

Ontvlechting Dantumadiel en Noardeast-Fryslân



Opdrachtgever: Gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel
Samenstellers: Frank Burkels
Femmy Jonker
Catheel Pino
Datum: 31 maart 2022

Inhoud

Managementsamenvatting	1
1. Opdracht en aanpak	7
1.1. We hebben onderzoek gedaan naar de ontvlechting	7
1.2. Beoogd is inzicht te krijgen in de ruwe gevolgen	7
1.3. Het resultaat	7
1.4. Leeswijzer	8
1.5. Woord van dank	9
2. Huidige samenwerking en organisatie	10
2.1. Huidige samenwerking	10
2.2. Op deze manier worden taken uitgevoerd	11
2.3. De huisvesting is gescheiden	13
2.4. Op deze manier is de ICT geïntegreerd	13
2.5. Op deze manier werkt het rond tractie	16
2.6. Belangrijke contracten	18
2.7. Deze samenwerkingen zijn er	19
2.8. Deze financiële afspraken zijn gemaakt	20
2.9. Samen onderweg	21
3. Impact: organisatie en dienstverlening	23
3.1. Gevolgen voor organisatie, mensen en middelen	23
3.2. Gevolgen voor dienstverlening	33
4. Impact: juridische zaken	38



5. Impact: financiën	40
5.1. Frictiekosten	40
5.2. Eenmalige projectkosten	42
5.3. Kosten ontvlechting personeel	43
5.4. Kosten efficiëntieverlies	43
5.5. Samenvatting	45
6. De toekomstige organisatie	48
6.1. Zo wil Dantumadiel de organisatie op gaan bouwen	48
6.2. Dit is het toekomstplan van Noardeast-Fryslân	48
6.3. Relevant voor de opbouw van beide organisaties	49
6.4. Arbeidsmarktpositie, aandachtspunten en kansen	51
7. Doorkijk vervolg	52
7.1. Bestuurlijke besluitvorming	52
7.2. Eerstvolgende praktische stappen	53
7.3. Inrichting governance proces	54
7.4. Kritieke pad	55
Bijlage: Verantwoording van de aanpak	56
Opdrachtgeversoverleg, kopgroep en stuurgroep	56
Expert team	57
Interviewlijst	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Intervisie	57
Documentenlijst	57



Managementsamenvatting

Sinds 1 januari 2019 werken de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel samen met als onderligger een centrumregeling. Afgelopen jaar is die samenwerking geëvalueerd. Op basis van de ervaringen is besloten de ontvlechting van de samenwerking te onderzoeken. Lysias Advies heeft in opdracht van beide gemeenten een impactonderzoek uitgevoerd. Het doel hiervan was het verkrijgen van inzicht in de ‘ruwe’ consequenties van ontvlechting.

Het rapport begint met een overzicht van de huidige samenwerking en organisatie (dit overzicht is niet opgenomen in deze managementsamenvatting). Daarna volgt de impact van de ontvlechting waar het organisatie, mensen en middelen, en dienstverlening betreft. Vervolgens is aandacht voor de impact wat betreft juridische zaken en de financiële impact. Het rapport rondt af met een schets van de nabije toekomst van beide gemeenten en een doorkijk naar het vervolg.

Deze impact heeft een ontvlechting op de organisatie

Als het gaat om personeel, is sprake van een ‘overgang van onderneming’. Op grond hiervan gaat een deel van het personeel ‘van rechtswege’ over naar de gemeente Dantumadiel. De vraag is om hoeveel fte en om wie dat gaat. Het college van Noardeast-Fryslân heeft aangegeven dat het ervan uitgaat dat er geen gedwongen ontslagen aan de orde zullen zijn. De gemeenten maken in een sociaal plan nadere afspraken over formatie en plaatsing.

Naar verwachting leidt de ontvlechting tot een afname van eerder behaalde efficiency. Er zullen meer eenpitters ontstaan. Als gevolg van de ontvlechting ontstaat tevens op onderdelen een tekort aan kritieke massa. Ook zal waarschijnlijk verlies van motivatie en perspectief onder medewerkers merkbaar zijn en bestaat een reëel risico op een hoog verloop.

Een ontvlechting biedt ook kansen: een afname van coördinatie en overleg tussen de gemeenten en de mogelijkheid om focus aan te brengen. De aansturing is overzichtelijker en medewerkers werken weer voor één bestuur. Een ontvlechting kan daarnaast momentum bieden om (deels) een nieuwe start te maken en energie geven aan medewerkers die willen meebouwen aan de toekomst van één van beide gemeenten.

Deze impact heeft een ontvlechting op tractie

Ontvlechting van tractiemiddelen is een boedelscheiding. Noardeast-Fryslân lijkt het beheer en de uitvoering in de openbare ruimte niet anders te willen gaan organiseren. Voor Dantumadiel geldt dat zij, gelet op de Toekomstvisie, waarschijnlijk in ieder geval het klein onderhoud zelf ter hand te nemen, maar dat groot onderhoud eventueel wordt overgelaten aan de markt.

Per (categorie) tractiemiddelen zullen de gemeenten moeten kijken wat een passende verdeling is, met aandacht voor de totale waarde en de inzet van de middelen. Klein materiaal, personen-, bestel- en vrachtauto's en de tractoren kunnen naar rato worden verdeeld. Materiaal dat in aantal of in gebruik lastig te splitsen is (waaronder



huisvuilwagens en gladheidsbestrijding) moeten worden verdeeld in onderling overleg. In sommige gevallen zal er materieel teveel (dat wil zeggen: geen efficiënte inzet) zijn in de ene gemeente en materieel worden gemist in de andere gemeente dat weer moet worden aangeschaft, geleased, of ingehuurd. Risico's zijn de lange levertijden bij aankopen en het niet behalen van de bezuiniging op openbare ruimte die Noardeast-Fryslân heeft ingezet.

Deze impact heeft een ontvlechting op ICT

De impact van de ontvlechting op ICT is in hoge mate afhankelijk van de keuze hoe Dantumadiel het technisch beheer en hosting gaat waarborgen. Hiervoor bestaan drie 'basiskeuzes': zelf doen, deelname aan SSC Leeuwarden of uitbesteden. De ontvlechting zal impact hebben op zowel beheer, middelen en hardware als op informatiemanagement, applicaties en software. Zo zullen op vrijwel alle applicaties de autorisaties moeten worden aangepast.

Daarnaast zullen contracten moeten worden voortgezet, beëindigd of overgenomen. Het is daarbij zaak rekening te houden met licenties, onderhoud, beheer en dienstverlening, evenals werkplekapplicaties en telecomvoorzieningen en IT die gebruikt worden bij beheer en uitvoering.

In de ontvlechting zullen de gemeenten de data moeten identificeren die moeten worden overgebracht dan wel afgesplitst en moet de organisatie de lopende en aankomende projecten 'ontvlechtigingsproof' moeten inrichten.

Deze impact heeft een ontvlechting op dienstverlening

De dienstverlening komt tijdens en direct na de ontvlechting onder druk te staan door overgang van dossiers, overzetten van systemen en applicaties en door mogelijk verlies van personeel. Vergunningen en wettelijke termijnen daarvoor zijn een aandachtspunt, evenals het inbedden van nieuwe taken (denk aan de Omgevingswet). Tijdens het proces zal de dienstverlening aan de beide besturen afnemen door de inzet op de ontvlechting als gevolg van de extra inspanning.

Op de middellange termijn zal de dienstverlening van mindere kwaliteit zijn als gevolg van verminderde specialisatie en mogelijk verminderde openingsmogelijkheden. Een kans is de directe dienstverlening aan de beide besturen als gevolg van de kortere lijnen.

Deze juridische impact heeft een ontvlechting

De ontvlechting kan impact hebben op de samenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen van beide gemeenten én op wat dat vraagt van de eigen organisatie. Ontvlechting resulteert in afzonderlijk accounthouderschap en afzonderlijke ondersteuning van het bestuur. Ook zal de positie in de regio waarschijnlijk afnemen.

In een volgende fase moeten alle (langlopende) contracten en leverancier-relaties worden doorlopen. Wanneer het contract voor 1 januari 2024 afloopt, moet opnieuw worden (aanbesteed en) ingekocht. Wanneer het contract na 1 januari afloopt, zijn er verschillende mogelijkheden: gezamenlijk de contractperiode



afmaken; het contract opsplitsen en aanpassen; het contract vroegtijdig beëindigen en opnieuw (aanbesteden en) inkopen. De laatste twee opties zullen deels gepaard gaan met schaalverlies. Bij laatste optie is mogelijk ook schadevergoeding aan de orde.

Deze financiële impact heeft een ontvlechting

In navolgende tabel staan de nu voorziene ruwe financiële consequenties in beeld gebracht. Dit is geen wetmatigheid in deze fase van de ontvlechting maar een onderbouwde inschatting.



Kosten in euro's	Minimaal	Maximaal	Toelichting
Incidentele kosten			
Productieverlies	836.500	2.091.200	Kosten afhankelijk van duidelijkheid die medewerkers krijgen, hoeveel op de kop gaat en hoe goed de ontvlechting wordt ingericht en voorbereid.
ICT	300.000	3.225.000	Kosten afhankelijk van keuze van Dantumadiel om het zélf te doen, deel te nemen aan SSC of om uit te besteden.
Personeel	304.500	609.000	Kosten afhankelijk van uiteindelijke boventalligheid; benodigde ontslagvergoedingen; aanvullende opleidingen; benodigde inwerktijd.
Contracten ¹	-	-	Kosten afhankelijk van inhoud contracten (looptijd, bepalingen over beëindiging en aanpassing), keuze per contract om looptijd af te maken; het contract op te splitsen of het contract vroegtijdig te beëindigen.
Tractie ¹	-	-	Kosten afhankelijk van verdeling tractiemiddelen, vervolgkeuzes gemeenten (kopen, huren, leasen, inhuur)
Projectorganisatie	885.000	1.250.000	Kosten afhankelijk van offertes onafhankelijke registeraccountant, externe procesbegeleider en andere inhuur, benodigde inzet intern projectmanagement en andere ambtelijke projectcapaciteit
Totaal	2.326.000	7.175.200	
Structurele kosten per jaar			
Efficiëntieverlies in personeel	1.000.000	2.000.000	Inschatting op basis van taakstelling van 1 miljoen euro, schaalvoordeel eerdere samenwerking en aanvullende schaalvoordelen.
Efficiëntieverlies in contracten	83.670	251.010	Inschatting op basis van verlies van schaalvoordeel van 1 tot 3 procent.
Efficiëntieverlies in tractie	249.641	249.641	Kosten afhankelijk van verdeling tractiemiddelen, onder- en overcapaciteit die ontstaat, vervolgkeuzes gemeenten (kopen, huren, leasen, inhuur)
Efficiëntieverlies in ICT	0	3.274.848	Kosten zijn afhankelijk van de keuze die Dantumadiel maakt ten aanzien van ICT. We werken met een factor 2,5 ten opzichte van het huidige kostenaandeel in de samenwerking. De (personele) kosten van de minimale variant zijn verdisconteerd in efficiencyverlies in personeel.
Totaal	1.333.311	5.775.499	Deze bedragen lijken zeer nauwkeurig, maar zijn het gevolg van berekeningen met inschatting via percentages.

¹ Er is in deze fase waarin we een ruwe impact schetsen, nog te veel onduidelijkheid op dit punt. Daarom is het op deze kostenposten niet mogelijk een kostenindicatie te geven. Hetzelfde geldt voor tractie.



Zo willen de gemeenten hun eigen toekomstige organisatie inrichten

Het college van de gemeente Dantumadiel wil een uitvoeringsgemeente vormen. Het is de ambitie van de gemeente Noardeast-Fryslân om de koers die is vastgelegd in de verbeteragenda, vast te houden. Beide gemeenten hebben een nieuw functiehuis te bouwen. Aandachtspunt daarin zijn de huidige eenpitters. Ten aanzien van beleid, uitvoering en processen is voor met name voor Dantumadiel nog nadere uitwerking nodig, waar de gemeente nu ook al mee bezig is. Voor wat betreft Noardeast-Fryslân geldt dat de filosofie van de verbeteragenda houdbaar is, maar dat in de planning en concrete vormgeving wel rekening zal moeten worden gehouden met de ontvlechting.

Zo ziet het vervolg eruit

Om daadwerkelijk te komen tot een ontvlechting gaat er een aantal processen lopen. Het is belangrijk dit goed aan te sturen. Wij adviseren te werken met een stuurgroep en ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers, maar andere mogelijkheden bestaan ook. Verder stellen we voor de verschillende activiteiten te laten landen in drie sporen: 1. Onderhandeling en afspraken, 2. Ontvlechting (en opbouw) en 3. Reguliere dienstverlening. Aanvullend kunnen er twee parallelle sporen worden gevolgd die de opbouw/herinrichting van de twee ambtelijke organisaties betreffen.

De volgende activiteiten maken onderdeel uit van het kritieke pad:

Wat	Wanneer
Aanvaarding rapportage impactanalyse	April 2022
Adviesaanvraag ondernemingsraad	April 2022
Advies ondernemingsraad	Juni 2022
Raadsbehandeling	Juli 2022
Gelijklopend opheffingsbesluit	Augustus 2022
Inrichting projectorganisatie en governance	September 2022
Contouren nieuwe organisatie beschikbaar op hoofdlijnen (voldoende concreet voor keuzes rond contracten)	Uiterlijk november 2022
Sourcing onderzoek en besluit worden genomen ten aanzien van technisch beheer en hosting van ICT	November-december 2022
Opheffingsplan beschikbaar	November-december 2022
Resultaat onderhandelingen beschikbaar	December 2022
Opzeggen of pro forma opzeggen contracten	Uiterlijk 31 december 2022
Kenbaar maken wens tot deelname/toetreding contractpartners	Uiterlijk 31 december 2022
Contourenschets nieuwe organisatie beschikbaar inclusief functieboek, inclusief advies ondernemingsraad	Uiterlijk vóór zomerreces 2023
Sociaal plan beschikbaar, afgestemd met de bonden en ondernemingsraad	Maart-april 2023



Wat	Wanneer
Plaatsing medewerkers	Najaar 2023
Verhuizing medewerkers en dossiers	November-december 2023
Benoemingen/aanstellingen door het college	Uiterlijk 31 december 2023
Start ontvlochten situatie	1 januari 2024



1. Opdracht en aanpak

1.1. We hebben onderzoek gedaan naar de ontvlechting

Sinds 1 januari 2019 werken de gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel samen via een centrumregeling en dienstverleningshandvest. Afgelopen jaar is de huidige samenwerking geëvalueerd en zijn varianten geschetst voor het vervolg. Dit was conform de afspraak die is gemaakt in 2019. Op basis van de ervaringen met de samenwerking hebben de beide colleges in november 2021 tijdens een gezamenlijk overleg uitgesproken geen perspectief te zien in het versterken van de samenwerking binnen de huidige centrumregeling. Dantumadiel wil een zelfstandige gemeente blijven en ziet kans de huidige samenwerking anders vorm te geven. Voor Noardeast-Fryslân is dit geen optie. Daarmee resteert het onderzoeken van de ontvlechting van de samenwerking.

1.2. Beoogd is inzicht te krijgen in de ruwe gevolgen

Op verzoek van beide gemeenten is door Lysias Advies een impactonderzoek uitgevoerd. Het doel hiervan is het verkrijgen van inzicht in de 'ruwe' organisatorische, juridische en financiële consequenties van ontvlechting op in ieder geval de in de centrumregeling ondergebrachte aspecten: personeel, tractie en ICT.

1.3. Het resultaat

Het resultaat van het onderzoek is een rapport waarin op hoofdlijnen de consequenties van de splitsing van personeel, tractie en ICT in beeld zijn gebracht, inclusief de juridische, organisatorische en financiële impact daarvan. Het impactonderzoek biedt een basis voor het hierna op te stellen opheffingsplan; het betreft dus níet het opheffingsplan zelf.

Op basis van het impactonderzoek zijn voorstellen gedaan voor te hanteren uitgangspunten voor de daadwerkelijke ontvlechting.

Hier is rekening mee gehouden

Voor het impactonderzoek is rekening gehouden met 'variabelen' met betrekking tot de wijze waarop Dantumadiel zaken wil organiseren,





inclusief de consequenties daarvan. Tegelijkertijd met dit onderzoek, heeft Dantumadiel met Rijnconsult verschillende scenario's uitgewerkt. In algemene zin zijn we uitgegaan van de keuze die het college van Dantumadiel op basis daarvan heeft gemaakt, om bij het vormgeven van de organisatie en dienstverlening het perspectief van 'uitvoeringsgemeente' als uitgangspunt te nemen. Binnen die keuze is het op het gebied van personeel van belang op welke wijze Dantumadiel haar eigen organisatie wil opbouwen, op het gebied van tractie of Dantumadiel diensten gaat uitbesteden, en, zo ja, in welke mate, en op het gebied van ICT hoe gemeente Dantumadiel dat wil organiseren. Ten tijde van dit impactonderzoek zijn deze keuzes nog niet gemaakt.

Zo is het aangepakt

Het onderzoek is uitgevoerd door Lysias Advies. Er is allereerst een expertmatige aanpak gekozen, waarbij een eerste uitwerking van dit rapport is geschreven. Dit is met een groep vanuit de organisatie doorgenomen (de kopgroep). Vervolgens is met behulp van de teams verdieping aangebracht. Het conceptrapport is besproken met de opdrachtgevers en een vertegenwoordiging van de besturen. In de bijlage lichten we de onderzoeks aanpak verder toe.

