



Quickscan Gemeenschappelijke Regelingen Papendrecht

Concept - 1 maart 2018

INHOUD

1. Visie op intergemeentelijke samenwerking	1
1.1 <i>De vraag aan BMC</i>	1
1.2 <i>Intergemeentelijke samenwerking Papendrecht</i>	2
1.3 <i>Opzet en proces</i>	3
2. Identiteit van Papendrecht	3
3. Papendrecht in regionaal perspectief	4
3.1 <i>Oriëntatie Papendrecht</i>	4
3.2 <i>Drechtsteden Profiel</i>	4
3.3 <i>Papendrecht en samenwerking</i>	6
4. Opgaven en ontwikkelingen	7
5. Samenwerkingspraktijk	8
5.1 <i>Zuid-Holland Zuid</i>	8
5.2 <i>Drechtsteden</i>	9
5.3 <i>Papendrecht</i>	10
6. Samenwerkingsmodel	11
7. Handelingsperspectief	13
7.1 <i>Scenario's</i>	13
7.2 <i>Advies Berenschot</i>	14
7.3 <i>Perspectief voor Papendrecht</i>	15
7.4 <i>Vervolg</i>	17
Bijlage 1 Gemeenschappelijke Regelingen waarin Papendrecht deelneemt	18
Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen	19

1. Visie op intergemeentelijke samenwerking

1.1 De vraag aan BMC

De gemeenteraad van Papendrecht wil de bestaande visie op (intergemeentelijke) samenwerking uit 2012 herijken. Sinds 2012 is de omvang van de samenwerking toegenomen. Een steeds groter deel van de begroting wordt besteed aan samenwerking. Momenteel is dat 40% (€ 32 miljoen). Daarnaast is er een veelheid aan ontwikkelingen bij samenwerkingspartners in de (directe) nabijheid van de gemeente. Om proactief in te kunnen spelen op de ontwikkelingen, wil de gemeenteraad zich oriënteren op de toekomst van samenwerking. De raad heeft aangegeven een fundamentele discussie te willen voeren over samenwerking en de positie van Papendrecht binnen samenwerkingsverbanden.

Door middel van een interactief proces wil de gemeenteraad een vernieuw(en)de visie op samenwerking formuleren. De vraag bestaat uit twee delen;

1. Een 'quicksan' van de huidige samenwerkingsverbanden.
2. Een herijking van de visie op intergemeentelijke samenwerking (met de nieuwe gemeenteraad).

Vooraf zijn daarbij de volgende overwegingen gegeven.

1. Regionale samenwerking moet bijdragen aan een kwalitatief hoogwaardige invulling van de rol van de gemeente Papendrecht als eerste overheid. 'Lokaal, tenzij'. Lokale voorzieningen en dienstverlening moeten behouden blijven.
2. Papendrecht hecht sterk aan democratische legitimatie, democratische sturing en controle.
3. Een quickscan is nodig van de huidige Gemeenschappelijke Regelingen: Waar staan we; hoe (be)dienen de samenwerkingsorganen Papendrecht en de regio? Zijn kosten en kwaliteit in balans?
4. Er is urgentie vanwege regionale verhoudingen. Ook Dordrecht onderzoekt samenwerking en wenst zich nadrukkelijk te (her)positioneren. Papendrecht wil daarom zelf de balans opmaken en mogelijke scenario's afwegen. Hoe beziet Papendrecht de huidige en de toekomstige samenwerking?
5. Papendrecht is in de regio een stabiele bestuurlijke factor. Fractievoorzitters zijn smaakmakers in de Drechtraad.
6. Onderdeel van de regionale samenwerking is het servicecentrum van Drechtsteden, waar onderdelen van gemeentelijke bedrijfsvoering zijn ondergebracht. Uitgangspunt van het servicecentrum is uniformiteit. Is Papendrecht hier goed mee af?
7. Een belangrijk deel van het budget voor regionale samenwerking betreft het sociaal domein. Is het belang van de inwoners van Papendrecht hiermee goed geborgd? Is er voldoende samenhang in taakuitvoering en dienstverlening?
8. Wat is beste schaal en coalitie om de ruimtelijk-economische agenda te borgen?
9. In Drechtsteden is geen sterke traditie van evaluatie. Plannen worden met plannen opgevolgd. Wellicht zijn er op onderdelen cliënttevredenheidsonderzoeken. Maar een bestuurlijke evaluatie van de samenwerking lijkt niet voorhanden.

De vraag naar een nieuwe visie op intergemeentelijke samenwerking is begrijpelijk. Gemeenten bevinden zich niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk. Nieuwe taken en verantwoordelijkheden in het fysieke en sociale domein, digitalisering en privacywetgeving, de veranderende rechtspositie van ambtenaren, een netwerksamenleving, doe-democratie, energietransitie, organisatieverandering, opdrachtgeverschap van samenwerkingsverbanden: er is volop dynamiek in het openbaar

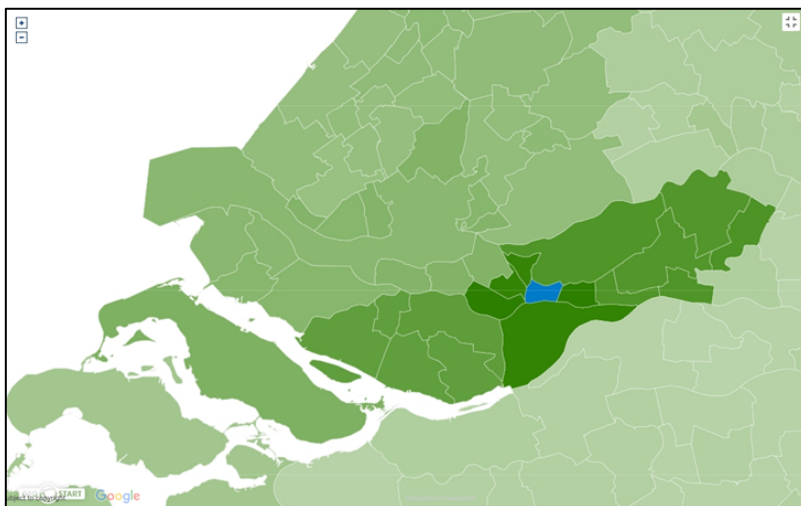
bestuur. Deze dynamiek geldt weliswaar voor alle Nederlandse gemeenten, maar door het bijzondere karakter van de samenwerking krijgt deze in de Regio Drechtsteden een heel eigen betekenis.

1.2 Intergemeentelijke samenwerking Papendrecht

Papendrecht neemt deel in zeven Gemeenschappelijke Regelingen (zie ook bijlage 1):

- Drechtsteden
- Sociale Werkvoorziening Drechtwerk
- Dienst Gezondheid en Jeugd Zuid-Holland Zuid
- Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid
- Veiligheidsregio Zuid-Holland Zuid
- Bureau Openbare verlichting Lek-Merwede
- Gevudo (garantstellingsprovisie HVC)

In de samenwerking zijn 2 schalen dominant. Te weten de samenwerking op de schaal van Zuid-Holland Zuid en Drechtsteden. In de onderstaande kaart van Regio-Atlas leidt de intensiteit van de samenwerking tot een donkerdere kleur.



De Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) is het omvangrijkst, zowel in taken als in kosten. Onder de GRD vallen:

- Sociale Dienst Drechtsteden
- Servicecentrum Drechtsteden
- Gemeentebelastingen Drechtsteden
- Onderzoekcentrum Drechtsteden
- Bureau Drechtsteden.

