



Berenschot

Gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude
T.a.v. de heer F. van Elst, gemeentesecretaris
Postbus 83
1160 AB ZWAANENBURG

Datum 26 september 2014
Onderwerp Offerte verdiepingsonderzoek bestuurlijke toekomst
Ons kenmerk 51423 HvW/RwB

Geachte heer R. van Haften,

Middels deze brief ontvangt u onze offerte voor het uitvoeren van een verdiepingsonderzoek naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. We hebben hierover op dinsdag 26 augustus een uitgebreid, plezierig en open gesprek gehad. De aanleiding en context hebben jullie –gegeven de ruimte die daarvoor was- goed toegelicht.

In latere gesprekken rond de offertegesprekken zijn door het college en de griffier aanvullende wensen en eisen ingebracht.

Ik schets in lijn daarmee het doel, de kenmerken van onze aanpak, onze aanpak en sluit af met een financiële indicatie.

1. Doel verdiepingsonderzoek

Het verdiepingsonderzoek leidt tot een belangrijke en richtinggevende keuze in een traject om te komen tot het inhoud geven aan de bestuurlijke toekomst van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Deze keuze kan niet gebaseerd worden op dagkoersen of sympathie van het moment. De basis moet een solide en objectieve analyse zijn waarin zowel rationele als emotionele overwegingen en argumenten een plek krijgen. De verkenning heeft als doel om in april 2015 te komen tot een gefundeerd en gedragen besluit over de richting van de bestuurlijke toekomst. Plus een intentieverklaring voor een vervolg dat in samenwerking met andere gemeenten opgepakt kan worden, gericht op het gezamenlijk inhoud geven aan één van de te onderzoeken opties.

Twee vragen staan hierbij centraal:

A. Bestuurskracht gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

- Hoe bestuurskrachtig is de gemeente in de huidige situatie?
- Is de bestuurskracht voldoende om met effectieve samenwerking de toekomst op eigen kracht met vertrouwen tegemoet te zien?

B. Bestuurlijke toekomst voor de gemeenschap van Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

- Wat is de beste bestuurlijke toekomst voor de gemeenschap van uw gemeente?
- Wat zijn opties (bestuurlijke zelfstandigheid met samenwerking of bestuurlijke fusie/herindeling) die daarin gewogen kunnen worden?

De eerste vraag geeft een onderbouwd beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden om bestuurlijke zelfstandigheid te handhaven, aangevuld met de eventuele condities en randvoorwaarden waaraan deze bestuurlijke zelfstandigheid moet voldoen. Het kan beschouwd worden als de "0-optie".

De tweede vraag weegt de drie verschillende hoofdopties die er voor Haarlemmerliede en Spaarnwoude bestaan om haar bestuurlijke toekomst mee in te vullen. Deze vraag wordt minder gericht en daarmee open benaderd.

Het verdiepingsonderzoek brengt met antwoorden op bovenstaande twee vragen de raad en het college in positie om een afgewogen beslissing over de bestuurlijke toekomst van Haarlemmerliede en Spaarnwoude te kunnen nemen. Vanwege het feit dat bestuurskracht rust op twee pijlers, te weten het bestuurlijk vermogen (college en gemeenteraad) én op de robuustheid en de slagkracht van de ambtelijke organisatie wordt ook deze ambtelijke organisatie actief betrokken. Tegelijkertijd voorziet het traject ook in betrokkenheid van inwoners, bedrijven en maatschappelijke organisaties waardoor het draagvlak voor de genomen keuze groeit.

2. Kenmerken aanpak

De doelstellingen vragen om een aanpak die bestaat uit de volgende kenmerken.