Feiten, inschattingen, beelden en expertinzicht

Om tot een goede, ruwe schets van de impact te komen, hebben we ons gebaseerd op verschillende soorten informatie:

- Feitelijke informatie: wij hebben waar mogelijk gebruik gemaakt van feitelijke informatie uit documenten en systemen.

- Inschattingen: in aanvulling op de feitelijke informatie hebben we de organisatie gevraagd op verschillende punten inschattingen te maken. Dit leidt tot een lokale concretisering en is wenselijk om de daadwerkelijke impact inzichtelijk te maken. Dit zijn subjectieve inschattingen op grond van professionele kennis en kunde.
- Beelden: een ontvlechting heeft niet alleen 'zakelijke' gevolgen. Het gaat over mensen en die zullen ook op de een of andere manier op de ontvlechting reageren – dat gebeurt nu al. Hoe medewerkers aankijken tegen de ontvlechting en de gevolgen daarvan (voor bijvoorbeeld aantrekkelijk werkgeverschap), hebben we waar mogelijk en tot een bepaald abstractieniveau inzichtelijk gemaakt.
- Kennis van buiten: Lysias heeft ruime ervaring met gemeentelijke organisaties, samenwerking, herindeling en ontvlechting. Die kennis en ervaring hebben wij natuurlijk benut bij het schetsen van de impact. Daarnaast hebben we ook informatie uit de organisatie-intervisie (zie de bijlage voor meer informatie) verwerkt in het rapport.

1.4. Leeswijzer

Het rapport is als volgt opgebouwd. Hoofdstuk 2 geeft een overzicht van huidige samenwerking en organisatie. De eerste stap bij een impactonderzoek van een ontvlechting is namelijk zicht op de huidige, feitelijke organisatie: op welke manier zijn de twee gemeenten op dit moment vervlochten? Vervolgens brengen we in hoofdstuk 3 de impact van de ontvlechting in kaart waar het



organisatie, mensen en middelen betreft en waar het gaat om de continuïteit van dienstverlening. In hoofdstuk 4 brengen we de impact wat betreft juridische zaken in kaart, in hoofdstuk 5 werken we de financiële impact uit. Daarna wordt in hoofdstuk 6 de nabije toekomst geschetst: hoe willen de beide gemeenten zaken in het vervolg organiseren? Ten slotte geven we in hoofdstuk 7 een doorkijk naar het vervolg.

1.5. Woord van dank

Dit impactonderzoek is in korte tijd tot stand gekomen. Wij willen de gehele organisatie bedanken voor hun tijd en inzet. Zonder de bereidheid en medewerking van alle medewerkers hadden wij de ruwe impact van een mogelijke ontvlechting niet op deze manier kunnen schetsen.



2. Huidige samenwerking en organisatie

Om te kunnen bepalen waar de ontvlechting impact op heeft is het van belang dat helder is waar de twee gemeenten en organisaties in elkaar gevlochten zijn.

2.1. Huidige samenwerking

De gemeenten Noardeast-Fryslân en Dantumadiel werken samen via een centrumregeling en een dienstverleningshandvest. Noardeast-Fryslân is de centrumgemeente en voert daarmee functies uit voor de gemeente Dantumadiel, de gastgemeente.

In de centrumsamenwerking is Noardeast-Fryslân eigenaar van de ambtelijke organisatie en het personeel en heeft daarover beslisbevoegdheid. De centrumregeling en het dienstverleningshandvest richten zich op de samenwerking.

Noardeast-Fryslân is een gemeente met 45.481 inwoners en de gemeente Dantumadiel telt 18.943 inwoners.² Dantumadiel heeft bij de start van de samenwerking nagenoeg al het personeel 'ingebracht' in de organisatie van Noardeast-Fryslân (de voormalige ambtelijke fusieorganisatie). Alleen de griffier en de gemeentesecretaris zijn in dienst van de gemeente Dantumadiel. De griffiemedewerkers zijn in dienst van de gemeente Noardeast-Fryslân maar worden direct in

² Zie <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/dashboard-bevolking/regionaal/inwoners>, jaar 2021.

rekening gebracht bij Dantumadiel. Dit gaat buiten de samenwerking om.



In totaal werken er afgerond 583 fte in de organisatie van Noardeast-Fryslân (peildatum 1-1-2022). Er is een vacatureruimte van afgerond 60 fte en een overbezetting van ongeveer 38 fte.³ De uitvoeringsbegroting 2022 gaat uit van loonkosten ter hoogte van 41.824.000 euro en overige personeelskosten ter hoogte van 4.029.000 euro. Bij overige personeelskosten moet gedacht worden

³ Overzicht formatie en bezetting verkregen van Team Finansjeel Belied, peildatum 1-1-2022.



aan consignatievergoedingen en kosten die gemaakt worden voor ambtsjubilea en ziektevervangning.

2.2. Op deze manier worden taken uitgevoerd

In het dienstverleningshandvest staat omschreven welke taken Noardeast-Fryslân uitvoert voor Dantumadiel. Het gaat in beginsel om alle gemeentelijke taken, voor zover deze niet aan anderen zijn op- of overgedragen. De taken hebben in ieder geval betrekking op:

- beleidsontwikkeling en -voorbereiding;
- uitvoering van het door de daartoe bevoegde gemeentelijk bestuursorganen vastgestelde beleid en de uitvoering van de wettelijke taken;
- toezicht op aan derden uitbesteed werk;
- inkoop- en aanbestedingstrajecten;
- handhaving van de hiervoor genoemde uitvoering;
- de ter ondersteuning van de voormelde taken uit te voeren taken op het gebied van PIOFACH (bedrijfsvoering); en
- nieuwe taken.

Op deze manier voert de centrumgemeente de taken uit

De centrumgemeente is verantwoordelijk voor de taakuitoefening. Dit doet zij aan de hand van een vastgestelde besturings- en organisatiefilosofie.

Aan de opzet van de centrumgemeente ligt een Organisatie- & Formatieplan ten grondslag (28-6-2016). Op grond van diverse evaluatieve gesprekken is een verbeteragenda tot stand gekomen.



Een van de ontwikkelingen vanuit de verbeteragenda is de inrichting van het team Dantumadiel. Team Dantumadiel is de benaming voor een aantal collega's die primair of zelfs 'nagenoeg exclusief' werken voor de gemeente Dantumadiel. Het is te zien als virtueel team, want deze collega's hebben hun basis in een van de teams van de gemeente Noardeast-Fryslân (daar vindt de hiërarchische aansturing plaats). Functioneel worden deze collega's aangestuurd door de gemeentesecretaris van Dantumadiel. Dit gaat om de volgende functies:



- twee bestuursadviseurs / strategisch medewerker/programmaregisseur;
- bedrijvencontactfunctionaris;
- algemeen beleidsmedewerker economie en/of recreatie & toerisme (ERTO);
- medewerkers wonen / RO;
- communicatieadviseur;
- communicatiemedewerker;
- coördinatie dorpen en burgerparticipatie;
- financieel beleidsadviseur;
- medewerker financieel beheer;
- bestuurssecretaris;
- medewerker bestuurssecretariaat;
- medewerker managementondersteuning; en
- gemeentebode.

Ook binnen andere domeinen wordt gericht voor Dantumadiel gewerkt. Zo werken binnen de gebiedsteams (Afdeling Meidwaan en Soarch) circa 25 mensen voor het gebied Dantumadiel. Deze zijn grotendeels werkzaam in het gemeentehuis van Dantumadiel.

Er zijn ook taken uitbesteed aan derden

In het dienstverleningshandvest staat ook opgenomen welke taken zijn uitbesteed aan derden. Denk hierbij aan te nemen besluiten op aanvragen om vergunningen brandveiligheid en toezicht (Veiligheidsregio), verwerken huishoudelijke afvalstoffen (Afvalsturing Friesland) en advisering inzake welstand. Daarnaast heeft Noardeast-Fryslân een centrumsamenwerking met de

gemeente Leeuwarden rondom ICT. Dit komt in de volgende hoofdstukken meer uitgebreid aan de orde.

Er worden ook taken uitgevoerd voor derden

Tot slot blijkt uit het dienstverleningshandvest dat er ook taken worden uitgevoerd voor derden, in het bijzonder voor de Sytzamastichting en de gemeente Schiermonnikoog.

Wat betreft de Sytzamastichting, is het beheer door de gemeente Dantumadiel ingebracht in de samenwerking. Voor de gemeente Schiermonnikoog worden gemeentelijke taken uitgevoerd op het gebied van werk en inkomen, de financiële taak, belastingheffing, salarisadministratie en een klein deel van gemeentewerken. Slechts de samenwerking op werk en inkomen is onderdeel van de





samenwerking(sbegroting). De overige diensten verleent Noardeast-Fryslân buiten de samenwerking met Dantumadiel om. De gemeenten zijn op dit moment, in overleg met Schiermonnikoog, bezig de dienstverleningsovereenkomst die Schiermonnikoog met Dantumadiel heeft gesloten op het gebied van werk en inkomen, over te zetten op naam van Noardeast-Fryslân omdat deze toentertijd is ingebracht bij DDFK.

Ook wordt vanuit de garage in Dantumadiel het onderhoud van een deel van de brandweerwagens verzorgd als dienstverlening aan de Veiligheidsregio.

2.3. De huisvesting is gescheiden

In deze paragraaf gaan we in op huisvesting, de feitelijke situatie en de bedragen die in de samenwerkingsbegroting zijn verwerkt.

Het gemeentehuis van de gemeente Dantumadiel staat in Damwâld, de gemeentehuizen van Noardeast-Fryslân staan in Dokkum, Ferwert en Kollum.

In Damwâld werkt het bestuur van Dantumadiel en een deel van de medewerkers. Er werken ook medewerkers vanuit Dokkum en Kollum en incidenteel is het gemeentehuis in Ferwert in gebruik. Er liggen plannen dat medewerkers die nu vanuit Damwâld en Kollum werken op termijn vanuit Dokkum gaan werken.

In Damwâld, Dokkum, Kollum, Ternaard en Ferwert zijn gemeentewerven. In Damwâld is ook een garage gevestigd

(eigendom van de gemeente Dantumadiel). Op de Kooilaan is een separate milieustraat gevestigd (exploitatie door Omrin). Ook in Kollum is een milieustraat (los van de gemeentewerf), de derde milieustraat bevindt zich op de gemeentewerf te Ferwert. Inwoners van beide gemeenten kunnen gebruik maken van alle drie milieustraten. In Damwâld bevindt zich ook het NME Centrum De Klyster (niet in eigendom van de gemeenten, wel in personele zin door de gemeente Noardeast-Fryslân bemenst).

De gemeentehuizen zijn in eigendom van elk van de gemeenten. De gemeenten dragen zelf de kosten voor hun gebouwen plus onderhoud. In de begroting van de samenwerking (dd. 22 september 2021, over boekjaar 2022) staat voor Huisvesting een bedrag van 343.000 euro opgenomen en voor Facilitaire zaken 710.000 euro. Hier zitten onder meer de kosten in van kantoormeubilair, de koffievoorziening en kantoorposten (papier, printers et cetera).

2.4. Op deze manier is de ICT geïntegreerd

In deze paragraaf maken we onderscheid tussen vier aspecten:

- (ICT-)beleid, organisatie en samenwerking;
- beheer, hardware en middelen;
- informatiemanagement, software en applicaties; en
- de jaarlijkse kosten zoals vermeld in de samenwerkingsbegroting.



Zo is het ICT-beleid

Ten aanzien van ICT-beleid kennen Dantumadiel en Noardeast-Fryslân een technisch volledige integratie waarbij rekening gehouden is met de publiekrechtelijke taken van elk van beide gemeenten. Dit kent haar oorsprong in de samenwerking die al sinds 2007 plaatsvindt: toen zijn de gemeenten samen gaan optrekken op het gebied van gezamenlijke inkoop en integratie van IT-systemen en techniek. Eind 2016 is het technisch beheer en hosting overgegaan naar het Shared Service Centrum Leeuwarden. In dat kader zijn ook de applicaties van Dantumadiel gemigreerd naar het datacentrum van gemeente Leeuwarden. Dit heeft een vervolg gekregen na de gemeentelijke herindeling van Noardeast-Fryslân op 1 januari 2019: er is onderscheid gemaakt tussen (1) generieke applicaties die zowel door Dantumadiel als Noardeast-Fryslân worden gebruikt en in veel gevallen één installatie voor beide gemeenten kennen en (2) specifieke applicaties die uitsluitend voor Dantumadiel worden gebruikt en een zelfstandige installatie kennen, dikwijls vanwege publiekrechtelijke taken van de gemeente.

Sinds begin 2021 is de informatievoorziening verder in ontwikkeling. Hiertoe is het Informatieplan Samen Digitaal in beide gemeenten vastgesteld met een langetermijnvisie voor de gemeentelijke ICT-ontwikkeling. De plannen lijken erg op elkaar.

Zo wordt samengewerkt binnen i-SFN

Sinds meerdere jaren werken de vier Friese Waddeneilanden, De Dienst Sociale Zaken Noardwest-Fryslân, gemeente Noardeast-Fryslân, gemeente Leeuwarden en gemeente Waadhoeke samen op

het gebied van ICT en informatievoorziening in de i-Samenwerking Friesland Noord (i-SFN). De gemeente Leeuwarden levert hierbij de voor technisch beheer en hosting noodzakelijke producten en diensten inclusief de actieve netwerkinfrastructuur, contractmanagement en in geval van gemeenteoverstijgende, complexe projecten ook programma- en projectmanagement. Steeds vaker echter worden nieuwe applicaties door de leverancier gehost en als SaaS-applicatie vanuit de 'cloud' aangeboden.

Het doel van de samenwerking i-SFN is het verbeteren van de kwaliteit en efficiëntie van de informatievoorziening in de hele regio. Door te streven naar een gezamenlijk informatiebeleid worden schaalvoordelen behaald, wordt kennis gedeeld en worden de beschikbare middelen optimaal ingezet.

De samenwerking is vormgegeven in de volgende activiteiten:

1. Het beheren, ontwikkelen en vernieuwen van de functionele standaarden van de regionale samenwerking;
2. Het harmoniseren van (de ontwikkeling van) het informatiebeleid van de deelnemers, waaronder informatiebeveiliging, gegevensmanagement, records management en de informatiearchitectuur;
3. Het bevorderen van de standaardisatie van de inrichting van applicaties van de deelnemers;
4. Het afstemmen en waar mogelijk of gewenst integreren van de applicatieportfolio's van de deelnemers;
5. Het afstemmen en waar mogelijk of gewenst integreren van de projectportfolio's van de deelnemers;



6. Het afstemmen van de gewenste aanpassingen in de ICT-dienstverlening van de gemeente Leeuwarden (servicecatalogus en dienstverleningsovereenkomst); en
7. Het uitwisselen van kennis en van elkaar leren op het gebied van informatiemanagement en ICT.

De samenwerking is contractueel vastgelegd in diverse overeenkomsten waarin een centrumgemeenteregeling de basis vormt en de servicelevel agreement (SLA), de productdienstencatalogus en uitvoeringsafspraken afgeleiden hiervan zijn. In de SLA is onder andere de wijze uitgewerkt waarop Noardeast-Fryslân een financiële bijdrage levert. Alle 'vaste' producten en diensten worden jaarlijks gedefinieerd en op basis van 'aantallen x tarief' in rekening gebracht. Hierbij vallen applicaties – afhankelijk van omvang en complexiteit – in een beheercategorie die het tarief bepaalt. Variabele producten en diensten worden geoffreerd. In geval van wijzigingen (bijvoorbeeld nieuwe (versies van) applicaties waar SSC-ICT voor meerdere gemeenten het technisch beheer en hosting en in te kopen consultancy ten behoeve van projecten verzorgt) worden de kosten doorberekend op basis van afgenomen diensten en producten. Het gaat voor Noardeast-Fryslân (en Dantumadiel) om ca. 2,81 miljoen euro.

Naast deze formeel vastgelegde vormen van samenwerking, worden aanvullend specifieke afspraken gemaakt over de samenwerking. Dit kan per gremium, type dienstverlening en project/programma verschillen.

We zien dat de samenwerking op het gebied van ICT (hardware/middelen) en dat van Informatiemanagement (IM) verschilt. In algemene zin opereert het SSC Leeuwarden als centrumgemeente voor de levering, dan wel uitbesteding, van ICT-faciliteiten (datacentrum, netwerk-infrastructuur, werkplekken, telefonie en dergelijke). Deze faciliteiten worden door SSC-ICT ingekocht, uitgerold en beheerd ten behoeve van de samenwerkende organisaties.

Op het gebied van Informatiemanagement (applicaties, gegevens, koppelingen en dergelijke) is er vooral een samenwerking. De organisaties trekken zoveel mogelijk gezamenlijk op bij besluitvorming over, het beheer van en de (door)ontwikkeling van één regionale informatievoorziening.

In 2021 is de governance op deze regionale samenwerking aangepast. Er zijn verschillende 'tafels', elk met hun eigen functie in de samenwerking: de tafel van Secretarissen/Directeuren, de Ontwikkeltafel, de SSC tafel, het RIA, de Experttafel, de Regionale Stuurgroep Projecten en de Financiële werkgroep. Met uitzondering van het RIA en de Experttafel, wordt Noardeast-Fryslân (en indirect Dantumadiel) door één persoon vertegenwoordigd. De relatie tot de gemeente Leeuwarden is een echte samenwerking en geen klant-leverancier relatie. Zo vindt feitelijk de afname van producten plaats op basis van de producten- en dienstencatalogus, maar die catalogus is een nadrukkelijk samenwerkingsproduct.