De gemeenschappelijke regelingen beslaan een divers takenpakket. Variërend van regionale strategie, tot dienstverlening aan de burger (sociaal domein), tot inkoopondersteuning (verlichting), tot bedrijfsvoering.

In een bijlagenboek is van alle gemeenschappelijke regelingen een korte beschrijving opgenomen.

1.3 Opzet en proces

In de quickscan gaat het vooral om inzicht in wat goed gaat, wat er mogelijk naar de toekomst beter kan en wat daarvoor nodig is. De quickscan is gericht op informatie ten behoeve van de verbetering van beleid, uitvoering en organisatie. Daarbij is gekeken naar de gelaagdheid van de regionale samenwerking. 'Organisatie' heeft zowel betrekking op de eigen ambtelijke en bestuurlijke organisatie van Papendrecht, als op de organisatie van het samenwerkingsverband. De quickscan is de basis voor de nieuwe visie op samenwerken en daarmee voor de toekomst van de samenwerking van belang.

Ten behoeve van de Quickscan zijn documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd. Een overzicht van de geïnterviewde personen is bijgevoegd als bijlage 2.

2. Identiteit van Papendrecht

Papendrecht is van oorsprong een dijkdorp aan de Merwede dat in de jaren 60 van de vorige eeuw tot wasdom is gekomen. In veel gesprekken is gevraagd naar de identiteit van Papendrecht. Daarbij is het volgende beeld ontstaan.

- Ambitieuw, vooruitstrevend, modern
- Ondernemend, praktisch en actief
- Forensendorp, prettige mix van mensen, divers
- Open, gastvrij
- Stads, compleet voorzieningenniveau, prettige schaal
- Groen, rust en orde (De ruimtelijke inrichting van Papendrecht weerspiegelt de behoefte aan een overzichtelijke, ordelijke, nette, goed onderhouden, ruime, groene en veilig leefomgeving)
- Een rijk, geschakeerd, goed ontwikkeld maatschappelijk leven; met een hoge organisatiegraad
- Tussengemeente; verbinding tussen stedelijk weefsel en groen achterland (Alblasserwaard en Groene Hart)
- Onderdeel van de regio; men woont in Papendrecht maar leeft tegelijkertijd in een breder, regionaal verband waarbij men praktisch gebruik maakt van de lokaal en regionaal aanwezige voorzieningen.
- Goed ontwikkeld bedrijfsleven, zowel mkb als grote (internationale) bedrijven
- Bestuurlijke cultuur: nuchterheid en realisme; zorgvuldigheid, behoedzaamheid en gezonde financiën



Op de vraag waar men een bezoeker van buiten mee naar toe zou nemen in Papendrecht, wordt vrijwel unaniem de rivierendriessprong genoemd.

Men is verder trots op het moderne winkelcentrum en het feit dat Papendrecht een Korfbalhoofdstad is.

Over het profiel van Papendrecht is veel te zeggen. Gemakshalve wordt verwezen naar deel 3 van het bijlagenboek, waar veel feiten en cijfers over Papendrecht zijn verzameld.

3. *Papendrecht in regionaal perspectief*

3.1 Oriëntatie Papendrecht

Papendrecht is een plaats en gemeente in de Alblasserwaard in de Nederlandse provincie Zuid-Holland. De gemeente telt 32.208 inwoners (30 april 2017) en heeft een oppervlakte van 10,77 km² (waarvan 1,30 km² water). Binnen de gemeentegrenzen liggen geen andere kernen.

De gemeente ging pas echt groeien in de jaren 60 van de 20e eeuw en heeft nu een stedelijk karakter, dat ook door het moderne centrum wordt geaccentueerd.

Papendrecht is een van de gemeenten van de regio Drechtsteden en wordt omringd door de gemeenten Dordrecht, Sliedrecht, Molenwaard, Alblasserdam, Hendrik-Ido-Ambacht en Zwijndrecht.

De oriëntatie van Papendrecht is regionaal. Dit geldt zowel voor de gemeente als voor de inwoners. Uit de pendelstromen blijkt dat 30% van de werknemers van Papendrecht werkt in de eigen gemeente en 35% in andere gemeenten in de Drechtsteden, waarvan 18% in Dordrecht.

Papendrecht	30%
Drechtsteden	35%
Rotterdam	13%
BAR	4%
Alblasserwaard	4%
Overig	14%

Er is een grote oriëntatie op Rotterdam. 13% van de werknemers woonachtig in Papendrecht werkt in Rotterdam. Papendrecht is daarbij auto-georiënteerd. De verbindingen met openbaar vervoer zijn beperkt en zelden rechtstreeks.

3.2 Drechtsteden Profiel

De Drechtsteden bestaat sinds 1 januari 2018 uit zeven gemeenten die samen een aaneengesloten stedelijk gebied vormen aan de zuidrand van de Randstad. De Drechtsteden tellen rond de 288.000 inwoners. Hiermee vormen zij een stedelijk gebied dat qua omvang vergelijkbaar is met bijvoorbeeld Eindhoven.

De regio beschouwt zichzelf als een regio met bovengemiddeld veel kansen vanwege de gunstige ligging in de flank van de Randstad, direct aan het water, de Biesbosch en het Groene Hart. Een stedenbouwkundige oriëntatie op de waterkant kan schitterende woonmilieus opleveren, met creatieve oplossingen voor de waterveiligheid. De historische binnenstad van Dordrecht biedt een unieke voedingsbodem voor cultuur en voorzieningen met (boven)regionale betekenis.

De Drechtstedengemeenten vinden hun oorsprong aan het water en zijn van oudsher specialisten in de maritieme sector.

De Drechtsteden vormen samen een unieke combinatie: de stad Dordrecht als centrum van de regio met daaromheen zes kleinere gemeenten en prachtige natuurgebieden. De Drechtsteden worden omringd door de Alblasserwaard, de Hoekse Waard en de Biesbosch. Deze gebieden bieden inwoners en bezoekers van de regio prachtige natuur en vele mogelijkheden voor recreatie.

Als basis voor de gezamenlijke politieke kaderstelling, legitimatie en koers geldt het profiel van de Drechtsteden: 'Samen stad aan het water'. De Drechtsteden vormen een samenhangend stedelijk gebied rondom Europa's drukst bevaren rivierenknooppunt. Het gebied kent een roemrijke historie in de Hollandse Gouden Eeuw. Daarna is de ontwikkeling vooral bepaald in het verlengde van het havenindustriële complex van Rotterdam, één van 's werelds grootste havens.