- *Gemeenteraad in positie*; een verdiepingsonderzoek met betrekking tot de bestuurlijke toekomst van Haarlemmerliede en Spaarnwoude is zodanig belangrijk dat het gewenst is dat gemeenteraad en college krachtig verbonden komen tot conclusies. Deze verbondenheid is terug te vinden in een actieve sturing, het inhoudelijk goed aangesloten zijn en bij voorkeur in een breed draagvlak bij het trekken van conclusies. Het is daarmee zaak dat de gemeenteraad in dit verdiepingsonderzoek krachtig in positie wordt gebracht. Om dit te bekrachtigen hebben wij in onze aanpak ook voorzien in een duidelijk sturende rol voor de gemeenteraad van uw gemeente.
- *Gemeenschap betrokken*; de bestuurlijke toekomst raakt de gehele gemeenschap. Het is daarmee logisch om ook bij het verdiepingsonderzoek de gemeenschap actief te betrekken. Het gaat hierbij om het houden van informatiebijeenkomsten voor inwoners in de kernen (uitgegaan wordt van 3 debatten voor de inwoners) en een informatiebijeenkomst voor middenstand en maatschappelijke organisaties. Ook zal een enquête uitgezet worden en via internet en de lokale kranten de gemeenschap actief geïnformeerd en betrokken zijn.
- *Hergebruik van bestaande kennis*; in Haarlemmerliede en Spaarnwoude is veel relevante informatie reeds aanwezig die raakvlakken heeft met het verdiepingsonderzoek. Natuurlijk wordt deze kennis hergebruikt, zoals de nota Realistisch perspectief Haarlemmerliede en Spaarnwoude en het Waardenprofiel (rapportage van Wagenaar & Hoes). Ook wordt

aangesloten op wat reeds behandeld en besloten is om zo vaart en energie in het proces te borgen.

- *Dwingende logica*; voor gemeenschap, gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie moet de totstandkoming van een besluit in het verdiepingsonderzoek zowel inhoudelijk logisch zijn als procesmatig voor iedereen te volgen.
- *Afronding verdiepingsonderzoek in het voorjaar van 2015*; de gemeente wil tempo maken en tegelijkertijd niets overhaasten (zorgvuldigheid).

Uitgangspunten bij het onderzoek zijn:

- *Wij maken gebruik van alle resultaten van voorgaande onderzoeken*
- *Wij gebruiken in goede samenwerking de beschikbare informatie bij raad, college en in het bijzonder de ambtelijke organisatie*
- *Wij gaan uit van de politieke en bestuurlijke realiteit van dit moment*
- *Wij gebruiken de openbaar beschikbare en verifieerbare informatie*
- *Wij maken gebruik van de methodes en technieken van Berenschot, alsmede de ervaring en databases (benchmark)*

3. De dwingende logica van de aanpak

Onze aanpak bestaat uit een dwingende logica die in onderstaande figuur is weergegeven.

Raadsconferentie bestuurlijke toekomst



Hieronder volgt een korte toelichting inclusief de activiteiten en belangrijkste resultaten

Stap 0 - Raadsconferentie bestuurlijke toekomst

Beschrijving

In een gezamenlijke raadsconferentie krijgt de raad inzicht in de vraagstukken rond de bestuurlijke toekomst. Belangrijke vragen die op de agenda staan zijn:

- Wat zijn de mogelijkheden?
- Wat zijn de dilemma's?
- Wat zijn best, maar ook worst practices?
- Hoe ziet het proces, bij een positief besluit van de raad, van de bestuurlijke toekomst van Haarlemmerliede en Spaarnwoude eruit?
- Wat vraagt het proces van de raad, college en ambtelijke organisatie?
- Hoe is de aansturing van het project en de betrokkenheid van gemeenteraad, college en ambtelijke organisatie vormgegeven?