Ook wordt nadrukkelijk samengewerkt op het gebied van het Digitale Stelsel Omgevingswet en de mogelijke ontwikkeling van een datawarehouse en hebben Dantumadiel, Noardeast-Fryslân, Waadhoeke, Leeuwarden en anderen een aanbesteding afgerond voor een nieuw systeem voor Personeels- en salarisadministratie.

Noardeast-Fryslân heeft geen eigen IT-infrastructuur meer, maar is wel eigenaar-licentiehouders van applicaties en data. Voor Centric-applicaties, die het grootste deel vormen ten behoeve van de primaire dienstverlening, heeft SSC-ICT een mantelovereenkomst met Centric afgesloten voor het leveren van producten en diensten met substantieel inkoop-schaalvoordeel.

De basisarchitectuur is leidend voor de Informatievoorziening van de onder het Shared Service Centrum samenwerkende organisaties.

Op de applicatielijst (v5) staan 237 applicaties die door Dantumadiel en/of Noardeast-Fryslân worden gebruikt. Er is grotendeels in beeld welk team welke applicaties gebruikt en of bepaalde applicaties voor een van beide gemeenten wordt gebruikt. Circa 19 applicaties worden specifiek door Dantumadiel gebruikt en hier is rekening mee gehouden: er is sprake van een specifieke installatie ten behoeve van Dantumadiel. Dikwijls is dit omdat de applicaties publiekrechtelijke taken ondersteunt (bijvoorbeeld Burgerzaken) en in veruit de meeste gevallen is de leverancier Centric. Het overige aantal applicaties (circa 200) heeft een meer generiek karakter. Opgemerkt wordt dat het aantal gebruikers geen graadmeter is voor het belang van het pakket.

In de begroting van de samenwerking (d.d. 22 september 2021, over boekjaar 2022) staat voor Automatisering een bedrag opgenomen van 4.923.000 euro. Dit bedrag wordt verdeeld volgens de algemene verdeelsleutel.

In 2018 is een benchmark uitgevoerd van de ICT-kosten van 35 gemeenten met in totaal 2,3 miljoen inwoners. Hieruit is de conclusie getrokken dat samenwerking aantoonbaar financiële voordelen op infrastructuurkosten en softwarelicenties opleverde.

2.5. Op deze manier werkt het rond tractie

In deze paragraaf wordt ingegaan op het aantal tractiemiddelen. Tractiemiddelen is een verzamelnaam voor voertuigen, werkmaterieel en gereedschappen. Deze worden ingezet bij onder meer het beheer en onderhoud van de openbare ruimte. Hieronder wordt verstaan het openbaar groen, gebouwen, sportvelden, gladheidsbestrijding, bruggen en kades, wegen, riolering en speelobjecten.

Zoveel tractiemiddelen zijn er

In de staat van materiële vaste activa (MVA) (uit september 2021) staat het volgende (zie schema volgende pagina).



Categorie	Aantal ⁴	Boekwaarde 31-12-2022 in euro's	Afschrijving in euro's	Rente in euro's
Bestelauto's	74	1.224.849	142.828	14.163
Vrachtauto's	20	730.489	140.399	9.923
Tractoren	13	501.813	79.407	9.300
Maaaimachines	16	588.649	82.119	10.733
Huisvuilwagens	4	905.000	95.000	16.000
Kolkenzuigers	2	386.808	44.925	6.908
Veegauto's en - machines	6	396.889	45.511	7.078
Randapparatuur	19	221.821	30.299	3.877
Shovels	2	111.310	17.320	2.058
Gladheidsbestrijding	22	261.553	34.528	4.737
Hoogwerkers	1	5.138	5.138	164
Klepelmaaiers	3	104.965	15.580	1.929
Houtversnipperaars	4	251.473	28.928	4.486
Totaal	186	5.690.757	761.982	91.356

⁴ Dit betreft alle activa op de lijst. Dat is soms ook 'ondersteunde' activa, bijvoorbeeld veiligheidsbebording bij de bestelauto's.

De waardering van de middelen is gebaseerd op de verkrijgingsprijs, verminderd met eventuele investeringsbijdragen. Afschrijving vindt lineaire of annuïtaire plaats volgens een stelsel, dat is afgestemd op de te verwachten toekomstige gebruiksduur, een duurzame lagere waarde bij voornemen tot afstoten en de restwaarde.

De financiële verordening stelt dat er lineaire afschrijving plaats dient te vinden vanaf het jaar volgend op het jaar waarin het actief in gebruik is genomen. De afschrijvingstermijnen zijn genoemd in de financiële verordening.

Uit de begroting en aanvullende opmerkingen blijkt dat in 2022 60 middelen vervangen moeten worden ter waarde van circa 2,3 miljoen euro, in 2023 21 middelen ter waarde van circa 770.000 euro en in 2024 15 middelen ter waarde van circa 530.000 euro.

In aanvulling op het voorgaande, is er ook nog 'zwarte' tractie in gebruik door de organisatie. Dit zijn voertuigen die niet in de begroting staan en overwegend al vóór de ambtelijke fusie in de GR van Dantumadiel en Dongeradeel zijn aangeschaft.



Zo worden de tractiemiddelen gebruikt

De tractiemiddelen worden in algemene zin voor beide gemeenten gebruikt. Belangrijk is dat al vóór de ambtelijke fusie in 2017 Dantumadiel en Dongeradeel in een gemeenschappelijke regeling samenwerkten op het gebied van de buitendienst.

In de uitvoering openbare ruimte werken verschillende ploegen, waarvan een aantal per wijk (de wijkploegen, waarvan twee voor Dantumadiel) en een aantal ploegen voert specifieke werkzaamheden uit (Tractie en inzameling, Technische dienst, sporthallen/bruggen, Specialistisch groen). De wijkploegen gebruiken groot materiaal maar hebben ook hun eigen klein materiaal.

Uit de gesprekken en documentstudie blijken er geen (grote) apparaten of voertuigen te zijn die slechts voor een van beide gemeenten worden gebruikt.

Bij het gebruik van sommige tractiemiddelen wordt het grondgebied van de twee gemeenten nadrukkelijk als één geheel gezien. Het gaat dan onder meer om het ophalen van huisvuil, gladheidsbestrijding en vegen. In de optimalisatie van de inzet en rijroutes van deze wagens is geen rekening gehouden met de gemeentegrenzen.

Zo worden de tractiemiddelen onderhouden en gestald

De tractiemiddelen worden gestald bij de vijf gemeentewerven in Damwâld, Dokkum, Ferwert, Ternaard en Kollum. Zij worden onderhouden in de garage te Damwâld. Voor onderhoud van



voertuigen van de veiligheidsregio is een onderhoudscontract afgesloten. Dit wordt uitgevoerd door de garage in Damwâld.

2.6. Belangrijke contracten

Noardeast-Fryslân heeft verschillende contracten met leveranciers of uitvoerders. In het kader van dit impactonderzoek is een onderscheid te maken tussen verschillende typen contracten. Deze verbinden wij



aan de categorieën uit het overzicht contracten dat wij hebben ontvangen. Het gaat hierbij om de volgende contracten:⁵

- Contracten op het gebied van personeel en organisatie
 - Personeelsgerelateerde zaken
 - Kantoorinrichting en benodigdheden, middelen voor bedrijfsvoering en informatie
- Contracten op het gebied van huisvesting
 - Gebouwen en gebouwgerelateerde installaties
- ICT-contracten
 - Automatisering en telecommunicatie⁶
- Contracten rondom tractie
 - Vervoer, aandrijfsystemen, emballage
- Contracten op het gebied van beleid en uitvoering
 - Flexibele arbeid
 - Advies en onderzoek
 - GWW (aanleg en onderhoud), niet gebouwgerelateerde installaties en openbare ruimten
 - Hulpverlening en openbare orde
 - Sociaal domein
 - Subsidies

⁵ De categorieën niet-beïnvloedbare crediteuren, gemeenschappelijke regelingen en leveranciers <500 zijn niet in dit overzicht opgenomen.

2.7. Deze samenwerkingen zijn er

De beide gemeenten hebben verschillende verbonden partijen. Diegene die mogelijk relevant zijn in het kader van dit impactonderzoek, zijn in de volgende tabel opgenomen.

Selectie relevante samenwerkingen	NEF	DA
Gemeenschappelijke regelingen		
Centrumregeling samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân		
Werk-/Leerbedrijf Noardeast Fryslân		
Shared Servicecentrum Leeuwarden		
Veiligheidsregio (en GGD) Fryslân		
Sociaal Domein Fryslân		
Hûs en Hiem		
Frsyke Utfieringstsjinst Milieu en Omjouwing (FUMO)		
Dokwurk		
Mobiliteitsbureau Noardeast Fryslân		
Recreatieschap de Marrekrite		

⁶ Diverse hoog-volume licentieovereenkomsten met betrekking tot applicaties en databases staan op naam van SSC-ICT Leeuwarden en zijn tot stand gekomen door inkoop en aanbesteding van SSC-ICT.



Selectie relevante samenwerkingen	NEF	DA
Vennootschappen en coöperaties		
NV Kabeltelevisie Noordoost Friesland		
Afvalsturing Friesland (Omrin)		
NV Stedin groep		
Stichtingen en verenigingen		
Stichting Roobol		
Stichting Dataland / Het Kadaster		
IJswegencentrale Oostergo		
Coöperatie Openbare Verlichting & Energie Fryslân u.a.		

Noardeast- Fryslân en Dantumadiel werken ook samen in Noordoost Friesland-verband met de Versnellingsagenda Noordoost Fryslân en ANNO. Met de versnellingsagenda stellen het Rijk, de provincie Fryslân en de gemeenten Achtkarspelen, Dantumadiel, Noardeast-Fryslân en Tytsjerksteradiel gezamenlijk subsidie beschikbaar om de economische groei in de regio Noordoost-Fryslân te versnellen. In ANNO-verband bestaat de ambitie dat Noordoost Fryslân in 2040 de topregio van Noord-Nederland is om te wonen, werken en recreëren. De vier gemeenten uit Noordoost-Fryslân, provincie Fryslân en Wetterskip Fryslân zetten de samenwerking door met een derde

Agenda Netwerk NoordOost (ANNO III) en een nieuwe samenwerkingsovereenkomst.

Noardeast-Fryslân is tot slot aangesloten bij Werken in Friesland, een samenwerkingsplatform op het gebied van arbeidsmarktontwikkelingen in de regio!

2.8. Deze financiële afspraken zijn gemaakt

Kijkend naar de financiële afspraken die zijn gemaakt geldt het volgende. Er wordt jaarlijks een aparte uitvoeringsbegroting gemaakt voor de samenwerking, die wordt besproken door de bestuurscommissie. De uitvoeringsbegroting is een onderdeel van de begroting van de gemeente Noardeast-Fryslân en wordt verantwoord op het taakveld Overhead. Dit is anders dan een zelfstandige begroting van een gemeenschappelijke regeling.

De uitvoeringsbegroting bestaat uit met de bedrijfsvoering samenhangende kosten. Het gaat hoofdzakelijk om de personeels gerelateerde budgetten, ICT-budgetten, tractie en huisvesting. Daarnaast stelt Noardeast-Fryslân een meerjaren-investeringsplan op voor majeure projecten van de gemeenten en de daarbij benodigde personele inzet.

Het verdeelpercentage is in 2016 vastgesteld op basis van inbreng van de gemeenten. De verdeelsleutel wordt aangepast als gevolg van wijzigingen in de af te nemen taken of kwaliteitsniveaus of wijzigingen in de kosten van specifieke af te nemen taken. Voor 2022 is het verdeelpercentage 73,44% voor Noardeast-Fryslân en 26,56% voor



Dantumadiel. De reden hiervoor is een uitbreiding van taken voor Dantumadiel op het gebied van managementondersteuning.

De uitvoeringsbegroting voor 2022 sluit op circa 54 miljoen euro en bestaat uit de volgende onderdelen.

Onderwerp	Begroting (x 1.000 euro)
Loonkosten	41.824
Overige personeelskosten	4.029
Automatisering	4.932
Tractie	2.325
Facilitaire zaken	710
Huisvesting	343
Commissie bezwaar en beroep	39
Overige dienstverlening	51
Totaal	54.253
- Totaal Noardeast-Fryslân	39.844
- Totaal Dantumadiel	14.410

Het meerjarig verloop van de samenwerkingsbegroting en de bijdrage per gemeente is in de uitvoeringsbegroting 2022 als volgt weergegeven.

x 1.000 euro	2022	2023	2024	2025
Totale kosten	54.253	53.773	53.771	53.609
Bijdrage Noardeast-Fryslân	39.843	39.512	39.511	38.294
Bijdrage Dantumadiel	14.410	14.261	14.260	15.315

2.9. Samen onderweg

Om de samenwerking te kunnen sturen is er regelmatig overleg

Op bestuurlijk niveau vindt periodiek afstemmingsoverleg plaats. Dit gebeurt in de bestuurscommissie die ten minste vier keer per jaar overlegt. Dit kan ook meer zijn; de afgelopen twee jaar is er maandelijks overleg.

Ook de beide gemeentesecretarissen stemmen in beginsel wekelijks af. In de centrumregeling wordt gesproken over ten minste vier keer per jaar. De gemeentesecretaris van Dantumadiel vervult hierin de rol van opdrachtgever richting Noardeast-Fryslân (hiertoe gemandateerd door het college van B&W).

De gemeentesecretaris van Dantumadiel stuurt team Dantumadiel functioneel aan. Hiërarchische aansturing gebeurt door het management van Noardeast-Fryslân.



De gemeentesecretaris van Noardeast-Fryslân voert het overleg met de medezeggenschap en de vakbonden.



Er wordt ook op andere terreinen samen opgetrokken

De griffiers sluiten jaarlijks ten minste eenmaal aan bij het secretarissenoverleg. Ook is er een gezamenlijke rekenkamercommissie. De gemeenten maken samen gebruik van één bezwaar- en beroepscommissie.

Er is ingezet op een gezamenlijke organisatieontwikkeling

De beide gemeenten hebben gezamenlijk ingezet op de doorontwikkeling van diverse aspecten in de zogenaamde verbeteragenda. Deze is gericht op het beter ondersteunen van

inwoners, bestuur en organisatie: het beoogde eindresultaat is een effectief en efficiënt werkende en permanent lerende ambtelijke organisatie, die in een open relatie met de samenleving staat en in een constructieve wisselwerking met de gemeentebesturen die zij bedient. Hierover is onder meer gesproken in de evaluatiegesprekken tussen Dantumadiel en Noardeast-Fryslân.

Uit het hoofdlijndocument verbeteragenda (21 juni 2021) blijkt dat de agenda zich richt op diverse aspecten. Het gaat om manieren van werken en de instrumenten die hiervoor beschikbaar zijn. Zoals verduidelijking van de cultuur (zo werken we), de voorziene organisatiewijziging (opheffen afdelingsstructuur ten gunste van het werken in kleinere eenheden, het veranderen van de managementstructuur) en de introductie van projectmatig werken en het onderbrengen van programmasturing in de lijn.

Het gaat verder om het doorontwikkelen van het managementcontrolsysteem en het sturingsinstrumentarium, om verbetering van de financiële tooling, het gebruik van capaciteitsplanning en kwaliteitsmanagement. Op het gebied van ICT gaat het om portfoliomanagement van de i-portfolio, digitalisering en robotisering, zaakgericht werken en datagedreven werken.

Op de agenda staan ook de doorontwikkeling van de publieksfunctie, het project Wending in het sociaal domein en de implementatie van de omgevingswet en de Wet Open Overheid.

3. Impact: organisatie en dienstverlening

In de vorige hoofdstukken hebben we beschreven op welke wijze de organisaties zijn geïntegreerd. Vanuit dat vertrekpunt wordt in dit hoofdstuk in kaart gebracht wat de ruwe impact is van de ontvlechting. De impact wordt per thema in kaart gebracht. In hoofdstuk 6 wordt dit ook in het perspectief gesteld van de opbouw van de organisatie van Dantumadiel en de doorontwikkeling van de gemeente Noardeast-Fryslân.

3.1. Gevolgen voor organisatie, mensen en middelen

3.1.1 Personele gevolgen

Om de impact van de ontvlechting op organisatorisch gebied in te schatten kijken we allereerst naar het personeel. In de centrumregeling staat hierover opgenomen dat in het opheffingsplan (dat gemaakt wordt na deze impactanalyse) de verplichtingen van de gastgemeente tot deelneming in de financiële en in de personele gevolgen van de opheffing (artikel 22, lid 4).

Er is niet nader geduid wat deze personele gevolgen zijn. En dus kijken we naar relevante wetgeving.

Er is, na een eerste juridische scan, sprake van 'overgang van onderneming'. Op grond van de Wnra is artikel 7:662 e.v. Burgerlijk Wetboek (BW) ook op de overheid van toepassing. Hierin staat dat rechten en plichten van werknemers behouden blijven. Werknemers gaan van rechtswege mee. Er moet wel voldaan zijn aan een aantal



voorwaarden. Zo moet er sprake zijn van een economische eenheid. Hieronder vallen ook de uitoefening van openbaar gezag en publieke dienstverlening. Bij overheden is er daarom al snel sprake van een economische eenheid. Andere voorwaarden zijn dat de overgang het gevolg is van overeenkomst, fusie of splitsing, ondernemingsactiviteiten worden overgedragen en er is sprake van identiteitsbehoud. Dit is naar onze mening allemaal van toepassing. Deze inschatting is ook gemaakt door een advocaat die als eerste verkenning door de gemeente Noardeast-Fryslân is ingeschakeld.