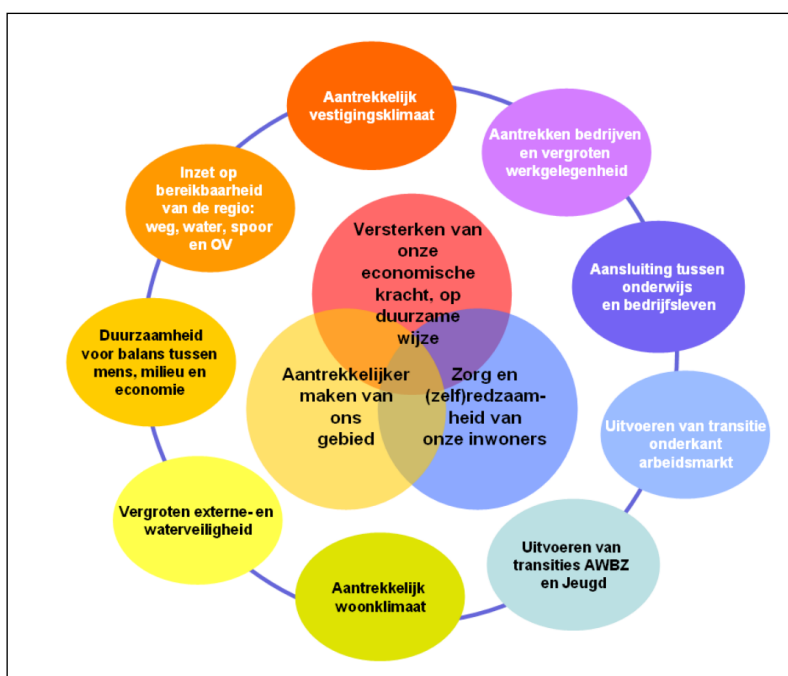
De sector Maritiem en Logistiek is internationaal toonaangevend. Dat heeft veel werkgelegenheid opgeleverd, maar niet altijd hooggekwalificeerd. Ten opzichte van vergelijkbare gebieden zijn de Drechtsteden wat achtergebleven in welvaart, voorzieningen, hoger onderwijs en imago.

Drechtsteden heeft een rijke potentie om te groeien als gebied met een aantrekkelijk woon- en leefklimaat, hetgeen in de 21e eeuw de sleutelfactor is voor een succesvolle ontwikkeling.

Om dit te bereiken voeren de Drechtsteden een strategisch ontwikkelingsbeleid op drie domeinen:

- Economie: ontwikkeling maritiem, logistiek
- Fysiek: versterking aantrekkingskracht leefklimaat (wonen, water, binnenstad, natuur & vrijetijd);
- Sociaal: veiligheid en integrale ondersteuning achterstandsgroepen (samenhang in decentralisaties).

In Drechtsteden verband is in een van de meerjarenbeleidsplannen ooit onderstaand plaatje opgenomen om aan te geven welke thema's op het schaalniveau van de regio spelen.



In de Groeiagenda van Drechtsteden uit 2017 staan goed wonen, goede bereikbaarheid en goed werken centraal. Belangrijke aspecten daarvan zijn:

- Wonen is de hefboom voor de beoogde stedelijke ontwikkeling in Drechtsteden. Doorgroeien naar 300.000+ inwoners. Evenwichtiger verdeling woonsegmenten.
- Goed functionerende verbindingen woon-werkverkeer en goederenvervoer. Weg, spoor en water. Hotspots met elkaar en CS verbonden. Openbaar vervoer versterken. Congestie op snelwegen aanpakken (knelpunten Drechtring: A15, A16 en N3).
- Nieuwe, hoogwaardige bedrijvigheid en ondernemers aantrekken en de groei en het innovatief vermogen van bestaande bedrijvigheid stimuleren. 30.000 extra arbeidsplaatsen
- Duurzaamheid, kwaliteit en innovatie zorgen voor verbinding

3.3 Papendrecht en samenwerking

De gemeente Papendrecht is pro samenwerking. Dat geldt zowel voor de samenwerking in Drechtsteden als in Zuid-Holland Zuid-verband. Uitgangspunten daarbij zijn:

- Behoud van eigen verantwoordelijkheid
- Papendrecht wil lokaal en regionaal herkenbaar zijn
- Stevige samenwerking op inhoud, met uitvoeringskracht
- Initiatieven vanuit de regio die taakuitvoering beter en/of goedkoper maken, worden ondersteund
- Financiële en inhoudelijke meerwaarde is een vereiste
- Nabijheid van gemeentelijke diensten voor inwoner

Inhoudelijk ziet men in Papendrecht het belang om regionaal samen te werken op thema's als economie, ruimtelijke ontwikkeling, bereikbaarheid en duurzaamheid. Telkens speelt hierbij de vraag wanneer deze vraagstukken inhoudelijk een ander schaalniveau vragen dan die van de gemeente en op welke wijze dit dan wordt georganiseerd.

Volgens de visie op samenwerking 2012 hanteren bestuurders, volksvertegenwoordigers en ambtenaren van de gemeente Papendrecht voor elke vorm van intergemeentelijk samenwerken de volgende vuistregels.

- Regionaal denken: regionaal belang dient het lokaal belang.
- Proactief: initiatief nemen in intergemeentelijke samenwerking.
- Zelfbewust: regionaal actief vanuit eigen kracht en duidelijk doelen.
- Reëel en pragmatisch: alleen samenwerken waar dat meerwaarde oplevert.
- Zorgvuldig: volledigheid van argumenten en juiste tempo in besluitvorming.
- Nuchter: het 'financieel-economische' geweten van de regio.
- Ondernemend: steeds op zoek naar (meerwaarde van) intergemeentelijke samenwerking.
- Open: gewaardeerde constructieve samenwerkingspartner met externe oriëntatie.
- Krachtig: sterke, zichtbare, netwerkende bestuurders en ambtenaren.
- Nabij: als Papendrecht de regio is, dan is de regio ook in Papendrecht: streven naar blijvende nabijheid van publieke diensten en direct contact met gemeente.

4. Opgaven en ontwikkelingen

In het openbaar bestuur zijn twee belangrijke hoofdtrends die voor iedere gemeente in Nederland van belang zijn: *vermaatschappelijking* en *regionalisering*. Gemeenten worden, mede door decentralisaties vanuit het Rijk in zowel het sociale als fysieke domein, uitgedaagd om steeds meer op het niveau van wijken en dorpen mee te doen en te denken. Inwoners en collectieven van inwoners, ondernemers en organisaties willen en kunnen steeds meer zelf: de vermaatschappelijking van publieke taken. Hiermee ontstaat ook een verschuiving van legitimiteit. De participatiesamenleving vraagt om nieuwe vormen van betrokkenheid bij agendasetting en besluitvorming.

Tegelijkertijd zien we de trend van regionalisering waarbij gemeenten steeds vaker en, naast wettelijk verplichte samenwerkingsverbanden op uitvoerend niveau, beleidsintensiever samenwerken. Dat geldt ook voor Papendrecht: samenwerken in Drechtsteden en in bredere samenwerkingsverbanden op de schaal van Zuid-Holland Zuid. Daarmee raakt de regionale samenwerking de directe leefomgeving van bewoners en bezoekers van de gemeente. En ook bij regionale samenwerking ontstaat de vraag hoe te komen tot werkzame allianties. In vele regio's en ook in Drechtsteden ontstaan op het vlak van economische ontwikkeling zogenoemde Economic Boards, waarin de overheid samenwerkt met bedrijfsleven en kennisinstellingen.

In de Drechtsteden zijn de opgaven aanzienlijk. Uit het onderzoek 'De Positie van de regio Drechtsteden' (Atlas voor gemeenten, mei 2017) blijkt dat er grote opgaven zijn en dat de sociaaleconomische ontwikkeling relatief achterblijft. De volgende aspecten kunnen daarbij genoemd worden.