Bovendien is ons voorstel om een tweetal gemeenten te benaderen die onlangs onderzoek hebben gedaan naar hun bestuurlijke toekomst. Wij vragen hen of zij ons tijdens de raadsconferentie deelgenoot willen maken van hun ervaringen op dit gebied. Daarbij gaat het ons niet alleen om de succesverhalen, maar vooral ook om dilemma's en de -wellicht onverwachte- obstakels die zij in dit proces zijn tegengekomen. Tot slot stellen wij voor de gemeenteraad aan het eind van de conferentie te laten besluiten wel of niet door te gaan met het onderzoek (go / no go moment). Dit expliciete besluit van de raad geeft de raad eigenaarschap en brengt de raad in positie om, bijvoorbeeld via een klankbordgroep, nauw bij het onderzoek betrokken te blijven.

Het doel van de raadsconferentie is de gemeenteraad

- A. inzicht te geven in vraagstukken rond bestuurskracht, bestuurlijke toekomst, samenwerking en herindelingen
- B. Praktijkervaringen mee te geven (externe inbreng door collega-gemeenten)
- C. gezamenlijk gemotiveerd en met een zelfde type resultaat voor ogen van start gaan

Resultaat

- Inzicht in wat het project bestuurlijke toekomst vraagt van raad, college en ambtelijk organisatie
- Leren van andere gemeenten die een vergelijkbaar proces hebben gemaakt
- Organiseren van commitment (of niet) van raad bij project bestuurlijke toekomst
- Go / no go project bestuurlijke toekomst gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Stap 1 - Ambities, opgaven en uitdagingen.

Beschrijving:

Elk samenwerkings- en herindelingsproces kent in de basis een inhoudelijke redengeving. Heeft de gemeente voldoende bestuurskracht en ambtelijk vermogen om de toekomst met vertrouwen tegemoet te zien? Dit mede gezien vanuit de veranderende context en rol die van de gemeente. Deze inhoud krijgt gezicht in de vragen: wat zijn onze ambities (wat willen we realiseren), wat zijn onze opgaven (wat komt er op ons af) en wat zijn onze uitdagingen (waar maken we ons zorgen over)?

De mate waarin de uiteindelijke oplossingsrichting de gemeente in staat stelt om deze ambities, opgaven en uitdagingen succesvol aan te vliegen is een belangrijk uitgangspunt. Daarom worden als eerste de ambities, opgaven en uitdagingen van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude beschreven.

Activiteiten:

- A. Documentanalyse. In kaart brengen van de ambities, opgaven en uitdagingen voor de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude in de komende jaren;
- B. Sessie met college (2,5 uur) gericht op het inkleuren van de ambities, opgaven en uitdagingen
- C. Sessie met ambtelijke top (2,5 uur) gericht op het inkleuren van de ambities, opgaven en uitdagingen en het verzorgen van een krachtige ambtelijke betrokkenheid.
- D. Uitwerken ambities, opgaven en uitdagingen van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

Resultaat

- Prioritering van de belangrijkste ambities, opgaven en uitdagingen
- Globale toetsing van opgaven en uitdagingen in relatie tot de samenwerkingsopties

Stap 2 - Feiten over Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Beschrijving:

Het is van belang om de feiten scherp te krijgen. De gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude is geen willekeurige gemeente. Haarlemmerliede en Spaarnwoude heeft specifieke kenmerken en het helpt in de afweging om een feitelijke situatieschets te maken. Het gaat om informatie over ligging, cultuur-landschappelijke oriëntatie, werkgelegenheid, sociale zaken/welzijn en voorzieningen. Als tweede stap in de dwingende logica worden daarom de feiten over de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude in beeld gebracht.

Het is onze ervaring dat het raadzaam is dit deel van het onderzoek tegen te laten lezen door één of twee leden van het MT van de gemeente. Zij zijn vaak dusdanig goed ingevoerd in de materie dat zij

eventuele onjuistheden snel zien en ook toegang hebben tot de juiste informatie. Dit kost naar verwachting 4 uur voor één MT-lid.