Op grond van de overgang van onderneming gaat een deel van het personeel ook 'van rechtswege' over naar de gemeente Dantumadiel. De vraag is nog om hoeveel fte en om wie dat gaat. Het college van Noardeast-Fryslân heeft aangegeven dat het ervan uitgaat dat er



geen gedwongen ontslagen aan de orde zullen zijn. De gemeenten maken in een sociaal plan nadere afspraken over formatie en plaatsing. Uitgangspunten hierbij kunnen zijn:

- De tijdbesteding van medewerker aan Dantumadiel. De wetgeving geeft geen graadmeter over welk deel van de tijd dan reëel zou zijn. Dit is het mens-volgt-werkprincipe.
- Uitgangspunt kan ook zijn op basis van vrijwilligheid.
- Uitgangspunt kan zijn een plaatsingstraject op basis van geschiktheid.
- Uitgangspunt kan ook zijn de band tussen de medewerker en de gemeente Dantumadiel (bijvoorbeeld voorrang omdat iemand er vroeger heeft gewerkt).

In het sociaal plan moeten afspraken gemaakt worden over deze uitgangspunten en over uitzonderingsgronden. Gaat iemand bijvoorbeeld ook over als er sprake is van arbeidsongeschiktheid of een conflict? Dit moet individueel worden beoordeeld.

Personele regelingen blijven van kracht op grond van geldende regelgeving (cao). Dit hoeft niet te gelden voor bedrijfsgebonden voorwaarden. Er moeten afspraken worden gemaakt over de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden.

De overgang van onderneming kan geen reden zijn voor ontslag. Dit is geen volledige ontslagbescherming. Ontslag is wel mogelijk vanwege economische, technische of organisatorische redenen (die dan weer los moeten staan van de overgang van onderneming).

Een overgang van onderneming heeft diverse praktische gevolgen. Zo moeten er afspraken worden gemaakt over de personeelsdossier waarbij rekening wordt gehouden met de privacyregels van de AVG. Uitgangspunt is dat de medewerker uit dienst gaat bij Noardeast-Fryslân. In Dantumadiel wordt een nieuw dossier opgebouwd. Het originele dossier blijft in Noardeast-Fryslân, er kunnen wel kopieën worden verstrekt. Dit geldt ook voor bedrijfsgeneeskundige gegevens.

Noodzaak tot een sociaal plan

Er moet een sociaal plan worden opgesteld waarin staat op grond waarvan overgang aan de orde is. Gesprekspartners zijn de bonden en de ondernemingsraad. Om te komen tot een goed plaatsingsproces is het nodig dat beide organisaties een nieuw functiehuis vormgeven. Zodra het proces bekend is en werknemers overgaan is het belangrijk te beseffen dat zij overgaan met behoud van rechten en plichten (zie eerder). Aangezien de inschaling van functies formeel afhankelijk is van het inwonersaantal zal de inschaling van de afzonderlijke nieuwe organisaties (zowel Dantumadiel als Noardeast-Fryslân) lager worden. Dit leidt tot relatief duur personeel gelet op behoud van rechten.

Inzicht in de tijdsbesteding

Gelet op het aandeel van Dantumadiel in de huidige samenwerking zou vrij vertaald 26,56% van het personeel werkzaam zijn voor de gemeente Dantumadiel. Kijkend naar de totale formatie van 583 fte bedraagt dit afgerond 155 fte.



Met de organisatie is verkend of in de praktijk ook 26,56% van de tijd aan Dantumadiel wordt besteed. Deze verkenning heeft plaatsgevonden in het kader van dit impactonderzoek (vragenlijst en gesprekken) en in een separate verkenning van Team Finansjeel Belied. Uit beide blijkt dat in de uitwerking rekening moet gehouden worden met verschillen. Er zijn teams waar de tijdbesteding wat hoger is ingeschat dan de 26,56% voor Dantumadiel. Voorbeelden zijn de teams inkoop (40%), Vastgoed (65%), Beleid Sociaal Domein (50%), Beheer openbare ruimte (50%) en Publiekszaken, post en registratie (33%). Deze hogere tijdsbesteding kent verklaringen. Dit hangt samen met beleidskeuzes van Dantumadiel (zoals de inzet op de woonopgave vanuit Dantumadiel) en is ook afhankelijk van aanvraaggestuurde werkzaamheden (zoals het aantal Wabovergunningsaanvragen).

Er zijn ook teams waar de tijdsbesteding wat lager is dan de afgesproken 26,56%. Dit geldt bijvoorbeeld voor team strategie (20%, ingevuld in de vragenlijst) en de functionaris gegevensbescherming.

In de praktijk wordt steeds gericht gestuurd op tijdsbesteding conform de oorspronkelijke verdeling.

Efficiency en kwaliteitsverbetering in de taakuitvoering

Uit de interviews blijkt dat de organisatie de afgelopen periode efficiënter en beter is gaan werken. Processen raken steeds beter uitgelijnd. Personeel is aan elkaar gewend en weet elkaar beter te vinden. Dit wordt ook onderschreven door het onderzoek van &Van der Laar. De organisatie heeft succesvol een taakstelling van 1 miljoen euro verwerkt. En dit is niet de enige efficiencywinst. Zeker

niet wanneer we rekening houden met het feit dat de samenwerking al dateert van voor 2017.



De efficiencywinst van de afgelopen tijd is waarneembaar in vele werkzaamheden. Zoals de inzet op het subsidieproces (hetgeen leidt tot meer grip op de rechtmatigheid), financiële advisering op basis van soortelijke producten, de inzet op onderwijshuisvesting, de controllers die één onderzoek uitvoeren met daarin verwerkt twee steekproeven (zoals het onderzoek naar de Wmo), het efficiënte beheer achter de schermen van op het oog twee verschillende websites, het beheer van gelijke databases, de cyclische werkprocessen van vergunningverlening, toezicht en handhaving.



Het is nu ook mogelijk om vanuit één uitvoeringsstructuur de cyclus kapitaalgoederenbeheer te beheren, ingericht voor één grote gemeente.

Uit de interviews blijkt dat het lukt om 'naar de voorkant te komen' van werkprocessen. Er wordt gewerkt vanuit overzicht en er is goede ondersteuning. De ambtenaren zitten aan de juiste tafels in de regio. Ze ervaren de mogelijkheid tot sturing in plaats van dat het werk ze overkomt (de waan van de dag).

Er is ook meer mogelijk door het samen te doen. Er wordt een grotere specialisatie geboden, hetgeen leidt tot betere antwoorden voor inwoners. Denk hierbij aan de inzet van de evenementencoördinator (een nieuwe functie voor zowel Dantumadiel als voor Noardeast-Fryslân), specialisatie in de kanaalsturing (betere registratie en verdeling van post, afhandeling van vragen in KCC/KSS) en de inzet van de dorpencoördinatoren.

Door de samenwerking is ook de kwetsbaarheid afgenomen. De achtervang is beter te regelen (zoals bij Burgerzaken), de piketfuncties zijn beter te verdelen (in kleine organisaties rusten die vaak op één persoon). Ook in algemene zin zijn er minder eenpitters doordat de teams groter zijn.

Naar verwachting leidt de ontvlechting tot het verlies van deze voordelen en omgekeerd tot een afname van de efficiency, afname van proactief handelen, toename van werken naar 'de waan van de dag' en vermindering van specialisatie. Dit zijn voor inwoners en ondernemers merkbare gevolgen (zie ook dienstverlening).

Let bij de ontvlechting op de eenpitters

Er zal bij de ontvlechting goed gekeken moeten worden naar de huidige zogenaamde eenpitters, om te voorkomen dat hun dienstverlening voor één van beide partijen tussen de wal en het schip belandt. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de gemeentearchivaris, de CISO, de ambtelijk secretaris van de ondernemingsraad, arbo-coördinator, functionaris gegevensbescherming, informatie architect, kwaliteitsmedewerker KCC, specialist GEO-ICT, planner voor de buitendienst, medewerker veiligheid & certificering buitendienst en de directieadviseur.

Deze eenpitters zijn ook te vinden in het zogenaamde primaire proces. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de specialist adviseur bodem, water en geluid, specialistisch adviseur archeologie en monumenten, de verkeerskundige directievoerder, installatiemonteur, medewerker backoffice burgerzaken, beheerder van de sportaccommodaties, planeconoom en de evenementencoördinator. Opgemerkt wordt dat de voorbeelden illustratief zijn en dat het geen uitputtend overzicht betreft.

Ook binnen de gebiedsteams zijn nu al eenpitters te vinden. Zoals bij het team dat zich richt op jeugd en de werkcoach. En hiernaast zijn er nog taken die door één van de teamleden wordt uitgevoerd, zoals het functioneel beheer.

Voor Noardeast-Fryslân leidt het mogelijk tot ondercapaciteit (er is al weinig capaciteit op bijvoorbeeld contractmanagement). En mogelijk ook tot 'overcapaciteit'. Dit voorzien we op de functies van de eenpitters.



Voor een groot deel zullen in beide organisaties medewerkers op de eenpittersfuncties moeten worden aangesteld. De mogelijkheid kan worden verkend om parttime functies aan te bieden of functies te combineren in één aanstelling, nu er op sommige plekken mogelijk onvoldoende werk zal zijn voor een fulltime aanstelling op één functie. Uitdaging hierbij is het vinden (en behouden) van mensen. Een alternatief is inhuur. Dat maakt de organisatie mogelijk kwetsbaar en duurder. En op sommige functies is continuïteit en inbedding in de organisatie belangrijk voor een goede taakuitvoering – inhuur is dan geen passende oplossing.

Impact op personeel: dit zijn de risico's en aandachtspunten

Er is een aantal risico's met betrekking tot de ontvlechting en het personeel te benoemen

Om te beginnen is de organisatie van Noardeast-Fryslân al kwetsbaar. Er wordt momenteel voorgesorteerd op de verandering van de organisatiestructuur. Meerdere teamleiders hebben twee teams 'onder hun hoede'. Zij lopen al op hun tenen. Het verlies aan perspectief kan van grote invloed zijn op hun draagkracht.

Verlies van perspectief is een breder risico. Momenteel zitten professionals van Noardeast-Fryslân als gevolg van de omvang van de gemeente aan interessante tafels. Voorbeelden zijn het controllersoverleg (met Leeuwarden, Heerenveen en Súdwest-Fryslân), de werkgroepen in de Veiligheidsregio, et cetera. Als beide organisaties kleiner zijn, is deelname aan deze tafels minder vanzelfsprekend. Ook in termen van carrièreperspectief nemen de mogelijkheden af aangezien beide gemeenten hier minder mogelijkheden in kunnen bieden. De signatuur van de werkgever waar mensen nu vertrouwd mee zijn verandert.

Een ander risico is dat het verloop toeneemt als gevolg van de ontvlechting. Uit de interviews blijkt dat het voornemen tot ontvlechten onzeker maakt en frustreert. In de organisatie-intervisie werd dit bevestigd vanuit voorbeelden elders in Nederland. Het druist in tegen het idee bij te dragen aan ontwikkeling. De organisatieontwikkeling kan stil komen te liggen.

Frustratie en gebrek aan perspectief kunnen leiden tot vertrek. Dit hebben andere gemeenten die het ontvlechtingsproces hebben doorgemaakt ervaren. Dit risico is extra groot als gevolg van de krappe arbeidsmarkt. Verlies van personeel leidt tot verlies van kennis en kwaliteit van dienstverlening/continuïteit.



Ook is er het risico op overbelasting als gevolg van het werk dat komt kijken bij de ontvlechting. Het wordt door collega's geduid als een proces van met jezelf bezig zijn oftewel navelstaren. De ondernemingsraad geeft hierover al een expliciet signaal afgegeven. Dit kan leiden tot een stijgend ziekteverzuim met hoge vervangingskosten als gevolg. Ook neemt de kans op fouten toe.

Er is ook het risico dat als gevolg van de ontvlechting er een tekort aan kritieke massa is. Er ontstaan meer eenpitters. Generalisten in plaats van specialisten. De robuustheid van de organisatie neemt af. Beide gemeenten zijn straks te gering van omvang om te kunnen voldoen aan de opgelegde kwaliteitscriteria VTH. Deze criteria zijn door de gemeenteraden vastgesteld in een verordening en de provincie ziet toe op naleving. Naast opleidings- en ervaringseisen betreft het eisen op het gebied van kritieke massa. Dit houdt in dat je bepaalde werkzaamheden mag uitvoeren als je beschikt over een minimaal aantal medewerkers voor een bepaalde taak. Voor de meeste taken is deze kritieke massa vastgesteld op minimaal 2 fte. Dit betekent dat bij een ontvlechting moet worden geïnvesteerd in voldoende personeel om aan de kritieke massa te kunnen voldoen. Dit leidt tot overcapaciteit en hogere personeelskosten (naar verwachting ook meer inhuur om de kwetsbaarheid op te vangen).

Tot slot merken we hier op dat als genoemde risico's optreden beide organisaties te maken krijgen met hogere inhuurkosten en kosten als gevolg van herscholing. Zie hiervoor ook de financiële impact.

Aandachtspunt in de personele gevolgen zijn ook de detachingscontracten met Dokwerk voor medewerkers met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Rond ziekteverzuim is een ontwikkeltraject ingezet. Voor medewerkers is het belangrijk deze afspraken te borgen in de nieuwe setting.

Impact op personeel: dit zijn de kansen

Naast de genoemde risico's biedt een ontvlechting ook kansen. De ontvlechting leidt tot een afname van coördinatie en overleg tussen de gemeenten. Dit wordt gezien als kans. Het werken met één set aan beleidsregels en op basis van één database is aantrekkelijk. Dat is in lijn met wat BMC en & Van de Laar eerder constateerden, namelijk dat de ambtelijke organisatie het uitdagend vindt om te gaan met de verschillen in bestuursstijlen tussen beide colleges.

Er is de mogelijkheid focus aan te brengen. Ook is de aansturing overzichtelijker. Dat leidt nu wel eens tot onduidelijkheid en misverstanden omdat de hiërarchisch leidinggevende stuurt, soms stuurt de wethouder en de functioneel leidinggevende stuurt. Vaak op elkaar afgestemd maar soms ook helemaal niet.

Sommige collega's werken momenteel voor zes bestuurders. Zij ervaren dat beleidsuitgangspunten beperkt op elkaar worden afgestemd. Ook wordt in de praktijk niet altijd ervaren dat er de bereidheid is om ook in de uitvoering gelijk op te trekken. Ook deze collega's zien een voordeel in het werken voor één bestuur.



Specifieke werkzaamheden vervallen, zoals het opstellen van de samenwerkingsbegroting en rekening.

Tenslotte werd in de organisatie-intervisie benoemd dat een ontvlechting ook momentum biedt om (deels) een nieuwe start te maken en daarmee energie kan bieden aan medewerkers die meebouwen aan de toekomst van beide gemeenten.

3.1.2 Gevolgen voor tractie

Ontvlechting van tractiemiddelen is een boedelscheiding. Op hoofdlijnen gaat het om tractie met een boekwaarde van grofweg 5,7 miljoen euro. De gemeenten zijn naar rato verantwoordelijk voor deze tractiemiddelen (dus 26,56% voor Dantumadiel).

We gaan ervan uit dat Noardeast-Fryslân het beheer en de uitvoering in de openbare ruimte en daarmee het gebruik van de tractiemiddelen niet anders wil organiseren of ergens anders wil beleggen. Voor Dantumadiel geldt dat zij waarschijnlijk in ieder geval het klein onderhoud zelf ter hand te nemen, maar dat groot onderhoud eventueel wordt overgelaten aan de markt. In hoeverre hiervoor wordt gekozen, is nog niet bekend.

Per (categorie) tractiemiddelen moeten de gemeenten kijken wat een passende verdeling is. Dit is niet geheel los te zien van de vijf gemeentewerven en werkplaatsen: de middelen moeten ergens gestald en onderhouden kunnen worden. Voor de precieze verdeling is het raadzaam te kijken naar de totale waarde van de middelen en vervolgens naar inzet van de middelen. Dit is afhankelijk van het

areaal, de prestatie, de maatregelen die moeten worden uitgevoerd (meerjarenplanning) en gemaakte keuzes over beheer en onderhoud (kaders). Uiteraard zijn ook nog de 'te maken keuzes' van invloed (bijvoorbeeld nieuwe beheerplannen).

Voor wat betreft het klein materiaal geldt dat dit waarschijnlijk vrij eenvoudig naar rato verdeeld kan worden over de twee gemeenten. De wijkploegen hebben nu ook al hun eigen materiaal dat ze gebruiken.

De verwachting is dat hetzelfde geldt voor de normale, bestel- en vrachtauto's en de tractoren. Wel is op dit moment ook aandacht nodig voor de verdeling van leaseauto's of de beëindiging van de contracten daarvoor.

Een ingewikkelde puzzel betreft het materiaal dat in aantal of in gebruik lastig te splitsen is. Dan gaat het in ieder geval om de huisvuilwagens, de kolkenzuigers, de veegauto's en -machines, het materiaal voor gladheidsbestrijding en materiaal ten behoeve van het sportveldonderhoud. Ter illustratie: er zijn vier huisvuilwagens, maar Dantumadiel zou het niet redden om met één auto bij alle huizen het huisvuil op te halen en Noardeast-Fryslân kan de drie wagens die het volgens de verdeling zou hebben, niet volledig inzetten. Een ander voorbeeld: er zijn twee shovels en twee hoogwerkers; die zijn al helemaal lastig op te splitsen.