- Er wordt onvoldoende geprofiteerd van economische herstel (indicatoren daarbij zijn achterblijvende vraag naar woningen; leegstand en lage werkgelegenheidsontwikkeling)
- Bovengemiddelde sociaaleconomische problematiek
- Hoge werkloosheid, veel uitkeringen en een lage arbeidsparticipatie
- (Groot)stedelijke voorzieningen onder druk
- Filedruk
- Hoogopgeleiden jongeren verlaten de regio
- Noodzaak tot verduurzaming, energietransitie, waterveiligheid
- Onvoldoende profiel (maritieme topregio)

In de gesprekken in Papendrecht zijn geen grote lokale opgaven geformuleerd. Belangrijk thema is vooral het in stand houden van de leefbaarheid en een zo hoog mogelijk voorzieningenniveau in Papendrecht. Daarin lijken geen grote keuzes te worden gemaakt. Er zijn echter ontwikkelingen die vragen om lokaal initiatief, zoals een vergrijzende bevolking, lagere huishoudengrootte en de trek van jonge hoogopgeleiden naar Rotterdam. Dit vraagt om een aantrekkelijk woonmilieu, waar wat te doen is (Bruitend Papendrecht) en waar jongeren gebonden worden (vanwege goed onderwijs en economisch perspectief). Het is aan te bevelen om samen met lokale stakeholders (bedrijfsleven, maatschappelijke instellingen en het verenigingsleven) de maatregelen en acties te verkennen die voor de toekomst van Papendrecht het verschil maken.

5. Samenwerkingspraktijk

5.1 Zuid-Holland Zuid

In de samenwerking zijn 2 schalen dominant. Te weten de samenwerking op de schaal van Zuid-Holland Zuid en Drechtsteden

In Zuid-Holland Zuid (ZHZ) vindt de meeste samenwerking plaats op wettelijk voorgeschreven taken. Dat geldt voor de veiligheidsregio's, de regionale GGD en de regionale uitvoeringsdiensten (RUD). Op deze uitvoeringstaken wordt goed en conform opdracht gepresteerd. ZHZ heeft echter geen gedeeld opgaveprofiel en ook geen gezamenlijke strategische agenda.

De bestuurlijke ontwikkelingen in de regio zijn daarnaast ingrijpend. Er spelen herindelingen in de Hoekse Waard en in de Alblasserwaard (Molenlanden); het aantal gemeenten wordt daarmee verkleind en ook het verzorgingsgebied wordt kleiner, gelet op de oriëntatie van Vijfheerenlanden op Utrecht.

Het aantal inwoners van ZHZ neemt af van 490.000 naar 455.000. Dat is qua robuustheid aan de maat. In Nederland zijn slechts 4 veiligheidsregio's met minder inwoners (Gooi- en Vechtstreek, Zaanstreek, Zeeland en Flevoland).

De deelnemende gemeenten in ZHZ hebben ieder voor zich eerder een oriëntatie op Rotterdam, dan op elkaar. En Dordrecht heeft als centrumstad geen betekenis op de schaal van ZHZ.

Dit betekent dat het voortbestaan van ZHZ sterk afhankelijk is van de mate waarin de huidige gemeenten in ZHZ zich tot elkaar bekennen.

In Papendrecht is men tevreden over het presteren van de diensten op de schaal van Zuid-Holland Zuid.

De Omgevingsdienst werkt sterk vanuit lokale opdrachten in een vorm van dienstverleningsopdrachten in combinatie met een bescheiden regionaal programma. De uitvoering en de lokale prestaties van de dienst worden periodiek besproken. Eigenaarschap en opdrachtgeverschap krijgen daarin vorm.

Ook de Veiligheidsregio presteert naar wens. De regionale context vraagt om intensieve samenwerking, zoals op het vlak van crisisbeheersing. Denk daarbij aan waterveiligheid in de regio. Geconstateerd moet echter worden dat Papendrecht een hoge prijs betaalt voor regionale solidariteit. Voor een klein stedelijk grondgebied met een vrijwillig brandweerkorps, betaalt Papendrecht een hoge bijdrage.

In de Dienst Gezondheid en Jeugd zijn een vijftal taakopdrachten gebundeld. Het gaat daarbij om: publieke gezondheid, leerplicht, veilig thuis, de regionale ambulancevoorziening en de serviceorganisatie jeugd. In Papendrecht is men over de prestaties van de dienst tevreden. Discussie is er zowel regionaal als lokaal over jeugdzorg.

De jeugdzorg is op de schaal van ZHZ is georganiseerd. Dit is ondergebracht bij de Dienst Gezondheid & Jeugd. Er is sprake van spreiding van de sturing op het sociaal domein over 3 schalen (lokaal, Drechtsteden en ZHZ). Het feitelijk functioneren van de Jeugdzorg voldoet aan de verwachtingen.

Veel discussies over Jeugdzorg gaan over sturing en schaal. De meest interessante vraag op dit moment is echter hoe preventie op lokale schaal wordt vormgegeven. Daar wordt de toegang bepaald. De algemene voorzieningen moeten aansluiten bij de vraag van de bevolking. Er is urgentie nodig op het goed organiseren van de voorkant. Het verdient aanbeveling om dit in gezamenlijkheid te ontwikkelen (naar voorbeeld van Hoekse Waard).

In de Jeugdzorg zijn verreweg de meeste vragen te omschrijven als enkelvoudige vragen. Bij meervoudige vragen (en samenloop met schulden of huisvestingsproblematiek) dient gehandeld te worden vanuit het perspectief van gezin en cliënt. De vraag is of hierbij sprake is van een beleids- of kaderstellende opgave of van een uitvoeringaangelegenheid, die eerder op werkersniveau moet worden opgelost, dan op bestuursniveau.

5.2 Drechtsteden

In de Drechtsteden is een divers takenpakket ondergebracht. Variërend van regionale (ruimtelijk economische) strategie, tot dienstverlening aan de burger (sociaal domein), tot bedrijfsvoering.

Wat de operatie betreft maakt Papendrecht concreet gebruik van de Sociale Dienst Drechtsteden, het Servicecentrum; Gemeentebelastingen Drechtsteden en het Onderzoekcentrum.

Op het terrein van de sociale dienst en de bedrijfsvoering worden goede resultaten geboekt. Al lijkt het innovatief vermogen beperkt. Terwijl dit wel een belangrijk motief is en was om te kiezen voor regionale samenwerking.

Bij bedrijfsvoering wordt sterk ingestoken op uniformering. Bij alle onderdelen waarbij sprake is van gestandaardiseerde uitvoering (belastingen, financiële administratie, digitale infrastructuur) is men in Papendrecht overtuigd van de meerwaarde van de samenwerking. Dat geldt ook voor de onderdelen die functioneren als expertisecentrum, zoals de juridische ondersteuning. Daar waar sprake is van dienstverlening of advies, ervaart men knelpunten. Met name bij ICT wordt gevraagd om meer maatwerk.

De Sociale Dienst Drechtsteden voert voor alle gemeenten in de Drechtsteden de Participatiewet en de WMO uit. Dat gebeurt in delegatie. Alle bevoegdheden zijn overgedragen. De integratie-uitkering sociaal domein wordt overgedragen. De vraag is gesteld of Papendrecht hier goed mee af is. Vergelijken we de werkloosheidscijfers en het aantal bijstandgerechtigden van Papendrecht met Drechtsteden, dan moeten we constateren dat de cijfers van Papendrecht lager zijn. Gelet echter op de financieringssystematiek kan niet worden gesteld dat Papendrecht een nadeelgemeente is.