Activiteiten:

A. Feiten gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

- Alles aansluitend op wat er al ligt en bekend is;
- Relevante specifieke informatie over gemeente (ligging, cultuur-landschappelijke oriëntatie, omvang, krimp/groei, bevolkingsopbouw, relatie tot omgeving, financiële positie, et cetera) uit openbare en verifieerbare bronnen
- Schrijven hoofdstuk 'situatieschets gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude' op basis van activiteit 1.

B. Beschrijven bestuurlijk juridische consequenties

- Wetgeving, procedures en tijdslijnen die aan samenwerking en herindelingen gekoppeld zijn;
- Indicatie hoe met complicaties (zoals bestaande gemeenschappelijke regelingen) bestuurlijk-juridisch kan worden omgegaan.
- Tegenlezen door MT-lid gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Resultaat

- Inzicht in alle relevante informatie over de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude
- Inzicht in alle relevante bestuurlijk juridische consequenties
- Inzicht in de huidige gemeenschappelijke regelingen van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Stap 3 - 0-meting bestuurskracht

Beschrijving:

In onze optiek draait bestuurskracht om de mate waarin een gemeente in staat is, alleen of met anderen, de ambities, opgaven en uitdagingen waarvoor zij gesteld staat effectief het hoofd te bieden. Kortom: het gaat om de mate waarin de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude in staat is om maatschappelijke vraagstukken op te lossen. In de 0-meting naar bestuurskracht moet dit dan ook centraal staan: is de gemeente in staat om de maatschappelijke ambities, opgaven en uitdagingen waarvoor ze staat succesvol op te pakken. We kijken daarbij naar de gemeente als:

- Bestuur
- Ambtelijke organisatie

- Partner
- Gemeenschap

Activiteiten:

- A. Documentanalyse
- B. Bevragen van de ambtelijke organisatie met een specifieke vragenlijst die inhoudelijk verbonden is aan de belangrijkste ambities, opgaven en uitdagingen. Iedere medewerker wordt bevroegd (invullen vragenlijst + interview door een student).
- C. Verdiepingsinterviews (6 maal) in groepsverband gebruikmakend van de opbrengst van punt 2. 5 interviews op beleidsterreinen die een sterke relatie hebben met de belangrijkste ambities, opgaven en uitdagingen. 1 interview gericht op de bedrijfsvoering.
- D. Verdiepende benchmark formatie gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Hier wordt naast informatie passend bij de huidige klasse-grootte ook in detail ingezoomd op de specifieke situatie van de gemeente om zo de kracht en zwakte inzichtelijk te maken en een beeld te krijgen van de omvang en kwalitatieve duiding van de kwetsbaarheid van de ambtelijke organisatie.
- E. Interviews
 - Provincie Noord-Holland
 - Bestuur (college gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude)
 - Bestuurlijke partners
 - Gemeenteraad
 - Ambtelijke organisatie
 - Groepsinterview maatschappelijke organisaties en bedrijven (3 organisaties en 3 ondernemers)
 - Gemeenschap
- F. Een ronde tafelbijeenkomst met de belangrijkste stakeholders over de bestuurskracht
- G. Analyse resultaten benchmark, interviews en ronde tafel
- H. Opstellen 0-meting bestuurskracht gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Resultaat

- Inzicht in de bestuurskracht in relatie tot de ambities, opgaven en uitdagingen van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude.

Stap 4 – Opties aanscherpen

Beschrijving

De opties zijn de samenwerkingsvarianten die de gemeenteraad van Haarlemmerliede en Spaarnwoude heeft meegegeven. In deze stap worden de samenwerkingsvarianten een slag dieper uitgewerkt, zodat alle betrokkenen dezelfde betekenis aan deze opties geven. Deze opties worden in de volgende stappen onderzocht en getoetst.

Inhoudelijk is dit een separaat punt. Gegeven de voorgeschiedenis en de concreetheid van de reeds benoemde opties kan deze stap mogelijk geïntegreerd worden in eerdere stappen, zoals bij stap 1.