Dit leidt ertoe dat bij volledige ontvlechting en verdeling naar rato in sommige gevallen er materieel teveel is in de ene gemeente en dat niet efficiënt wordt ingezet (kapitaalvernietiging) en dat er materieel



gemist wordt in de andere gemeente dat weer wordt aangeschaft (hogere kosten/investering nodig). Naast het aanschaffen zijn het leasen en huren van tractiemiddelen ook een optie. Bij het aanschaffen (en wellicht ook bij leasen en huren) moet voor sommige zaken rekening gehouden worden met aanzienlijke levertijden (bijvoorbeeld 1,5 jaar voor huisvuilwagens). Een heel andere mogelijkheid is dat een deel van de tractie wordt verkocht en dat meer wordt ingezet op inhuur van diensten.

Noardeast-Fryslân heeft een bezuiniging ingezet op het onderhoud van de openbare ruimte. De impact van de ontvlechting kan zijn dat in tijden van bezuinigingen juist investeringen moeten worden gedaan. Tegelijkertijd is dit ook een kans omdat dit kan worden gekoppeld aan doelstellingen als duurzaamheid.

Op de meerjarenbegroting staan veel geplande vervangingen van tractiemiddelen. Het is verstandig zo snel mogelijk afspraken (op hoofdlijnen) over de uitgangspunten in de omgang en verdeling van tractie. Zo kan in de vervanging daar al rekening mee worden gehouden.

3.1.3 Gevolgen voor ICT

Gevolgen ICT-beleid

Het vigerende informatieplan is vastgesteld in beide gemeenten en kan in principe dienen als vertrekpunt voor na de ontvlechting. Het informatieplan is (nog) niet toegespitst op het benoemde toekomstscenario van Dantumadiel als uitvoeringsgemeente en de impact hiervan. Zo wil de gemeente Dantumadiel (blijkt uit de



toekomstvisie) vooruitstrevend zijn in digitale dienstverlening. Het ligt voor de hand dat zodra hier nadere verkenning op heeft plaatsgevonden een analyse te doen op de in het informatieplan benoemde archetypes. Voor de periode 2021 – 2022 is gekozen voor de archetypen Maximaal Dienstverlenend, Flexibel en Schaalbaar en Kostenbewust en Sober. Overigens heeft Noardeast-Fryslân hier eveneens voor gekozen dus in die zin onderscheidt Dantumadiel zich (nog) niet. Op grond van die verkenning kan in beeld worden gebracht wat ervoor nodig is het gewenste beeld te bereiken.

Tijdens de ontvlechting moet er rekening mee worden gehouden dat de doorontwikkeling en verbetering van digitale dienstverlening hoogstwaarschijnlijk gedurende minimaal twee jaar niet/minder zal plaatsvinden als gevolg van de ontvlechting.



Sourcingkeuze

Voor de periode vanaf de ontvlechting domineert de uiteindelijke 'sourcingkeuze' de kosten. In de centrumgemeenteregeling met Leeuwarden zijn expliciete afspraken gemaakt over uittreding, onder meer dat de partij die wenst uit te treden alle financiële en personele gevolgen daarvan draagt. Er zijn echter geen expliciete afspraken gemaakt over substantiële vermindering van het afnemen van diensten, maar ook dit zal frictiekosten met zich meebrengen.

In principe kan Dantumadiel Noardeast-Fryslân te kennen geven af te willen stappen van de Centrumgemeenteregeling waar laatstgenoemde gemeente aan deelneemt. Er dienen nog nadere keuzes gemaakt te worden. Gaat Dantumadiel investeren in een eigen gemeentelijk datacentrum, besteedt zij dit uit aan een marktpartij, doet zij SSC-ICT Leeuwarden een verzoek tot deelname of gaat ze samenwerken met andere publieke organisaties? We beschrijven de impact aan de hand van de eerste drie opties, omdat de vierde te ver weg ligt van de huidige situatie.

Optie 1: Een eigen datacentrum

Een eigen gemeentelijk datacentrum voor Dantumadiel ligt gegeven de schaal en het door het college vastgestelde toekomstscenario van gemeente Dantumadiel niet voor de hand. Complexiteit en ontwikkeltempo van ICT in relatie tot eigentijdse eisen omtrent onder andere beschikbaarheid, continuïteit en veiligheid zijn daarvoor waarschijnlijk ook te hoog. Voor een gemeente met de omvang van Dantumadiel zal rekening gehouden moeten worden met exit kosten enerzijds en investerings- en exploitatiekosten anderzijds. De exit-

en investeringskosten bedragen indicatief 2 tot 3,25 miljoen euro. Bedragen zijn in dit stadium een eerste vrij rudimentaire inschatting, gebaseerd op projectbegrotingen van de ICT-migraties die in het kader van de ambtelijke fusie DDFK en de gemeentelijke herindeling Noardeast-Fryslân hebben plaatsgevonden, in relatie tot de huidige ICT-begroting van gemeente Noardeast-Fryslân.

De inschatting is dat het traject om uit het SSC te stappen en een eigen datacentrum vorm te geven, circa twee jaar duurt.

Optie 2: Samenwerken met Leeuwarden

Indien, evenals de gemeenten van de Friese Waddeneilanden en Waadhoeke, gekozen wordt tot het aangaan van een eigen Centrumgemeenteregeling met Leeuwarden en Leeuwarden daartoe bereid is, zullen de eenmalige en structurele kosten lager zijn en met name gedomineerd worden door het uitvoeren van specifieke installaties ten behoeve van gemeente Dantumadiel door Shared Service Leeuwarden van applicaties die nu een generiek karakter hebben en in gebruik zijn voor en/of door beide gemeenten. Definitie van toekomstscenario's vormt een natuurlijk moment om beide varianten nader in te vullen.

Als Dantumadiel wil blijven samenwerken op regionale schaal met Leeuwarden en andere partners, dan heeft dit ook gevolgen voor (de inzet binnen) de governance. In vijf van de zeven 'tafels' die regionaal zijn georganiseerd, worden Dantumadiel en Noardeast-Fryslân door één persoon vertegenwoordigd. Na ontvlechting zullen dit twee personen zijn.



Optie 3: Uitbesteden aan de markt

Het uitbesteden aan de markt is een derde alternatief en een traject op zich. Op dit moment zijn daar de kosten en opbrengsten niet van in te schatten. Het vraagt een gedegen afweging om deze optie te verkennen, met als belangrijke stap een marktconsultatie. De inschatting is dat een dergelijk traject lastig te combineren is met het ontvlechtingstraject.

Gevolgen van ontvlechten voor de ICT-voorzieningen

Het ontvlechten van de ICT-voorzieningen heeft gevolgen voor zowel de kant van beheer/middelen/hardware als van informatiemanagement/applicaties/software. Contracten moeten worden voortgezet, beëindigd of overgenomen. Bij de contracten moet rekening gehouden worden met licenties, onderhoud, beheer en dienstverlening. Houd hierbij ook rekening met zaken als werkplekapplicaties en telecomvoorzieningen en IT die gebruikt worden bij beheer en uitvoering (zoals IT in gemalen, elektronische borden en in voertuigsystemen).

Ontvlechting betekent in vrijwel alle gevallen dat autorisaties op vrijwel alle applicaties moeten worden aangepast. In plaats van ambtenaren van de gemeente Noardeast-Fryslân die zijn geautoriseerd voor applicaties van Dantumadiel, zullen ambtenaren van Dantumadiel autorisaties voor de eigen applicaties moeten krijgen. Dit vereist een tijdige en zorgvuldige voorbereiding alsmede acceptatietestperiode.

Gevolgen voor de informatiehuishouding

Ook moet rekening worden gehouden met het identificeren van data die moet worden overgebracht dan wel afgesplitst. Dit is uiteraard niet enkel een taak van ICT; dit heeft impact op de gehele organisatie en mogelijk ook op inwoners, partners en ondernemers. Het geldt voor data opgeslagen in systemen, maar ook voor papieren archieven. Dossiers moeten worden gesplitst of gedubbeld voor zover deze nu zijn samengebracht (of indien dit niet mogelijk is, moeten hier goede afspraken over worden gemaakt). Dit moet zorgvuldig gebeuren gelet op privacyregelgeving. Uit de gesprekken is gebleken dat dit zeker niet onderschat moet worden, zowel het splitsen van data als van papieren archieven zal een tijdrovende klus zijn. Dit werd onderbouwd met de analyse van data bij de conversie van Planplus naar zaakstelsel REX.

Projecten

Er zijn verschillende lopende en aankomende projecten die door de ontvlechting geraakt worden. Deze zijn door de organisatie geïnventariseerd. Per project moet worden bekeken wat – vanaf nu tot na 2024 – de precieze impact van de ontvlechting is en wat dit vraagt in de projectopzet.

3.1.4 Gevolgen voor huisvesting

De gemeenten hebben bij de start van de centrumregeling in het dienstverleningshandvest heldere afspraken gemaakt over huisvesting en de doorontwikkeling daarvan. Kort samengevat:



Iedere gemeente behoudt de eigen gebouwen totdat er nadere plannen zijn uitgewerkt inzake een geharmoniseerd dienstverleningsconcept en daarvan afgeleid nadere huisvestingsplannen. Tot dat moment wordt er terughoudend geïnvesteerd in huisvesting.

Bij een ontvlechting zijn de gevolgen voor huisvesting dus relatief overzichtelijk, aangezien er geen grote ontwikkelingen zijn geweest op dit gebied sinds de start van de centrumregeling. Wel zal Dantumadiel een nieuw huisvestingsplan en vlekkenplan moeten ontwikkelen voor de nieuw in te richten organisatie. Ook Noardeast-Fryslân heeft uiteraard te maken met wijzigingen. Die hangen sterk samen met keuzes die nu ook al voorliggen rondom de toekomst van de (centrale) huisvesting en hybride werken.

Naast de gemeentehuizen zijn er ook vijf gemeentewerven inclusief één garage. De garage in Damwâld zal Noardeast-Fryslân bij ontvlechting niet meer gebruiken tenzij hier afspraken over worden gemaakt. Noardeast-Fryslân zal moeten zorgen aanvullende voorzieningen voor wat betreft het onderhoud van de tractie.

Voor alle relevante huisvestingsaspecten kan per locatie ter voorbereiding op de ontvlechting in kaart worden gebracht wat de huidige situatie is en wat de situatie na ontvlechting is. Denk daarbij aan meubilair, catering, toegang, beveiliging en afvalverwerking. Als vervolgstap vraagt dit een verhuisplan. Voor de daadwerkelijke verhuizing plaats kan vinden, is het van belang dat alle facilitaire voorzieningen gereed zijn gemaakt voor de nieuwe situatie.

3.2. Gevolgen voor dienstverlening

Dantumadiel en Noardeast-Fryslân zijn beide gemeenten die sterk gericht zijn op het gebied en hun inwoners. Of het nu gaat om publieksdienstverlening, beheer van de openbare ruimte of de verzorging van de taken op het gebied van zorg en welzijn, integraliteit en gebiedsgericht werken zijn belangrijk. Beide gemeenten willen dichtbij de inwoners en toegankelijk zijn. En beide gemeenten puzzelen op manieren om ook de opgaven in de (nabije) toekomst het hoofd te kunnen bieden.

In het geval van een ontvlechting is het voordeel dat zaken als publieksgericht werken, beheer van de openbare ruimte en gebiedsgericht werken al duidelijk zijn ingedeeld. Het gemeentehuis van Dantumadiel is in bedrijf. Voor inwoners verandert dat niet.



Toch zit dienstverlening niet enkel in de huisvesting. Het risico als het gaat om dienstverlening aan inwoners en ondernemers is dat dossiers goed over moeten gaan. Dat er geen data kwijt raakt en dat er nog vragen gesteld en beantwoord kunnen worden. Waar nu collega's betrokken zijn bij vragen is het niet vanzelfsprekend dat die betrokkenheid blijft. Het is raadzaam hier in de teams afspraken over te maken, gericht op een warme overdracht van kennis en kunde en zorgvuldige overdracht van dossiers/data.

Dienstverlening wordt door de gezamenlijke organisatie nu ook geboden door de vergaande specialisatie. Hierdoor is een goede eerstelijns vraagbeantwoording aan de orde. In de huidige organisatie zijn er gespecialiseerde kanalen voor het sociaal domein en het fysiek domein (inclusief vergunningen). Dit leidt ertoe dat inwoners direct met een medewerker te maken krijgen die een groot deel van hun vragen kan beantwoorden. Dit voorkomt het wachten op een antwoord uit de backoffice.

Inwoners kunnen nu een afspraak maken en treffen de specialist die ze nodig hebben. Die blijft door de specialisatie ook gemakkelijker bij de tijd qua professionele ontwikkelingen, hetgeen gunstig is voor inwoners. Daarbij maken inwoners nu gebruik van meer bereikbaarheidsmogelijkheden en ruimere openingstijden dan die kleinere organisaties kunnen bieden.

Ook is er nu ruimere dienstverlening doordat voorzieningen gedeeld worden, zoals het NME centrum en de milieustraat.



Afhankelijk van nadere keuzes om technisch beheer en hosting op applicaties door SSC Leeuwarden te laten verzorgen, is ontvlechting nodig naar een ander datacentrum. Voor de primaire applicaties zal dit gepaard gaan met discontinuïteit. Wettelijk gezien mogen onder andere Burgerzaken-applicaties niet langer dan vijf werkdagen 'verbroken' zijn van de landelijke voorzieningen voor het doorvoeren van mutaties (onder andere overlijdens en geboortes). Dit noodzaakt tot een zeer gedegen projectmatige voorbereiding en uitvoering.



Tot slot, redenerend vanuit inwoners, kan productie bij vergunningsverlening stilgelegd worden of worden getemporiseerd; dit vanwege de wettelijke termijnen voor behandelingen van vergunningaanvragen.

Dienstverlening aan het bestuur

Niet alleen de dienstverlening voor de inwoners kan de gevolgen van ontvlechting ondervinden. Ook de dienstverlening aan het bestuur zal veranderen. Door de omvang van de organisatie en de genoemde specialisatie is het mogelijk om gerichte informatie te verstrekken aan gemeenteraad, burgemeester en wethouders. Er wordt met aandacht gewerkt aan beleidsprioriteiten. En doordat medewerkers actief zijn in de regio lukt het ook om voorop te lopen. Zoals op het gebied van ondermijning, recreatie en toerisme. Het gevolg van de ontvlechting kan zijn dat de organisatie in plaats van proactief meer beheersmatig en volgend wordt. Uiteraard is het subjectief of dit erg of niet erg gevonden wordt.

Afhankelijk van de keuzes in de projectorganisatie, zullen verschillende medewerkers bij de ontvlechting worden betrokken. Voor de periode van de ontvlechting is een gesprek over prioritering in de dienstverlening aan het bestuur en beleidsvorming daardoor noodzakelijk: niet alles zal kunnen op het gewenste (of eerder afgesproken) tempo.

Afstemming met partners

Beide gemeenten doen 'zaken' met dezelfde verbonden partijen en maatschappelijke partners, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, onderwijs, milieu, zorg en welzijn. Het is van belang het

accounthouderschap hiervan na de ontvlechting zorgvuldig vorm te geven. Duidelijkheid over wie aanspreekpunten zijn (voor het overleg maar ook voor bijvoorbeeld vragen over de financiële administratie).

Ook doet de gemeente zaken met aannemers. Werken en projecten worden nu al voorbereid voor over vijf jaar. Het is belangrijk tijdig te bepalen hoe wordt omgegaan met de kosten voor de voorbereiding hiervan. Dit zal nog meer gescheiden worden opgestart en het contractmanagement moet goed worden overgedragen. Hierbij is belangrijk aan partners duidelijkheid te geven hoe omgegaan wordt met garanties op de uitgevoerde werken/projecten namens Noardeast-Fryslân. Juridische overdracht en inzicht in verantwoordelijkheden zijn ook voor partners belangrijk.

Het risico bestaat dat de regionale positie van beide gemeenten verandert/afneemt qua invloed doordat zij (en de organisaties) te klein zijn om in provinciaal verband mee te kunnen – en willen – doen. Ook komen mogelijk de samenwerkingsrelaties – met gemeenten maar ook private partijen - onder druk door de nieuwe verhoudingen en verminderde kwaliteit in de ambtelijke organisatie.

De noodzaak tot afstemming met partners geldt uiteraard ook voor de partijen waar de gemeenten nu diensten aan verlenen (zie eerder).



Dienstverlening aan Schiermonnikoog en andere derden

Er worden verschillende taken worden uitgevoerd voor derden, zoals Schiermonnikoog. Noardeast-Fryslân en Dantumadiel zullen met elkaar en met deze partners in gesprek moeten over wie deze taken in de toekomst gaat uitvoeren.

Dienstverlening aan de organisatie

Ook de interne dienstverlening komt als gevolg van de ontvlechting onder druk te staan, denk bijvoorbeeld aan gerichte financiële advisering of kwaliteitsmanagement. Er is in een gemeente (naast de primaire processen) een aantal kritieke processen te benoemen die in het geval van Dantumadiel opnieuw moeten worden ingericht en in het geval van Noardeast-Fryslân tegen het licht moeten worden gehouden. Het gaat in ieder geval om:

- bestuurlijke besluitvorming (van voorbereiding tot afhandeling);
- planning- en control cyclus;
- financiële administratie;
- salarisadministratie;
- kwaliteitsmanagement;
- risicomanagement;
- interne controle;
- taken en overleg rondom interbestuurlijk toezicht;
- personeelsmanagement (in termen van formatie, opleiding, arbo); en
- vergunningsverlening.