Op het gebied van regionale strategie is er in Drechtsteden een beperkte ontwikkelkracht. Weliswaar worden prachtige plannen gemaakt, maar zelden leiden deze plannen tot een sterke uitvoeringspraktijk. Voor een deel komt dat ook omdat de uitvoeringskracht niet in de regio is belegd. Meermalen is gezegd dat plannen alleen worden opgevolgd met nieuwe plannen.

Het Bureau Drechtsteden begeleidt de totstandkoming en uitvoering van het meerjaren beleid. De opdrachten worden uitgezet binnen het netwerk van de Drechtsteden, via de op ambtelijk niveau gevormde netwerk-MT's. De medewerkers van het Bureau werken in principe niet zelf aan de opdrachten.

Telkens is het de vraag of de visie van Drechtsteden concreet wordt vertaald in een haalbaar en realiseerbaar project.

Doordat uitvoeringskracht van Drechtsteden beperkt is, worden weinig aansprekende resultaten geboekt. Dit kan leiden tot frustratie en chaos, zoals ook blijkt uit het verandermodel van Knoster (Factors in managing complex change).



De governance van Drechtsteden wordt veel geroemd, vanwege het feit dat de Drechtstraad functioneert als een regionaal parlement. Toch is dit model in Nederland nooit gekopieerd. De bestuurlijke vormgeving van Drechtsteden is zwaar. Er is een zwaar algemeen bestuur met politieke fracties, een dagelijkse bestuur en meerdere portefeuillehoudersoverleggen, ondersteund door een heel scala aan ambtelijke voorbereidings- en uitvoeringsgroepen. Dit leidt tot een trage politieke processen en veel aandacht voor vorm en structuur. Besluitvorming duurt lang.

Alle gremia bemensen en bedienen kost ook veel tijd en energie. Daarmee lijkt het proces belangrijker te worden dan de inhoud. Het aan de gang houden van het overlegcircuit lijkt daarmee ook de kerntaak van het Bureau Drechtsteden te worden.

De vraag is of dit effectief is. Legitimiteit wordt belangrijker dan doeltreffendheid.

5.3 Papendrecht

Papendrecht heeft de uitvoering van een aantal gemeentelijke taken overgedragen aan verbonden partijen. De gemeente ervaart een duidelijke meerwaarde van samenwerking met deze partijen. Papendrecht kiest voor continuering van regionale samenwerking met behoud van eigen karakter en identiteit. Hoewel de gemeente de taken niet meer zelf uitvoert, blijft zij hiervoor wel verantwoordelijk.

Papendrecht ziet de volgende voordelen van regionale samenwerking:

- efficiencywinst
- risicospreiding
- meer bestuurlijke kracht en effectiviteit
- ontwikkelen (specialistische) kennis
- initiëren van activiteiten die anders niet of moeilijker van de grond komen
- behoud bestuurlijke invloed

Door gerichte sturing wil Papendrecht greep houden op de bestuurlijke en financiële risico's van samenwerking. Bestuurlijk gaat het daarbij om: gemeentelijke invloed, vertrouwen en concreetheid van afspraken. Financieel gaat het om: omvang financiële relatie, ontwikkeling jaarresultaten, weerstandsvermogen, risicomanagement.

Te aanzien van de verbonden partijen komen in de Quicksan de volgende punten naar voren:

- Papendrecht is tevredenheid over zijn verbonden partijen.
- Motieven voor regionale samenwerking worden (her)bevestigd
- Regionale opgaven samen oppakken
- Doelmatige uitvoering bedrijfsvoering vormgeven
- Lokale dienstverlening lokaal houden

- Zeggenschap Papendrecht, opdrachtgeverschap goed vormgeven
- Voldoende invloed en positie. Papendrecht heeft echt positie in de regio. Fractievoorzitters van Papendrecht zijn smaakmakers in de Drechtraad.

De Quicksan levert de volgende ingrediënten voor de ontwikkeling van de samenwerking.

- Drechtsteden nu te veel proces. Versterken inhoudelijke agenda noodzakelijk.
- Focus nodig op de ruimtelijk-economische agenda (groeiaagenda)
- Samenwerking 'sociaal' en 'bedrijfsvoering' heeft meerwaarde
- Vorm moet passen bij inhoud. Structuur mag niet leidend of beperkend zijn.
- In uitvoering meer flexibiliteit en maatwerk nodig
- Leiderschap regio op basis van kwaliteit, met vanzelfsprekende rol voor centrumstad (die regionaal belang dient)
- Thematisch grotere allianties aangaan. Met Alblasserwaard (natuur en waterveiligheid), Rotterdam (maritiem cluster, economie), MRDH (bereikbaarheid)
- Gemeenten in ZHZ ook thematisch aan Drechtsteden binden. Zonder ZHZ wordt positie Dordrecht (en Drechtsteden) uitgehouden.

6. Samenwerkingsmodel

In de vorige hoofdstukken zijn we ingegaan op de regionale context waarin Papendrecht acteert, de lokale en regionale opgaven en de huidige samenwerkingspraktijk. Om de samenwerkingspraktijk te kunnen beoordelen hebben we een samenwerkingsmodel nodig; een gezamenlijke bril waarin we naar samenwerking kijken.

In de afgelopen jaren is veel geschreven over samenwerking tussen organisaties. Kaats en Opheij benoemen in hun boek "Leren samenwerken tussen organisaties" uit 2011 vijf randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking.

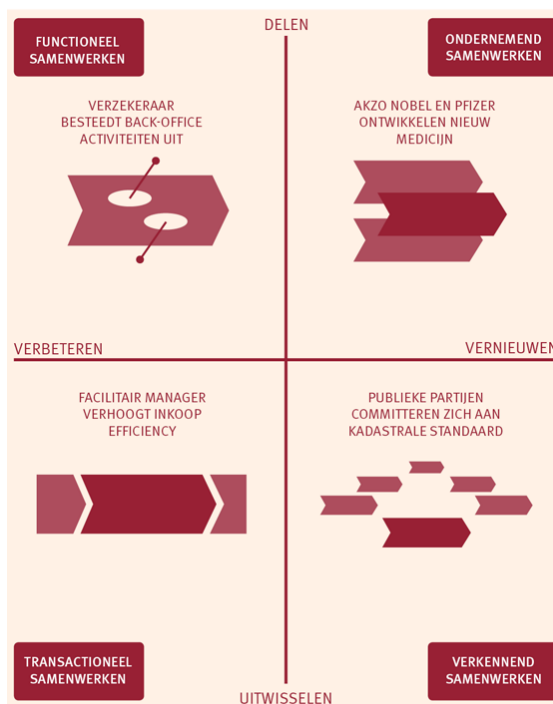
1. Gedeelde ambitie
2. Recht doen aan belangen
3. Goed persoonlijk samenwerken (relatie)
4. Professioneel organiseren
5. Een betekenisgevend proces

Succes is daarbij op te vatten als de kwaliteit van de interactie. Dat wil zeggen dat de samenwerking zonder versturende relaties verloopt, waarbij het de verschillende partijen lukt hun hulpbronnen bij elkaar te brengen en van elkaar te leren.

Succesvolle samenwerking vraagt om gezamenlijkheid (het samenbrengen van individuele en collectieve belangen) en focus (duidelijke doelen en opdracht; herkenbare afspraken over resultaat) en een zodanig wijze van met elkaar omgaan dat beide elementen versterkt worden. Immers: 'om te vermenigvuldigen moet je eerst leren delen'.

