkende gemeenten in Noord Oost Friesland. Ook hier zou het waddensecretariaat de rol van makelaar kunnen vervullen.