Hierbij moet rekening gehouden worden met in gang gezette ontwikkelingen. Zo moet het college vanaf 2022 naar alle waarschijnlijkheid voor het eerst zelf een verklaring voor de financiële rechtmatigheid af kunnen geven, dit vraagt van control een onafhankelijke positie, ook in de nieuwe organisatie van Dantumadiel.



Beleidsmatige ontwikkelingen

Er is een aantal majeure beleidsmatige ontwikkelingen (gaande). De ontvlechting heeft gevolgen op het proces en leidt tot kwetsbaarheid in de setting na de ontvlechting. Dit gaat in ieder geval om:



- Nieuwe wet op de rekenkamers (rechtmatigheidsverklaring). Dit vraagt extra inzet op het gebied van control (door lijn- en stafonderdelen);
- De implementatie van de omgevingswet. Er moet nog ruimtelijk beleid worden opgesteld;
- De implementatie van de wet open overheid;
- De wet kwaliteitsborging voor het bouwen. Ook hier is de kritieke massa een punt van aandacht.

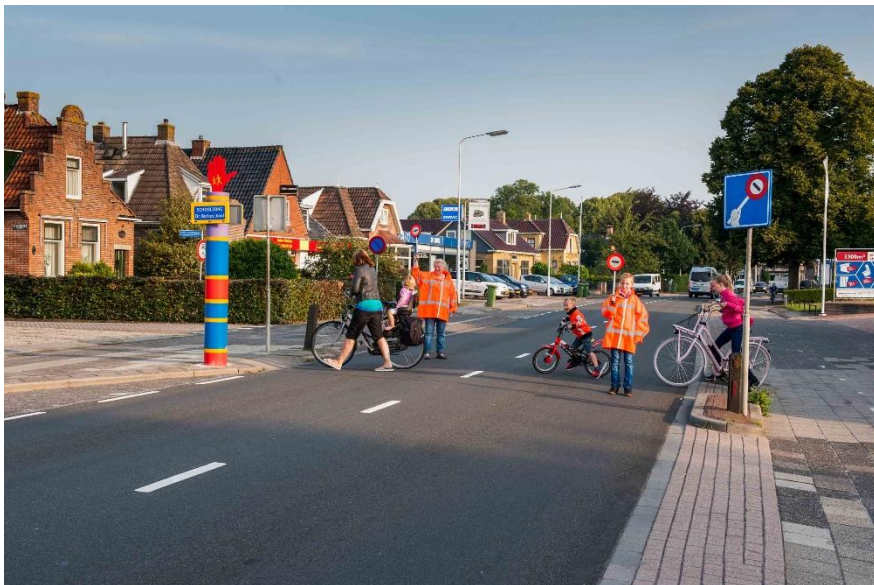


4. Impact: juridische zaken

Samenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen

De ontvlechting kan impact hebben op de samenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen (GR'en) van beide gemeenten én op wat dat vraagt van de eigen organisatie. We gaan er hierbij van uit dat Dantumadiel de huidige samenwerkingen en gemeenschappelijke regelingen wil behouden.

Voor alle gedeelde GR'en, vennootschappen, coöperaties en stichtingen en verenigingen moeten zowel Noardeast-Fryslân als Dantumadiel na ontvlechting een eigen accounthouder krijgen. Bij GR'en is naar verwachting iedere gemeente nu al bestuurlijk vertegenwoordigd.



Afhankelijk van de soort samenwerking, moeten Dantumadiel en Noardeast-Fryslân afwegen of zij in capaciteit kunnen en willen blijven leveren wat gevraagd wordt en onder welke voorwaarden. Als dit aanzienlijk verandert ten opzichte van de huidige situatie, zouden de gemeenten dat moeten bespreken in samenwerking. Hierbij denken we in ieder geval aan ANNO en samenwerkingen in het sociaal domein, waarbij vaak inzet vanuit de eigen gemeentelijke organisatie wordt gevraagd.

Voor wat betreft de samenwerking met het SSC Leeuwarden verwijzen we naar 3.1.3.

Huidige contracten

In paragraaf 2.6 zijn verschillende categorieën contracten opgenomen. In een volgende fase moeten alle (langlopende) contracten en leverancier-relaties worden doorlopen. Over een deel zal een bestuurlijk uitspraak moeten worden gedaan.

In algemene zin moet contact worden gezocht met de leverancier/contractpartner. Wanneer het contract voor 1 januari 2024 afloopt, moet opnieuw worden (aanbesteed en) ingekocht, zie daarvoor hierna lopende en aankomende aanbestedingen. Wanneer het contract na 1 januari afloopt, zijn er verschillende mogelijkheden. Op hoofdlijnen zijn de opties gezamenlijk de contractperiode afmaken (waarbij Dantumadiel in de overgangsperiode via Noardeast-Fryslân diensten en/of goederen afneemt), het contract opsplitsen en aanpassen of het contract vroegtijdig beëindigen en opnieuw (aanbesteden en) inkopen. Die laatste twee opties zullen voor een



deel gepaard gaan met schaalverlies. Bij de laatste optie is mogelijk ook een schadevergoeding aan de orde.

Bij het doorlopen van de contracten kunnen de volgende vragen helpen:

- Welke contracten vallen onder de samenwerking (de uitvoeringsbegroting) en welke contracten vallen in de begroting van de eigen gemeenten? In algemene zin is onze inschatting dat contracten op het gebied van beleid en uitvoering niet onder de samenwerking vallen en contracten rondom tractie, ICT-contracten en contracten op het gebied van personeel en organisatie wel. Bij de contracten die vallen onder de samenwerking, is in ieder geval actie nodig.
- Welke contracten, die vallen in de begroting van de eigen gemeenten, zijn samen gesloten? Ook deze contracten vragen aandacht.
- Welke contracten hebben langlopende verplichtingen? Welke eindigen voor 2024 en welke na 2024?
- Bij welke contracten hebben de gemeenten schaalvoordeel behaald in de contractering?

Lopende en aankomende aanbestedingen

Op dit moment worden al aanbestedingen voorbereid en uitgevoerd met verplichtingen tot ná 2024. In deze fase is het belangrijk daarin flexibiliteit in te bouwen nu veel nog niet precies duidelijk is. Op het moment dat meer duidelijk is over de toekomstige organisaties, kan daar ook rekening mee worden gehouden in de aanbestedingen.

Verschillende teams hebben aangegeven dat de aanbestedingen meer tijd zullen kosten door onduidelijkheden en de benodigde flexibiliteit. Ook is de kans aanwezig dat geen inkoop-schaalvoordeel meer wordt behaald en dat de gevraagde flexibiliteit een prijskaartje heeft.



5. Impact: financiën

Bij een ontvlechting ontstaan kosten op de korte termijn (de frictiekosten) en op de lange termijn. In dit hoofdstuk geven we een ruwe schets van beide waarin we teruggrijpen op eerder genoemde bedragen. In algemene zin betreffen de bedragen enkel de kosten van de ontvlechting en niet van de opbouw van de nieuwe organisaties.

5.1. Frictiekosten

Bij een ontvlechting ontstaan frictiekosten. In jurisprudentie wordt meegegeven dat bij het bepalen van mogelijke toekomstige schade, het hanteren van een overbruggingsperiode van vijf jaren voor de hand ligt, te rekenen vanaf de datum van uittreding. De kosten in de eerste vijf jaar zouden daarmee kunnen worden verdeeld onder de beide gemeenten. Dat is méér dan we in deze paragraaf behandelen in het kader van de ‘ruwe’ impact en omvat ook een deel van de financiële langetermijnevolgen.

Productieverlies

De ontvlechting zal zijn weerslag hebben op de organisatie en de medewerkers. De verwachting is dat de veranderingen van en wennen aan een andere context, taken en/of rollen leiden tot productieverlies. We schatten het productieverlies op 2 tot 5% in de zes maanden voor en de zes maanden ná de ontvlechting. Als we dit berekenen op basis van de loonkosten die voor 2022 zijn begroot, komt dat uit op een bedrag tussen de 836.500 en 2.091.200 euro.

De bandbreedte is afhankelijk van in hoeverre medewerkers duidelijkheid kan worden gegeven, hoeveel op de kop gaat en hoe goed de ontvlechting wordt ingericht en voorbereid. Het productieverlies staat nog los van de tijd die daadwerkelijk wordt besteed aan de organisatie van de ontvlechting – zie daarover de kosten van de projectorganisatie ontvlechting in 4.2. Het productieverlies vraagt waarschijnlijk om extra inzet van medewerkers of externe inhuur om continuïteit van dienstverlening te borgen, in combinatie met tijdelijk meer bescheiden ambities van de colleges.

ICT

De kosten van ontvlechting op het gebied van ICT, zijn sterk afhankelijk van de vraag hoe Dantumadiel het technisch beheer en hosting gaat waarborgen. Precieze bedragen zijn pas te benoemen als er een sourcingbesluit is genomen en in combinatie met de capaciteit en prijsstelling van de leveranciers of eventueel Shared Service Leeuwarden. Hiervoor bestaan drie ‘basiskeuzes’:

1. Zélf doen: Dantumadiel richt een eigen datacentrum in incl. netwerkinfrastructuur, werkplekken, telefooncentrale etc.
2. Deelname aan SSC: Dantumadiel verzoekt SSC-ICT Leeuwarden tot deelname aan de centrumgemeenteregeling.
3. Uitbesteden: Dantumadiel besteedt een datacentrum incl. netwerkinfrastructuur, werkplekken, telefooncentrale etc. aan.

Als Dantumadiel volledig zou uittreden, liggen de exit- en investeringskosten daarvoor in de bandbreedte van 2 tot 3,25 miljoen



euro. Als Dantumadiel ICT-diensten bij het SSC blijft afnemen, zijn de eenmalige en structurele kosten lager en met name gedomineerd worden door het uitvoeren van specifieke installaties ten behoeve van gemeente Dantumadiel door Shared Service Leeuwarden van applicaties die nu een generiek karakter hebben en in gebruik zijn voor en/of door beide gemeenten. Qua kostensoorten onderscheiden we frictiekosten en investeringskosten. Frictiekosten bestaan uit:

- afkoop contracten die in gezamenlijkheid door Noardeast-Fryslân of SSC-ICT Leeuwarden zijn aangegaan;
- (inhuur) overall projectmanagement;
- (inhuur) applicatieconsultancy;
- (inhuur) (juridisch) advies inkoop en aanbesteding;
- (inhuur) consultancy datacentrum incl. verbindingen, netwerk-, telefonie vast + mobiel, werkplekinfrastructuur, print / scan en AV-middelen;
- (inhuur) consultancy ICT- en informatiebeleid.

Investeringskosten bestaan uit:

- datacentrum inclusief verbindingen, netwerk-, telefonie vast en mobiel, werkplekinfrastructuur, print / scan en AV-middelen;
- licenties en inrichting gemeentelijk applicatielandschap.

In de volgende tabel hebben we de minimale variant (shared service Leeuwarden) en de maximale variant (eigen datacentrum) samengevat.

Kostenpost in euro's	Specificatie	Minimaal (SSC Lwd)	Maximaal (eigen beheer)
Frictie-kosten	Afkoop contracten ICT	Nihil	500.000
	Inhuur projectmanagement	75.000	250.000
	Inhuur applicatieconsultants	25.000	75.000
	Inhuur adviseur inkoop & aanbesteding	n.v.t.	100.000
	Inhuur consultant datacentrum	n.v.t.	200.000
	Inhuur consultancy ICT- en informatiebeleid	100.000	100.000
Investerings-kosten	Datacentrum en/of netwerkaanpassingen	50.000	1.500.000
	Licenties applicaties	50.000	500.000
Totaal geschat		300.000	3.225.000



In de praktijk zal er op onderdelen sprake zijn van een combinatie van zélf doen en uitbesteden, omdat technisch beheer en hosting van steeds meer applicaties door de leverancier worden aangeboden (zogenaamde Software as a Service, cloudapplicaties).

Contracten

Er zijn verschillende (langlopende) contracten (zie paragraaf 0) én op dit moment worden ook al aanbestedingen voorbereid voor contracten die tot na 1 januari 2024 lopen.

Per contract en leverancier moet worden gekeken tot wanneer het contract loopt. Het is in deze fase nog onvoldoende duidelijk hoe de gemeenten hiermee om willen gaan en daarom is het niet mogelijk een precieze kostenindicatie te geven.

Tractie

De beide gemeenten lijken geïnteresseerd in het behouden dan wel overnemen van tractie. Dat is positief gezien vanuit het beperkt houden van de frictiekosten. Het is in deze fase nog wel onvoldoende duidelijk hoe tractiemiddelen kunnen worden verdeeld en wat er dan aan onder- en overcapaciteit ontstaat, hoe de gemeenten hiermee om willen gaan (kopen, huren, leasen, inhuur) en daarom is het nog niet mogelijk een kostenindicatie te geven.

5.2. Eenmalige projectkosten

Er zal interne en externe capaciteit beschikbaar moeten zijn om de ontvlechting én opbouw goed te laten verlopen. Wij denken aan de

volgende kostenposten met bijbehorende inschatting van minimale en maximale bedragen:

Kostenposten in euro's	Minimaal	Maximaal
Projectmanagement	125.000	210.000
Kosten onafhankelijke registeraccountant	50.000	120.000
Kosten externe procesbegeleider	50.000	100.000
Andere externe inhuur (onder meer juridisch, financieel)	30.000	60.000
Ambtelijke projectcapaciteit	630.000	760.000
Totaal geschat	885.000	1.250.000

Wat betreft het projectmanagement geldt dat voor de ontvlechting een programma moet worden ingericht. Naast de externe procesbegeleider, zal ook een interne ambtelijk opdrachtnemer/projectleider nodig zijn die in goede verbinding staat met de organisatie. In de berekeningen zijn we uitgegaan van een team, bestaande uit 2 fte (schaal 12 en schaal 7) voor 3 tot 5 dagen gedurende 1,25 jaar (65 weken).



Wat betreft de ambtelijke projectcapaciteit zullen medewerkers voor een deel van hun tijd moeten worden vrijgespeeld voor de ontvlechting. Het zal veelal gaan om de teams binnen Bedrijfsfiering: Financieel beleid, Administratie en belastingen, Juridische zaken en Personeel en Organisatie. Inschatting is dat het gaat om 10-12 fte gedurende 9 maanden. In de berekening gaan we uit van schaal 10.

5.3. Kosten ontvlechting personeel

Dit betreft alle kosten van de personele ontvlechting, waaronder ook de eenmalige kosten van het sociaal plan (denk aan financiering voor opleidingen, gelet op het feit dat er met generalisten gewerkt gaat worden zal dit nodig zijn). Je kunt stellen dat Dantumadiel bij een scheiding weer zelf een budget heeft van ruim 26% van 41.824.000 euro evenzo voor de overige personeelskosten ter hoogte van 4.029.000 euro. Qua frictiekosten kan rekening worden gehouden met een bandbreedte van 2,5 tot 5% van de omvang van de personeelskosten van de formatie die overgaat. Opgemerkt wordt dat het moeilijk is hier een precies bedrag aan te hangen, maar uitgaande van deze bandbreedte en de verdeelsleutel zou het gaan om een bedrag tussen de 304.500 en 609.000 euro.

Het uiteindelijke bedrag hangt af van een aantal elementen:

- In hoeverre leidt de ontvlechting tot boventalligheid? Medewerkers kunnen niet gesplitst worden als ze nu voor beide gemeenten werken. Dit kan leiden tot boventalligheid.

- Hoeveel medewerkers zullen aangeboden passende functies weigeren, waardoor een ontslagvergoeding nodig is?
- Maar ook: hoeveel medewerkers komen op een 'passende' functie terecht en hebben aanvullend een opleiding nodig of meer inwerktijd dan gedacht.

5.4. Kosten efficiëntieverlies

In de organisatie

De organisatie heeft sinds 2017 succesvol een taakstelling van 1 miljoen euro verwerkt. Dit efficiëntievoordeel zal waarschijnlijk verloren gaan, is de inschatting van de direct betrokkenen. Aanvullend is belangrijk dat vóórdat de gemeenten samenwerkten binnen DDFK, Dongeradeel en Dantumadiel al samenwerkten op het gebied van de buitendienst en alle vier de gemeenten samenwerkten in het sociaal domein. Deze schaalvoordelen zijn bereikt en niet allemaal ingeboekt.

Het is (in deze fase) niet precies te zeggen om hoeveel het gaat, maar we denken dat dit maximaal om 2 miljoen euro gaat. Onze inschatting is dat de grootste schaalvoordelen zijn behaald in beleid, bedrijfsvoering en management. De daadwerkelijke kosten voor efficiëntieverlies zijn ook afhankelijk van het ambitieniveau (wordt gekozen voor investeren in kwaliteit of wordt gestuurd op het beperken van kosten?).



Efficiencyverlies in contracten

De contracten hebben per jaar een totaalwaarde van circa contracten ca. 8.367.000 euro.⁷ Als we uitgaan van een verlies van schaalvoordeel van 1 tot 3 procent, gaat het om 83.670 tot 251.010 euro per jaar. Dit op basis van ervaringen van andere gemeenten.

Efficiencyverlies in tractie

Er is verschillend materiaal dat in aantal of in gebruik lastig te splitsen is. Als we ervan uitgaan dat voor elk van deze materialen één extra wagen/machine nodig is, dan gaat het om de volgende jaarlijkse kosten.