Niet elke samenwerkingsvorm is voor een gegeven doel en omstandigheid effectief. Elke situatie en elk tijdsgewricht vergt een 'eigen' vorm van samenwerken. Er zijn vier verschillende grondvormen van samenwerken, zoals blijkt uit onderstaande figuur.





Tenslotte moet de samenwerking ook worden omgezet in resultaten. Dit vraagt om organisatie en werkprocessen. Bij het toetsen daarvan kunnen de volgende criteria worden gehanteerd.

1. Effectiviteit:
De samenwerkingsvorm stelt partners in staat om de doelen van samenwerking te realiseren en de huidige en toekomstige opgaven op te pakken.
2. Efficiëntie en kostenbeheersing:
De samenwerkingsvorm werkt tegen zo gering mogelijke kosten en inspanningen.
3. Kwaliteit:
De samenwerkingsvorm stelt partners in staat om de kwaliteit van dienstverlening te garanderen.
4. Flexibiliteit:
De samenwerkingsvorm biedt de mogelijkheid om op relatief eenvoudige wijze nieuwe taken op te pakken of nieuwe samenwerkingspartners toe te laten.
5. Draagvlak:
Zowel de samenwerkingsvorm zelf als de toedeling van taken en verantwoordelijkheden binnen het model is voor alle belanghebbenden voldoende duidelijk en kan rekenen op bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak.
6. Duurzaamheid:
De samenwerkingsvorm bevat voldoende waarborgen voor continuïteit van de regionale samenwerking. Tevens moet de samenwerkingsvorm de flexibiliteit bezitten dat eventueel andere partijen zich in de toekomst kunnen aansluiten.

In de wereld van gemeentelijke overheden is samenwerking heel normaal. Je zou kunnen zeggen dat onstuimig wordt samengewerkt. Uit het onderzoek "Effecten van regionaal bestuur" (Marcel Boogers, Bas Denters en Maurits Sanders van Universiteit Twente in opdracht van BZK) blijkt dat elke gemeente gemiddeld 16 samenwerkingsverbanden kent, waarin per samenwerkingsverband 8 gemeenten deelnemen en dat gemeenten in totaal met gemiddeld 47 verschillende gemeenten samenwerken. De congruentiescore is 0,45 en per

samenwerkingsverband wordt 1,39 taak uitgevoerd. Met congruentie wordt hier de mate bedoeld waarin samenwerkingspartners bij de verschillende samenwerkingen identiek zijn.

Interessant aan het onderzoek is dat blijkt dat congruentie een negatief effect heeft op de kwaliteit en zakelijkheid van de samenwerking. Gelet op de succesfactoren die aan het begin van dit hoofdstuk zijn opgenomen, is dat niet vreemd. Immers door een gecombineerd takenpakket worden ambitie en belangen meervoudig. Dat zet druk op relaties, waardoor de neiging zal ontstaan om scherpe keuzes te vermijden en knelpunten op 1 dossier de andere beïnvloeden.

7. Handelingsperspectief

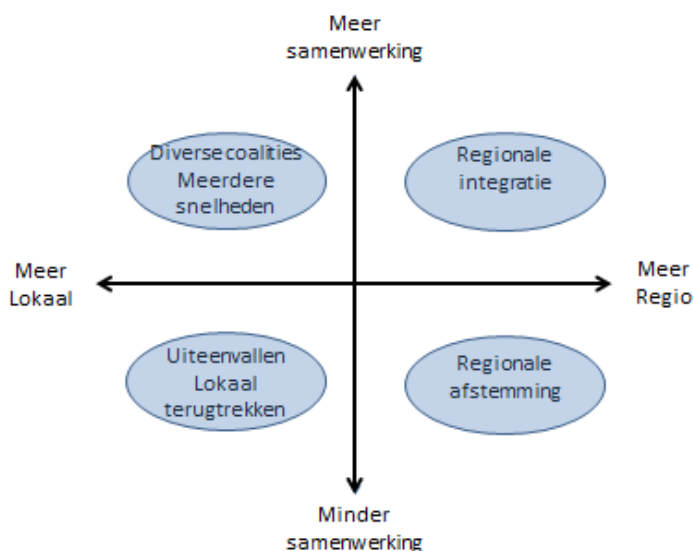
7.1 Scenario's

De hoofdvraag is op welke wijze het regionaal arrangement zich moet ontwikkelen en welke keuzen Papendrecht hierin kan maken.

Moet alles in hetzelfde samenwerkingsverband blijven of is differentiatie mogelijk?

Moet de samenwerking intensiever of juist niet? En is meer regionale sturing noodzakelijk, of juist meer lokale sturing?

Deze vragen hebben we vervat in onderstaand schema. Dit schema leidt tot verschillende scenario's.



Over dit schema is op 19 februari 2018 gesproken met leden van de gemeenteraad van Papendrecht. Hen is gevraagd te reflecteren op taken die regionaal worden opgepakt. De conclusies hiervan zijn als volgt.

Economie

- Drechtsteden moet fungeren als de basis-samenwerking voor het thema economie. Maar Drechtsteden is op zichzelf te klein. Vanuit gezamenlijkheid in Drechtsteden dienen grotere allianties te worden gerealiseerd met Rotterdam (maritiem cluster) en bijvoorbeeld Delft (als het gaat om kennis en innovatie)
- Belangrijk thema is vestiging van nieuwe bedrijven. Daarbij ook kijken naar techniek en maken, niet alleen logistiek en maritiem. Daarnaast: opleiden, aantrekken en behouden van gekwalificeerde werknemers.

- Zoeken naar verbinding met bedrijfsleven en Economic Board. Nadrukkelijk overheid binnen board positioneren.
- Zorgen voor snelle uitvoering en daadkracht.
- Aandacht en erkenning voor positie Papendrecht als lokaal centrum in West Alblasserwaard.

Wonen

- Woningbouwprogrammering is een regionale opgave. Uitvoering een lokale aangelegenheid. Gemeente bepaalt waar en wat.
- Goed aansluiten bij de vraag. Denken in woonmilieus. Niet overal hetzelfde.

Bereikbaarheid

- Veel urgentie op thema bereikbaarheid. Betere OV, doorstroming snelwegen (verbreding A15), waterbus, strategische spooragenda.
- Zorgen voor krachtige allianties. MRDH, voor agenda's Rotterdam en Den Haag.
- Meer krachtenbundeling middelgrote en kleinere gemeenten en andere kant op kijken, bijvoorbeeld rondom N3 en A15 (Hardinxveld, Gorinchem, Breda)
- Lightrail is vooral feestje van Dordrecht en Rotterdam, beperkt belang voor Papendrecht
- Waterbus/taxi: zouden we meer geld willen steken in het versterken hiervan? Als belang voor de regio en bereikbaarheid van onze gemeente wel, ook gezien Daily Urban System.
- In het verlengde hiervan ligt discussie over leefbaarheid in de stedelijke regio (fijnstof)
- Dus: wel meer regionaal en meer samenwerking, coalities vormen buiten bestaande structuren.

Sociaal domein

- Beleid moet lokaal verankerd zijn. Uitvoering kan regionaal.
- Participatiewet, Wmo, Jeugd wordt regionaal voorbereid.
- Uitvoering moet lokaal herkenbaar aangeboden worden.
- Sociale dienst is volledig gedelegeerd, raad wil meer zeggenschap over uitvoering.
- Voor complexe jeugdzorg is meer regio en meer samenwerking nodig, maar raad wil graag meer knoppen/zeggenschap in uitvoering

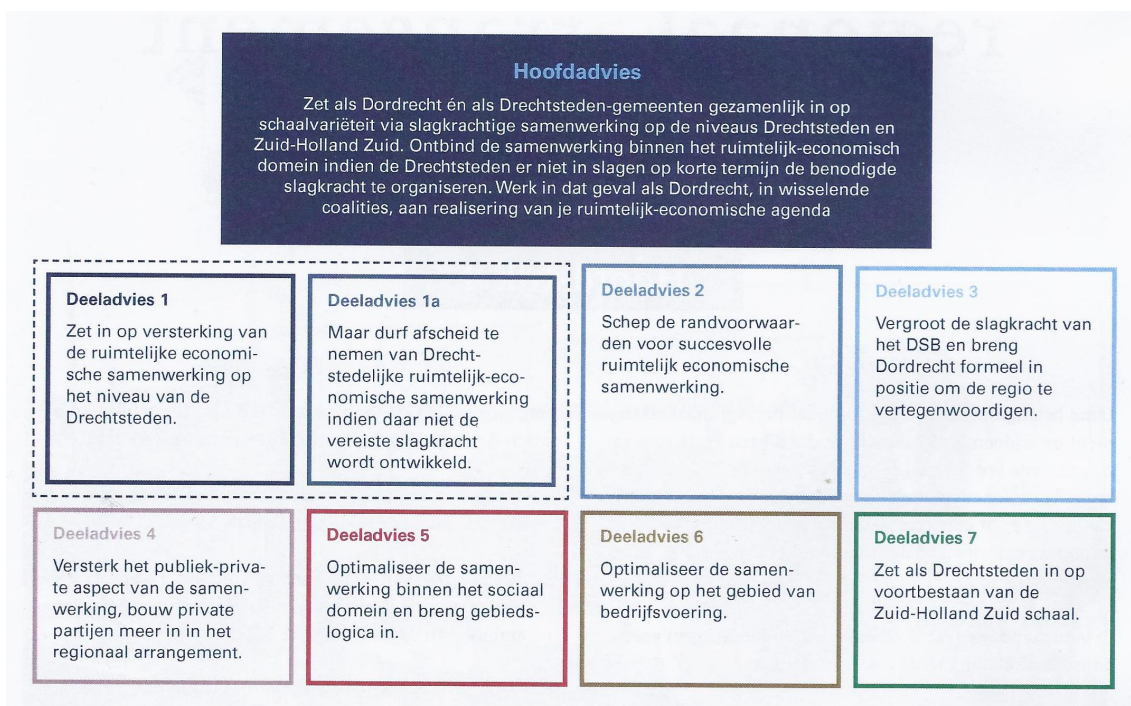
Bedrijfsvoering

- Zorgdragen voor gekwalificeerd lokaal apparaat. Uitvoeringszaken uitbesteden.
- Lokaal goed positioneren. Voorkomen van dubbel werk.
- Aandacht voor problematiek van de communicerende vaten: bezuiniging op regio, leidt tot extra opgaven lokaal.

Geconcludeerd kan worden dat in alle thema's een belangrijk regionaal element zit. De raad van Papendrecht constateert dat Drechtsteden al veel regio is. Ze willen niet meer regio, maar een effectievere regio. Een regio die een sterke nationale speler kan zijn als het gaat om economie en bereikbaarheid en zorgt voor afstemming, programmering en coördinatie als het gaat om wonen en sociaal beleid.

7.2 Advies Berenschot

Op 21 februari 2018 heeft Berenschot het rapport opgeleverd van het onderzoek dat zij gedaan hebben naar het regionaal arrangement rond Dordrecht. Zij komen met het navolgende advies.



Deze in hoofdlijnen beschreven adviezen sluiten aan bij de eerdere constatering uit de Quicksan en zijn niet strijdig met de richting die de raad aan de samenwerking wil geven blijkend uit de discussie over de scenario's. Maar de vraag is natuurlijk op welke wijze aan deze adviezen uitwerking wordt gegeven en welke keuzen daarin gemaakt worden. Dat vraagt om een concreet vervolgproces. Inhoud moet hierbij het vertrekpunt zijn en niet structuur of de transformatie van het huidige samenwerkingsconstruct.

7.3 Perspectief voor Papendrecht

1. Het vervolgproces dient op een zorgvuldige wijze alle partijen te betrekken. Niet onmiddellijk starten met een klein snel groepje. Gezien de reikwijdte van de vraagstukken dient vanuit een groot draagvlak te worden gewerkt. Gelet op de komende gemeenteraadsverkiezingen en de samenstelling van nieuwe raden en colleges, dient een zeer zorgvuldig proces te worden uitgelijnd, waarbij nieuwe spelers de kans en gelegenheid krijgen zich terdege voor te bereiden. Ga zo snel je kan, maar zet geen onnodige spanning op het proces. Zorg daarbij voor een hoge maatschappelijke betrokkenheid (triple helix) en een open debat over de toekomst van de regio. En voer dat debat zowel lokaal als regionaal. Mobiliseer partijen op basis van de inhoudelijke agenda.
2. Begin daarbij met het bepalen van de inhoudelijke (ruimtelijk economische) agenda van Papendrecht. Voor welke vraagstukken willen we regionale steun? Wat brengen we in, dat meerwaarde heeft voor de regio als geheel? Hoe verhouden we ons tot Drechtsteden en Dordrecht? Welk belang hebben wij bij een sterk Dordrecht en hoe willen we daaraan bijdragen? Ook voor deze lokale agenda is maatschappelijke betrokkenheid een vereiste.
3. In Drechtsteden verband bepalen van de gezamenlijke ruimtelijk economische agenda en de relatie met de sociale agenda (arbeidsmarkt). Focus en prioriteiten vastleggen op basis van de opbrengsten voor de regio als geheel. Starten met een set aan

richtinggevende uitspraken en uitgangspunten. Een gezamenlijk gevoelde urgentie en ambitie. Leg dit collectief vast en bepaal vervolgens het proces van uitwerking. Om vergezichten te vertalen in duidelijke doelen en concrete acties kan in het vervolg de vorm van een expertteam worden gekozen. (Van de andere kant ligt er al heel veel. Hierin moeten beargumenteerde keuzes worden gemaakt.)