Materiaal	Kosten in euro's
Huisvuilwagens	79.967
Kolkenzuigers	49.215
Veegauto's en -machines	81.632
Shovels	22.330
Gladheidsbestrijding	11.927
Hoogwerkers	4.570
Totaal	249.641

⁷ Dit is gebaseerd op het volume van 2021, zonder kleine leveranciers, gemeenschappelijke regelingen, niet-beïnvloedbare crediteuren, automatisering en telecommunicatie en subsidie.

Efficiencyverlies in ICT

Efficiencyverlies op het gebied van ICT zou kunnen worden gezien als de (hogere) kosten die de toekomstige situatie met zich meebrengt ten opzichte van de huidige situatie waarin geprofiteerd wordt van de voordelen van samenwerking. De keuze van Dantumadiel is direct van invloed op deze kosten.

Voor de keuze 'eigen beheer' worden de jaarlijkse kosten geschat op een factor 2 á 3 ten opzichte van de huidige situatie, vanwege hogere kapitaallasten en beheerkosten. In de samenwerkingsbegroting is sprake van een bedrag van 4.932.000 euro aan automatiseringskosten. Dantumadiel neemt deel voor 26,56%. Een factor 2 a 3 betekent dan 2.619.878 tot 3.929.817 euro aan jaarlijkse kosten. In ons overzicht werken we met het gemiddelde van deze twee bedragen: 3.274.848 euro.

Voor de keuze 'aansluiten bij SSC Leeuwarden' gaan we uit van vergelijkbare kosten als nu. Ook deze keuze brengt wel degelijk extra personeelskosten met zich mee (ook efficiencyverlies), maar die zijn verdisconteerd in het efficiencyverlies in de organisatie.



5.5. Samenvatting

In navolgende tabel staan de nu voorziene ruwe financiële consequenties in beeld gebracht. Opgemerkt wordt dat dit geen wetmatigheid is in deze fase van de ontvlechting.



Kosten in euro's	Minimaal	Maximaal	Toelichting
Incidentele kosten			
Productieverlies	836.500	2.091.200	Kosten afhankelijk van duidelijkheid die medewerkers krijgen, hoeveel op de kop gaat en hoe goed de ontvlechting wordt ingericht en voorbereid.
ICT	300.000	3.225.000	Kosten afhankelijk van keuze van Dantumadiel om het zélf te doen, deel te nemen aan SSC of om uit te besteden. :
Personeel	304.500	609.000	Kosten afhankelijk van uiteindelijke boventalligheid; benodigde ontslagvergoedingen; aanvullende opleidingen; benodigde inwerktijd.
Contracten ⁸	-	-	Kosten afhankelijk van inhoud contracten (looptijd, bepalingen over beëindiging en aanpassing), keuze per contract om looptijd af te maken; het contract op te splitsen of het contract vroegtijdig te beëindigen.
Tractie ⁹	-	-	Kosten afhankelijk van verdeling tractiemiddelen, vervolkeuzes gemeenten (kopen, huren, leasen, inhuur)
Projectorganisatie	885.000	1.250.000	Kosten afhankelijk van offertes onafhankelijke registeraccountant, externe procesbegeleider en andere inhuur, benodigde inzet intern projectmanagement en andere ambtelijke projectcapaciteit
Totaal	2.326.000	7.175.200	

⁸ Het is in deze fase waarin we een ruwe impact schetsen, nog onvoldoende duidelijk welke contracten welke mogelijkheden of beperkingen kennen en hoe de gemeenten hiermee om willen gaan. Dat laatste geldt ook voor tractie: het is niet duidelijk hoe tractiemiddelen worden verdeeld, wat er dan aan onder- en overcapaciteit ontstaat en hoe de gemeenten hiermee om willen gaan (kopen, huren, leasen, inhuur). Daarom is het op deze kostenposten niet mogelijk een kostenindicatie te geven.

⁹ Zie hierboven.



Kosten in euro's	Minimaal	Maximaal	Toelichting
Structurele kosten per jaar			
Efficiëntieverlies in personeel	1.000.000	2.000.000	Inschatting op basis van taakstelling van 1 miljoen euro, schaalvoordeel eerdere samenwerking en aanvullende schaalvoordelen.
Efficiëntieverlies in contracten	83.670	251.010	Inschatting op basis van verlies van schaalvoordeel van 1 tot 3 procent.
Efficiëntieverlies in tractie	249.641	249.641	Kosten afhankelijk van verdeling tractiemiddelen, onder- en overcapaciteit die ontstaat, vervolgkeuzes gemeenten (kopen, huren, leasen, inhuur)
Efficiëntieverlies in ICT	0	3.274.848	Kosten zijn afhankelijk van de keuze die Dantumadiel maakt ten aanzien van ICT. We werken met een factor 2,5 ten opzichte van het huidige kostenaandeel in de samenwerking. De (personele) kosten van de minimale variant zijn verdisconteerd in efficiëntieverlies in personeel.
Totaal	1.333.311	5.775.499	Deze bedragen lijken zeer nauwkeurig, maar zijn het gevolg van berekeningen met inschatting via percentages.



6. De toekomstige organisatie

In het vorige hoofdstuk hebben we beschreven op welke wijzen de organisaties zijn geïntegreerd. In dit hoofdstuk schetsen we op hoofdlijnen hoe de beide gemeenten hun eigen toekomstige organisatie willen inrichten.

6.1. Zo wil Dantumadiel de organisatie op gaan bouwen

Dantumadiel heeft een uitwerking gemaakt van mogelijke toekomstscenario's. In deze toekomstvisie staan missie, visie en ambitie omschreven. Ook staat uitgewerkt hoe de gemeente dit wil realiseren. Hierin staat een gebiedsgerichte integrale aanpak centraal, inclusief de wens vooruitstrevend te zijn op het gebied van digitale dienstverlening.

Het college van de gemeente Dantumadiel heeft op 1 maart 2022 ingestemd met de vorming van een uitvoeringsgemeente. In de toekomstvisie staat te lezen dat dit inhoudt dat de gemeente zich richt op zo excellent mogelijke uitvoering van zaken die burgers en bedrijven in het dagelijks wonen en leven raken. Bestuurlijke zelfstandigheid garandeert bestuurlijke nabijheid. Voor strategische dossiers, complexe taken en beleidstaken wordt aansluiting gezocht bij andere gemeenten in de omgeving. Voor de strategische thema's wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van het ANNO-verband, danwel de regio. Maatschappelijke veranderingen gaan snel en vragen om gespecialiseerde expertise die binnen een kleine gemeente niet valt op te bouwen. Dantumadiel behoudt bestuurlijke zelfstandigheid en zeggenschap over haar eigen grondgebied, maar

accepteert dat op sommige regionale dossiers de lokale invloed kleiner zal zijn. Daarbij moet opgemerkt, dat andere gemeenten in de directe omgeving qua grootte niet exorbitant verschillen, waardoor Dantumadiel op regionaal niveau qua inwoneraantal gelijkwaardig is. Vanzelfsprekend kan er sprake zijn van meer of minder invloed afhankelijk van de prioritering en bemensing.

Uit de uitwerking van de toekomstscenario's blijkt ook dat er draagvlak is om het merendeel van bedrijfsvoering (waaronder ICT) elders te beleggen. Ook is er draagvlak om de huidige samenwerkingen in gemeenschappelijke regelingen te behouden. Dit gaat met name over die in het sociaal domein. Eventuele uitbreiding van taken die bij gemeenschappelijke regelingen zijn ondergebracht, is onderdeel van de te maken afweging.

6.2. Dit is het toekomstplan van Noardeast-Fryslân

De gemeente Noardeast-Fryslân geeft momenteel via een ontwikkelgerichte aanpak vorm aan verbeteringen in de organisatie (de verbeteragenda). In het hoofdlijndocument verbeteragenda (d.d. 21 juni 2021) staan de besturings- en organisatiefilosofie omschreven en hiervan afgeleid is een contourenschets gemaakt. De aanpak is erop gericht om via diverse initiatieven door te ontwikkelen.

Veranderingen in de structuur zijn hier onderdeel van; waaronder veranderingen in de opzet van het management, ontwikkeling naar kleinere taakeenheden. De initiatieven richten zich verder op het sturen op resultaat, optimaal organiseren (bijvoorbeeld heldere procesketens), vergroten van de mogelijkheid eigenaarschap te



nemen en het verder vormgeven van de cultuur die wordt nagestreefd. Het is de ambitie van de gemeente Noardeast-Fryslân deze koers vast te houden. Dit wordt mogelijk geacht ondanks het verlies van taken en formatie. Er zal wel rekening met de ontvlechting worden gehouden bij de ingezette veranderingen.



6.3. Relevant voor de opbouw van beide organisaties

De opbouw van Dantumadiel

Dantumadiel heeft voor de opbouw van de organisatie nog veel keuzes te maken. De focus ligt op het zo excellent mogelijk uitvoeren van de uitvoerende taken en het overlaten van de complexere taken aan omliggende gemeenten. Dit kan nog op vele manieren. Zo is het

een mogelijkheid de bedrijfsvoering onder te brengen bij Leeuwarden, maar samenwerking met ander (buur)gemeenten zou ook een logische optie zijn.

Los van die keuze geldt een aantal aandachtspunten. De gemeente heeft een nieuw functiehuis te bouwen. Dantumadiel zet in op generalisten. Een groot aantal functies zal niet hetzelfde blijven ten opzichte van die in de huidige organisatie van de centrumgemeente. Dit heeft implicaties voor het plaatsingsproces. Het huidige personeel heeft behoud van rechten. Dit leidt tot een relatief dure organisatie. Deze rechten gelden niet voor nieuw personeel.

Zodra de bemensing in zicht is, moet een aantal medewerkers formeel aangewezen worden voor taken die nu belegd zijn bij Noardeast-Fryslân; denk aan de heffingsambtenaar, invorderingsambtenaar en belastingambtenaar. Als die diensten anders georganiseerd worden, moet dit worden heringericht en worden gewijzigd.

Ten aanzien van onderhoud past het bij een uitvoeringsorganisatie om klein onderhoud zelf ter hand te nemen. Groot onderhoud kan worden overgelaten aan de markt (zo hoeven ook geen dure machines te worden aangeschaft). In hoeverre hiervoor gekozen wordt, is nog niet bekend.

Ten aanzien van beleid wordt aangegeven in de Toekomstvisie dat de gemeente weinig 'eigen beleid' kent. Als overgegaan wordt tot een uitvoeringsorganisatie kan beleidsmatig wellicht worden samengewerkt in ANNO-verband. Opgemerkt wordt dat het



gebruikelijk is dat deelnemende organisaties formatie leveren aan ANNO. Dat gebeurt ook nu en daarin speelt de ontvlechting an sich geen rol. Wel is het belangrijk te beseffen in het licht van de opbouw van de nieuwe organisatie.

Voor de elementen waar naar verwachting geen functionarissen overgaan, moet Dantumadiel andere oplossingen vinden. Die ziet de gemeente in samenwerking met anderen. Dat kan zeker ook ten aanzien van de inzet van eerder genoemde eenpitters (zie 3.1.1). Hierbij is niet elke taak verplicht en kan de gemeente keuzes maken of bepaalde taken wel worden uitgevoerd (bijvoorbeeld kwaliteitsmanagement en kunstbeheer).

Rekening zal moeten worden gehouden met elementen als de opbouw van medezeggenschap (inclusief bijkomende kosten), de aanstelling van een vertrouwenspersoon, de vormgeving van een eigen BHV-organisatie, het vormgeven werving & selectie, loopbaanondersteuning en de opzet van postverwerking. Ook zal goed naar het personeelsbeleid gekeken moeten worden omdat niet altijd alles consequent ook is vastgesteld in Dantumadiel. Dantumadiel heeft ook de crisisorganisatie weer op te bouwen. Daarnaast zal de P&C-cyclus, (financiële) verantwoording, aangifte vennootschapsbelasting, btw-grondslagdocumenten en fiscale interne controle weer vorm moeten geven. Er zal een nieuwe budgethoudersregeling en mandaatregeling moeten worden opgesteld.

De doorontwikkeling van Noardeast-Fryslân

Als ruim 26% van de begroting en werkzaamheden verdwijnt, leidt dit ook in Noardeast-Fryslân tot gevolgen. Ook voor Noardeast-Fryslân geldt dat een hernieuwd functiehuis moet worden gebouwd en dat gecontroleerd moet worden of de aangewezen heffingsambtenaren et cetera niet zijn gewijzigd.

Verder is voor Noardeast-Fryslân van belang rekening te houden met de ontvlechting bij de doorontwikkeling van de organisatie. Het stopzetten van de samenwerking en vertrek van collega's zal hier impact op hebben. Het is de ervaring dat dit leidt tot een stap terug in de ontwikkeling. De ontvlechting vraagt naast tijd ook energie en gaat gepaard met emoties; variërend van opluchting over duidelijkheid tot gevoelens van verlies.

De filosofie van de verbeteragenda is houdbaar. Wel zal in de planning en concrete vormgeving rekening moeten worden gehouden met de wijzigingen per 1 januari 2024. Dat geldt ook voor de organisatiewijziging waarbij straks sprake zal zijn van kleinere eenheden. Dit kan vanaf nu in de planning en opzet worden betrokken.

De ontvlechting geeft Noardeast-Fryslân de kans om de coördinatiemechanismen in de organisatie te vergemakkelijken. Ook stopt de tijdbesteding aan het verbeteren van de dienstverlening aan Dantumadiel stopt; dit levert ook weer tijd en energie op.



6.4. Arbeidsmarktpositie, aandachtspunten en kansen

De organisaties samen hadden, ook volgens &VanderLaar, door de schaalomvang de mogelijkheid om specialistische functies te creëren én te bezetten. Zij konden ook een aantrekkelijk loongebouw vormen, met bijbehorende kwaliteit van personeel. Hierdoor is de arbeidsmarktpositie van Noardeast-Fryslân verstevigd in een landschap van opschalende gemeenten en ambtelijke fusieorganisaties binnen de provincie.

Na de ontvlechting is het belangrijk de arbeidsmarktproposities te herzien en snel goed arbeidsmarktbeleid te maken. Gelet op de ervaringen van andere gemeenten die een ontvlechting hebben doorgemaakt, zal het aantal vacatures namelijk sterk toenemen de komende periode.

De vraag is wat in de huidige krappe markt de positie van een relatief kleine gemeente is op de arbeidsmarkt. Dit is een subjectieve inschatting. Kansen in de positionering op de arbeidsmarkt voor Dantumadiel zijn dat de gemeente klein is, nabij inwoners opereert en een fijne omgeving is voor generalisten. De lijnen zijn kort, je weet snel wat er speelt en er is aandacht voor het persoonlijke. Noardeast-Fryslân heeft dankzij haar naam, de ligging en omvang mogelijkheden.

Toch merken we dat meerdere kleinere gemeenten in Nederland moeilijk aan personeel komen door de krappe arbeidsmarkt, hetgeen leidt tot hoge inhuurkosten. Dit is zeker het geval op de domeinen Ruimtelijk Ordening, financiën, participatie en jeugdhulp. Daarbij

worden beide gemeenten ook weer concurrenten van elkaar op de arbeidsmarkt. Sterker nog, vanuit de organisatie wordt aangegeven dat de strijd om het personeel al is begonnen. Dit is te merken aan de wijze waarop vanuit het management aandacht wordt gegeven.

Kansen voor de toekomstige organisaties

De volgende kansen kunnen bij de opbouw en arbeidsmarktpositionering benut worden:

- **Een duidelijke identiteit** – zowel de gemeenten als de ambtelijke organisatie kunnen hun identiteit versterken na de ontvlechting. Waarbij duidelijk kan worden ingezet op de inhoudelijke opgaven en werkwijze.
- **Korte lijnen tussen inwoners, bestuur en organisatie** – doordat de organisaties kleiner worden en maar voor één bestuur werken, is er een directere band met kortere lijnen tussen inwoners, het bestuur en de organisatie.
- **Bouwen aan de toekomst** – Na de ontvlechting is naar verwachting een (tijdelijk) einde van de discussie over de toekomst. Dat zorgt voor rust en duidelijkheid, voor meer tijd en energie die aan andere zaken besteed kan worden en ruimte om naar de toekomst te kijken. Dit is een kans voor behoud van personeel en werkt positief op het imago bij de werving van nieuw personeel.



7. Doorkijk vervolg

7.1. Bestuurlijke besluitvorming

De bestuurlijke besluitvorming is een belangrijk onderdeel van het vervolg. Zicht op de te nemen stappen in de besluitvorming geeft daarnaast ook een kader voor de praktische ontvlechting.

Wet- en regelgeving

De centrumregeling samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân is een regeling van onbepaalde tijd. Dat betekent dat de regeling niet na een bepaalde tijd vanzelf ophoudt. In de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr) is niets geregeld over de opheffing van regelingen van onbepaalde tijd behalve dat daar in de regeling zelf bepalingen over moeten worden opgenomen.

In artikel 22 van de centrumregeling is opheffing geregeld:

- De regeling wordt opgeheven bij gelijklopend besluit van de colleges en de burgemeesters van de gemeenten.
- De regeling kan op zijn vroegst per 1 januari 2024 opgeheven worden.
- Na een opheffingsbesluit geven de colleges een onafhankelijke registeraccountant opdracht om een opheffingsplan op te stellen. Dat plan voorziet in ieder geval in de verplichtingen van de gastgemeente tot deelneming in de financiële en in de personele gevolgen van de opheffing.

- De colleges wijzen ook een extern adviseur aan op het proces te begeleiden op basis van een door de colleges gezamenlijk geformuleerde opdrachtformulering.
- Het college van de centrumgemeente is belast met de uitvoering van het opheffingsplan, bedoeld in het derde lid.