4. Nagaan op welke punten de (nieuwe) agenda van Drechtsteden overeenkomt met het belang van alle partners in ZHZ. Drechtsteden agenda op deze punten delen met ZHZ. Essentieel is dat partijen in ZHZ komen tot een gezamenlijke lobby agenda richting provincie, metropoolregio en het rijk.
5. Bepalen van de vorm van de regionale samenwerking op het terrein van ruimte en economie. Daarbij het bestaande construct van Drechtsteden benutten. Uitvoeren van de gezamenlijke strategische agenda als voornaamste aandachtspunt van Drechtsteden beschouwen. Partners in ZHZ hierbij betrekken. Voor ZHZ geen (eigenstandige) regionale organisatie ontwikkelen.
6. Regie op de uitvoering van het ruimtelijk economische strategie beleggen. Bundelen van de inzet van de lokale overheden. Duidelijk onderscheid maken tussen kaderstelling (draagvlak, legitimiteit) en realisatie (bedrijfsmatig vormgeven). Daarbij de relatie met partners in de triple helix helder vormgeven. Zowel in de kaderstellende fase, als in de uitvoering. Durf een deel van de ontwikkeling, regie en uitvoering te beleggen bij samenwerkingspartners in de triple helix, denk daarbij aan investeringsfondsen. Besef dat overheden in trajecten als deze voornamelijk een voorwaardenscheppende rol hebben. Breng een sterke focus aan. Kies voor de meest effectieve acties voor de lange termijn. Stuur op daadkracht en realisatie. Liever een paar dingen goed doen, dan oude wensenlijstjes recyclen.
7. Financiële middelen voor de uitvoering op basis van inwonerbijdrage vaststellen. Maak een gezamenlijk investeringsfonds voor ruimtelijke economie, dat als hefboom kan fungeren voor bijdragen van andere partijen. Voor uitvoering zijn veel partners nodig. Dat betekent per definitie een vorm van netwerksamenwerking en netwerksturing. Hierbij is het verstandig om uitvoeringsafspraken vast te leggen in duidelijke contracten/convenanten. Zeker als de regio financieel bijdraagt, een duidelijke bonus-malus op resultaten vastleggen. In de netwerksamenwerking zoeken naar meest effectieve vorm. In elk geval altijd bestuurlijke trekkers benoemen, die aanspreekbaar zijn op resultaat. Kijk daarbij bijvoorbeeld naar het model van Randstad Urgent.
8. Kaderstelling verankeren in alle gemeenteraden van de deelnemende gemeenten. Toezicht op realisatie neerleggen bij Drechttraad.
9. Netwerk en ontmoeting versterken op het niveau van colleges en gemeenteraden. Meer inspiratie, minder vergadering. Triple Helix partners daarbij betrekken.
10. Regionale samenwerking op het terrein van sociale dienst en bedrijfsvoering beschouwen als uitvoering en binnen het construct van Drechtsteden een eigen plaats geven, zodanig dat ze meer op afstand komen staan. Denk daarbij bijvoorbeeld aan bestuurscommissies binnen de gemeenschappelijke regeling. In het geval van bedrijfsvoering zou de aansturing primair bij de gemeentesecretarissen moeten komen liggen. In het geval van de sociale dienst kan gekozen worden voor een

meer bestuurlijke aansturing.

In beide gevallen wordt een helder onderscheid gemaakt tussen kaderstelling en uitvoering. De op afstand geplaatste onderdelen krijgen vooral een operationele opdracht.

Onder bedrijfsvoering begrijpen wij het Servicecentrum; Gemeentebelastingen Drechtsteden, het Onderzoekcentrum en ook de Cio office. Voor bedrijfsvoering zou binnen het Drechtstedenbestuur geen aparte bestuurlijke portefeuille moeten worden gecreëerd.

11. Opgaven op het terrein van jeugdzorg eerst inhoudelijk benaderen. Primaire aandacht geven aan de wijze waarop lokaal een breed algemeen aanbod kan worden gecreëerd. Dit in regionaal verband vormgeven. Denk daarbij in termen van een community of practice van werkers en beleidsbepalers.
12. In Drechtsteden leiderschap vormgeven. Zeker in regionale vertegenwoordiging komen tot heldere positionering en rollen. Uitgaan van vanzelfsprekende rol van de burgemeester van Dordrecht. Dit flankeren door een duidelijke rolverdeling tussen overige leden van Drechtstedenbestuur (met een accent op ambassadeurschap). Op inhoudelijke thema's komen tot duidelijke bestuurlijk eigenaarschap. In beginsel tijdelijk en projectafhankelijk. Keuze voor bestuurder (eventueel ook te rekruteren buiten het circuit van de colleges van burgemeester en wethouders) geschiedt door het collectief van alle Drechtsteden bestuurders (open en transparant).

7.4 Vervolg

Na de gemeenteraadsverkiezingen van maart en na de vorming van een nieuw college van burgemeester en wethouders werken aan 2 parallele opgaven.

De eerste is gericht op het bepalen van de regionale agenda van Papendrecht (en de diverse schaalniveaus waarop geacteerd moet worden). Hierbij worden maatschappelijke instellingen en het bedrijfsleven geconsulteerd.

Het tweede is gericht op de afspraken tussen college en raad als het gaat om sturing op en informatie over de diverse verbonden partijen waarin Papendrecht acteert. Deze afspraken moeten ertoe leiden dat de eigenaarsrol en de klantrol goed worden ingevuld.



Bijlage 1 Gemeenschappelijke Regelingen waarin Papendrecht deelneemt

		Drecht- steden	Gezond- heid en Jeugd	Om- gevings- dienst	Veilig- heids- regio	Wsw Drecht- werk	Openbare verlichting	Vuil- verwer- king
Bijdrage 2018 (* € 1.000)		22.410	6.945	475	1.592	450	47	-80
% bijdrage Papendrecht		8,5	5,9	5,3	4,2	6,9		
Drechtsteden	Alblasserdam	x	x	x	x	x		x
	Dordrecht	x	x	x	x	x		x
	Hendrik-Ido-Ambacht	x	x	x	x	x	x	x
	Papendrecht	x	x	x	x	x	x	x
	Sliedrecht	x	x	x	x	x		x
	Zwijndrecht	x	x	x	x	x		x
	Hardinxveld-Giessendam	x	x	x	x		x	x
Hoekse Waard	Binnenmaas		x	x	x			
	Cromstrijen		x	x	x			
	Korendijk		x	x	x			
	Oud-Beijerland		x	x	x			
	Strijen		x	x	x			
Alblasserwaard	Giessenlanden		x	x	x		x	x
Vijfheerenlanden	Gorinchem,		x	x	x		x	x
	Molenwaard		x	x	x		x	x
	Zederik		x	x	x		x	x
	Leerdam		x	x	x		x	x
	Provincie Zuid Holland			x				
	Krimpenerwaard						x	
	Vianen						x	

Bijlage 2 Lijst van geïnterviewde personen

1. Raadsleden: C. Middelkoop (CDA), C. de Ruijter (CU), M. de Haas (VVD), M. van der Valk (VVD), A. Stremmer (PAB), T. van Es (D66), R. Lammers (OP)
2. Marco Hoogland
3. Anouk van Eekelen
4. Kees Koppenol
5. Joke Reuwer
6. Aart-Jan Moerkerke
7. College van Burgemeester en Wethouders van Papendrecht
8. Bert Schouten, griffier Papendrecht
9. Roelof van Netten, gemeentesecretaris
10. Managementteam Papendrecht: Peter Naeije, Rindert Bosselaar, Nicole op de Laak, Karen van Rijswijk, Stefan Brouwer
11. Mirjam van Houwelingen
12. Sociaal Domein Papendrecht: Rob Kok, Renate Cirkel, Marcel Scheeren, Joey Westenberg
13. Personeelsvertegenwoordiging Papendrecht
14. Yvonne Bieshaar Sociale Dienst
15. Karel van Hengel Dienst Gezondheid en Jeugd
16. Paul van Wijngaart en Gert Slager, Drechtsteden
17. Jolanda Stuijzand en Dennis Gerets, Serviceorganisatie Jeugd
18. Carlo Post, Veiligheidsregio
19. Ronald Visser, Omgevingsdienst