Bestuurlijke besluitvormingsstappen

Dat leidt tot de volgende bestuurlijke besluitvormingsstappen:

Wat?	Wanneer?
Colleges nemen een gelijklopend opheffingsbesluit.	Augustus 2022
Colleges formuleren een opdracht om een opheffingsplan op te stellen voor een onafhankelijke registeraccountant.	Mei/juni 2022
Colleges formuleren een opdracht voor een externe procesbegeleider.	Mei/juni 2022
Colleges selecteren een onafhankelijke registeraccountant en een externe procesbegeleider.	Augustus 2022
Colleges gaan onder begeleiding van de procesbegeleider en/of onafhankelijke registeraccountant in gesprek. Dat gaat over de (verdeling van de) impact van de ontvlechting, onder meer de financiële afrekening en de personele gevolgen.	
Colleges stellen het opheffingsplan vast met daarin onder meer het resultaat van het gezamenlijke gesprek.	



Wat?	Wanneer?
Bestuurlijk overleg over bovenstaande punten	Continu
Uitvoering opheffingsplan	
Effectuering ontvlechting	1 januari 2024

In paragraaf 7.4 zijn de stappen uitgewerkt in een kritiek pad.

7.2. Eerstvolgende praktische stappen

Om daadwerkelijk te komen tot een ontvlechting gaat er een aantal processen lopen. Dit zijn drie sporen:

1. Onderhandeling en afspraken
2. Ontvlechting (en opbouw)
3. Reguliere dienstverlening

Aanvullend kunnen er twee parallelle sporen worden gevolgd die de opbouw/herinrichting van de twee ambtelijke organisaties betreffen.

Onderhandeling en afspraken

De gemeenten hebben afspraken te maken over een aantal zaken, Dit betreft:

- Het opstellen van een **communicatieplan** met daarin de elementen informatievoorziening richting medewerkers, bestuur en raden en richting samenwerkingspartners en

inwoners. Over de uitgangspunten in de communicatie. En tevens over de wijze van omgang met elkaar; hoe wordt met en over elkaar gesproken?

- Het opstellen van een **Sociaal Plan** waar de OR en de vakbonden bij moeten worden betrokken. Met hierin de keuzes rond de overgang van personeel en afspraken omtrent de sociale, financiële en arbeidsrechtelijke gevolgen van de ontvlechting.
- Afspraken over hoe met het **huidige personeel** wordt omgegaan (om de strijd om personeel te voorkomen).
- Afspraken maken over het al dan niet gebruik blijven maken van **gedeelde voorzieningen**, zoals de garage, milieustraat en tractiemiddelen.
- Afspraken over de verdeling van **tractiemiddelen** die niet gedeeld blijven.
- Afspraken maken over **lopende contracten** die nu formeel bij Dantumadiel liggen maar waarvoor Noardeast-Fryslân het werk uitvoert (werk en inkomen voor Schiermonnikoog).
- Afspraken maken over samenwerking met **SSC Leeuwarden**. In voorbereiding daarop moet sourcingonderzoek worden gedaan en een besluit worden genomen ten aanzien van technisch beheer en hosting van ICT.

Ontvlechting en opbouw

In het spoor ontvlechting en opbouw zit:



- Het maken van het **ontvlechtigingsplan** (door de registeraccountant) met onder meer concrete afspraken over de verdeling.
- Het **ontwerpen van beide (nieuwe) organisaties**. Met oog voor toekomstige ontwikkelingen, bijvoorbeeld de nieuwe wet op de rekenkamers, de implementatie van de Omgevingswet (waarvoor onder meer nog ruimtelijk beleid moet worden opgesteld) en de Wet open overheid. Evenals een Inventarisatie van beleid dat moet worden opgezet voor de afzonderlijke gemeenten.
- Het concreet vormgeven van de overgang van de huidige naar de nieuwe situatie (**implementatie/realisatie**) voor beide gemeenten.

Bij dit laatste punt gaat het ook om het in orde maken van (langlopende) contracten, het daadwerkelijk uitvoeren van het plaatsingsproces en het inregelen van praktische zaken zoals het opstellen van nieuwe mandaterings- en attributiebesluiten en het aanwijzen van een heffings- en invorderingsambtenaar voor Dantumadiel.

Reguliere dienstverlening

Tijdens de onderhandelingen en de activiteiten voor de opbouw blijft het zaak de dienstverlening op peil te houden. Het huidige management is hier verantwoordelijk voor binnen de geldende kaders, tenzij hier andere afspraken over gemaakt worden. Het is goed daarbij onderscheid te maken tussen dienstverlening aan inwoners en ondernemers en dienstverlening aan het bestuur. De

eerste categorie moet zoveel mogelijk op peil blijven – hoeveel dat is, verdient een gesprek. Wat betreft de dienstverlening aan het bestuur is een gesprek over prioritering noodzakelijk.

7.3. Inrichting governance proces

Het is belangrijk een goede aansturing van het proces in te richten. Het advies is te werken met een stuurgroep en ambtelijk opdrachtgevers en opdrachtnemers. Dit kan een stuurgroep zijn voor het gehele proces en een opdrachtgeversoverleg of projectgroep. Per spoor kan er sprake zijn van meerdere opdrachtnemers en werkgroepen. Zo is het verstandig dat beide gemeenten afzonderlijk een projectleider inzetten op het ontwerp van de nieuwe organisatie. Wat betreft Dantumadiel, kan daarbij worden voortgebouwd op de huidige werkgroep die bestaat uit mensen uit het team Dantumadiel.

De aan te stellen procesbegeleider kan het voortouw nemen in het spoor 'onderhandeling en afspraken' en kan het overall overzicht houden op de sporen 'Onderhandeling en afspraken' en 'Ontvlechting'. De registeraccountant draagt zorg voor het opheffingsplan, ondersteund door een projectteam van de gemeente. Aangezien de ontvlechting tijd gaat vragen van elk team is het raadzaam om gedurende periode naar 1 januari 2024 tijd te reserveren in de afdelingsplannen.

Het is zaak de medezeggenschap vroegtijdig te betrekken bij de vormgeving van het proces en per spoor de positie van de medezeggenschap goed in beeld te brengen.



7.4. Kritieke pad

De volgende elementen maken onderdeel uit van het kritieke pad:

Wat	Wanneer
Aanvaarding rapportage impactanalyse	April 2022
Adviesaanvraag ondernemingsraad	April 2022
Advies ondernemingsraad	Juni 2022
Raadsbehandeling	Juli 2022
Gelijkkluidend opheffingsbesluit	Augustus 2022
Inrichting projectorganisatie en governance	September 2022
Contouren nieuwe organisatie beschikbaar op hoofdlijnen (voldoende concreet voor keuzes rond contracten)	Uiterlijk november 2022
Sourcingonderzoek en besluit worden genomen ten aanzien van technisch beheer en hosting van ICT	November-december 2022
Opheffingsplan beschikbaar	November-december 2022

Wat	Wanneer
Resultaat onderhandelingen beschikbaar	December 2022
Opzeggen of pro forma opzeggen contracten	Uiterlijk 31 december 2022
Kenbaar maken wens tot deelname/toetreding contractpartners	Uiterlijk 31 december 2022
Contourenschets nieuwe organisatie beschikbaar inclusief functieboek, inclusief advies ondernemingsraad	Uiterlijk vóór zomerreces 2023
Sociaal plan beschikbaar, afgestemd met de bonden en ondernemingsraad	Maart-april 2023
Plaatsing medewerkers	Najaar 2023
Verhuizing medewerkers en dossiers	November-december 2023
Benoemingen/aanstellingen door het college	Uiterlijk 31 december 2023
Start ontvlochten situatie	1 januari 2024



Bijlage: Verantwoording van de aanpak

In het onderzoek hebben we gewerkt met vier sprints met elk een duidelijk resultaat en terugkoppeling naar de kopgroep en het opdrachtgeversoverleg.

1. **Een goede start** – in deze sprint hebben we het plan van aanpak vastgesteld met het opdrachtgeversoverleg, hebben we alle afspraken ingepland en is een groot deel van de documenten verzameld.
2. **Expertschets van impact en ‘variabelen’** – op basis van onze expertise, eerdere ervaringen en ontvangen documenten zijn we eerst zelf aan de slag gegaan met een ruwe expertschets van de mogelijke impact. Deze schets diende als basis voor het gesprek met de organisatie.
3. **We maken het ‘echt’** – Vervolgens zijn we samen met de organisatie de impact specifiek en lokaal gaan maken: wat betekent ontvlechting van samenwerking voor Dantumadiel en Noardeast-Fryslân? We hebben dit gedaan door in gesprek te gaan met een vertegenwoordiging van alle teams. Alle teams hebben tevens een vragenlijst ingevuld. Ook hebben we aanvullende documenten bestudeerd. In aanvulling op de gesprekken binnen de beide gemeenten en de organisatie hebben we ook een organisatie-intervisie georganiseerd met gemeenten die een vergelijkbare ontvlechting hebben meegemaakt of daar mee bezig zijn.

4. **Strik erom: oplevering** - In deze sprint hebben we van de 80%-versie een concept- en vervolgens eindrapport gemaakt en is de besluitvorming voorbereid. Het rapport hebben we gepresenteerd aan beide colleges en de OR.

Opdrachtgeversoverleg, kopgroep en stuurgroep

Het opdrachtgeversoverleg bestond uit Henk Verbunt (gemeentesecretaris Noardeast-Fryslân), Bauke Schat (adjunct-directeur Noardeast-Fryslân) en Ronald Dijksterhuis (gemeentesecretaris Dantumadiel). Dit overleg fungeerde, zoals de naam al doet vermoeden, als opdrachtgever en met hen zijn (tussen)resultaten zoals een 50% en 80% versie van het eindrapport en zaken als communicatie besproken.

Verder hebben we gewerkt met een kopgroep op managersniveau. Met hen zijn ook alle (tussen)resultaten besproken en de kopgroepleden leverden de relevante documenten en droegen de juiste personen aan om mee in gesprek te gaan. De kopgroep bestond uit de teamleider Financieel Beleid, de teamleider P&O en Juridisch, de teamleider Gegevens en Applicaties en Informatievoorziening, de teamleider Gemeentewerken en een communicatieadviseur.



Met de stuurgroep, bestaande uit Johannes Kramer (burgemeester Noardeast-Fryslân), Rommy Kempenaar (wethouder Dantumadiel), Henk Verbunt (gemeentesecretaris Noardeast-Fryslân) en Ronald Dijksterhuis (gemeentesecretaris Dantumadiel), is de 95%-versie van het rapport besproken.

Andree Hofer was eerste aanspreekpunt en aanwezig bij alle bijeenkomsten met het opdrachtgeversoverleg, de kopgroep en de stuurgroep.

Expert team

De adviseurs van Lysias Advies hebben in dit onderzoek gewerkt met een expertteam bestaande uit inhoudelijk experts op twee gebieden:

- Gemeentelijke financiën: Jacco van Gastel, Lysias Advies
- ICT aspecten van herindeling en ontvlechting: Harold Bijmolt, www.Informatie-Advies.nl

Intervisie

We hebben een organisatie-intervisie georganiseerd met ervaringsdeskundigen. Het doel van de bijeenkomst was het delen van kennis en ervaring, gericht op het ontvlechttingsproces van de gemeenten Dantumadiel en Noardeast-Fryslân. Aan de hand van drie lijnen, namelijk 1 Het proces van ontvlechten: van intenties en voorbereiding tot realisatie, 2 De impact van ontvlechten op de organisatie, en 3 Het bestuurlijke traject, hebben betrokkenen bij de ontvlechtingen in Ommen-Hardenberg, IJsselstein-Montfoort en

Amstelveen-Aalsmeer hun ervaringen gedeeld en zijn we met elkaar in gesprek gegaan.

Documentenlijst

Wij hebben de volgende documenten en overzichten bestudeerd:

Evaluaties en vervolg

- BMC, Rapport tweede evaluatie organisatie- en formatieplan (OFP), 2019.
- Collegebrief Dantumadiel vervolg op evaluatie centrumregeling, februari 2022.
- Collegebrief Noardeast-Fryslân vervolg op evaluatie centrumregeling, februari 2022.
- Amendement gemeenteraad Dantumadiel van GBD, CU, SL en SGP betreffende Evaluatie Centrumregeling Dantumadiel-Noardeast Fryslân, december 2021.
- Raadsvoorstel Dantumadiel betreffende Vervolg Evaluatie Centrumregeling, december 2021.
- Raadsvoorstel Noardeast-Fryslân betreffende Vervolg Evaluatie Centrumregeling, december 2021.
- & Van de Laar, Kiezen! Óf (op)delen? Evaluatie van de centrumregeling Noardeast-Fryslân – Dantumadiel, oktober 2021.

Financiën

- Noardeast-Fryslân programmabegroting 2022.
- Samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân Begroting 2022.



- Samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân Jaarrekening 2021.

Huisvesting

- Overzicht huisvesting per functie.
- Ruimtelijk en functioneel Programma van Eisen Gemeentehuis gemeente Noardeast-Fryslân, april 2021.
- Raadsvoorstel centrale huisvesting bestuur en ambtelijk apparaat Dokkum.

ICT

- Centric exit plan.
- Raamovereenkomst tussen gemeente Leeuwarden en Centric, november 2021.
- Shared Service Centrum, Dossier Afspraken en Procedures 2021 SSC-dienstverlening Gemeente Noardeast-Fryslân, 2021.
- Shared Service Centrum, Producten- en dienstencatalogus 2022, Samenwerkingspartners.
- Shared Service Centrum, Service Level Agreement SSC-dienstverlening 2022, Gemeente Noardeast-Fryslân.
- Basisarchitectuur i-Samenwerking Friesland Noord, 2022.
- Exceloverzicht Applicatielijst 2022.
- Informatieplan Dantumadiel 2021-2022 Samen Digitaal.
- Informatieplan Noardeast-Fryslân 2021-2022 Samen Digitaal.
- Overzicht lopende en aankomende projecten die ontvlechting raken.

- Opzet portfolio management Dantumadiel en Noardeast-Fryslân.
- Analyse inhoud Planplus, PowerPoint presentatie, juni 2021

Juridische zaken

- Oplegnotitie Centrumregeling en Dienstverleningshandvest m.b.t. bestuurlijke afspraken tussen de toekomstige gemeente Noardeast-Fryslân en Dantumadiel, 2019.
- Oplegnotitie Centrumregeling en Dienstverleningshandvest m.b.t. bestuurlijke afspraken tussen de toekomstige gemeente Noardeast-Fryslân en Dantumadiel, 2019.
- Dienstverleningshandvest samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân, 2019.
- Centrumregeling samenwerking Dantumadiel en Noardeast-Fryslân, 2019.
- Exceloverzicht Spend DAN 2021 overzicht contracten

Medewerkertevredenheidsonderzoeken

- Memo betreffende opzet medewerkersonderzoek 2022
- Effectory, Medewerkersonderzoek 2020
- Effectory, Presentatie Medewerkersonderzoek 2020

Organisatie-inrichting en processen

- Memo betreffende personele consequenties uittrekking Dantumadiel, 13 juli 2021.
- Besturings- en organisatiefilosofie en hoofdstructuur Noardeast-Fryslân en Dantumadiel, versie oktober 2017 en herziene versie 2022.



- Memo Topstructuur, 2021.
- Vacaturetekst Bestuursadviseur.
- Voorstel implementatie Verbeteragenda betreffende invoering bestuursadviseurs aan gemeentesecretaris Noardeast-Fryslân, november 2021.
- Voorstel implementatie Verbeteragenda betreffende programmasturing naar de lijn aan gemeentesecretaris Noardeast-Fryslân, november 2021.
- Contourenschets 2.0. De verbeteragenda – onderdeel structuraanpassing.
- Directie Noardeast-Fryslân, Organisatiebeschrijving Op weg naar een nieuwe organisatiestructuur.
- DDFK-gemeenten, Organisatie- & formatieplan ambtelijke fusieorganisatie, 2016.
- Addendum Organisatie- en Formatieplan, december 2016.
- Memo aan bestuurscommissie betreffende benchmark formatie en kosten, oktober 2019.
- Berenschot, Benchmark formatie en kosten Organisatie Noardeast-Fryslân en Dantumadiel, 2019.
- Uitwerking Team Dantumadiel, 2020.
- Invulling Team Dantumadiel, 2020.
- Hoofdpijndocument Verbeteragenda, juni 2021.
- Organogram.
- Verbeteragenda naar aanleiding van de 2^e evaluatie van het Organisatie- en Formatieplan, april 2020.

Samenwerkingen

- Dantumadiel paragraaf verbonden partijen, 2022.

- Noardeast-Fryslân paragraaf verbonden partijen, 2022.
- Overzicht gemeenschappelijke regelingen Noardeast-Fryslân en Dantumadiel

Visie en beleid

- Rijnconsult, Concept Toekomstvisie ‘Dantumadiel krijgt het voor elkaar!’, april 2021.
- Rijnconsult, Uitwerking scenario’s Toekomstvisie ‘Dantumadiel krijgt het voor elkaar!’, februari 2022.
- Besluit College B en W Dantumadiel betreffende Uitwerking scenario's Toekomstvisie gemeente Dantumadiel, 1 maart 2022.

Overig

- Evaluatie Verzuimbeleid VDO, 2022
- Concept-jaarverslag OR 2021
- Jaarverslag OR 2020
- Exceloverzicht Investerings tractie volgens begroting (met opmerkingen)
- Exceloverzicht Tractie eigendom totaal 2022