Activiteiten:

- A. Uitwerken van de samenwerkingsvarianten
- B. Toetsen samenwerkingsvarianten bij gemeente
- C. Definitief vaststellen van uitgewerkte samenwerkingsvarianten

Resultaat

- Geconcretiseerde en gedragen samenwerkingsvarianten

Stap 5 - Toetsingskader

Beschrijving

Het toetsingskader is de bril waardoor de opties worden beoordeeld. Het toetsingskader is opgebouwd langs de herindelingscriteria uit het beleidskader herindeling van het ministerie van BZK. Dit kader bestaat uit 5 criteria die dienen als hoofdcriteria in het toetsingskader Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Alle relevante stakeholders (onder andere de minister en provincie) kijken naar bestuurlijke toekomst van gemeenten langs deze criteria.

Op hoofdlijnen zijn deze criteria:

- Draagvlak
- Samenhang (dorps/kernenbeleid)
- Bestuurskracht
- Regionale verhoudingen
- Duurzaamheid

Activiteiten:

- A. Analyseren herindelingscriteria
- B. Op maat maken toetsingskader
- C. Toetsen toetsingskader bij gemeente
- D. Definitief vaststellen toetsingskader

Resultaat

- Op maat gemaakt en gedragen toetsingskader voor de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

Stap 6 - Raadpleging

Beschrijving

Naast feiten zijn ook opinies zeer relevant. Het is van groot belang om de ideeën en opvattingen van burgers, instellingen en bedrijven te horen. Iedereen in Haarlemmerliede en Spaarnwoude krijgt de mogelijkheid om haar stem te laten horen in de e-debatten en enquête.

Activiteiten:

- A. e-debatten met gemeenschap.

Deze zijn vooral bedoeld om met de gemeenschap in gesprek te gaan over de ambities, opgaven en uitdagingen versus de opties die er zijn om bestuurlijk vermogen en een robuuste organisatie te bevorderen. Feiten worden gedeeld, opinies opgehaald (mogelijke voor- en nadelen van de te onderzoeken opties). Tenslotte wordt ook gevraagd om een mening/voorkeur. Onderdeel van de bijeenkomst is het stemmen met stemkastjes op stellingen. Ons advies is dat raads- en collegeleden bij minimaal 2 e-debatten aanwezig zijn.

Het is van belang dat deze bijeenkomsten, naast dat ze informatief en inhoudelijk relevant zijn, ook plezierig verlopen. Het komt niet zo vaak voor dat burgers en gemeente elkaar in zo'n open setting ontmoeten en het is daarom van belang een goede indruk te maken.

Berenschot draagt zorg voor een inhoudelijk relevant maar ook plezierig programma. Wij hebben uitgebreid ervaring met het organiseren van zulke sessies.

Tot slot is het goed te benoemen dat opkomst bij zulke discussieavonden niet als vanzelfsprekend mag worden gezien. Het zal van de gemeente (raadsleden, collegeleden en organisatie) energie en actieve betrokkenheid vragen om burgers te betrekken bij en te enthousiasmeren voor deelname aan de discussie. In overleg met Berenschot komen wij samen tot een 'communicatieplan' om van het participatieve traject een succes te maken.

- Opstellen communicatieplan rondom participatie
- e-debatten in de kernen (exacte aantal in overleg met raad vast te stellen tijdens conferentie; vooralsnog gaan we uit van 2 e-debatten)
 - Haarlemmerliede
 - Halfweg
 - Penningsveer
 - Spaarndam-Oost
 - Spaarnwoude
- e-debat met het maatschappelijk middenveld.
- e-debat met de ondernemers.

B. Enquête (via GFK).

C. Optie: Razende Reporter trekt door de gemeente om inwoners te vragen naar hun mening. Belangrijkste uitspraken vastleggen in compilatie. Dit leidt tot energieke en aansprekende filmpjes die op Internet worden gezet. Slaat vaak heel goed aan bij de gemeenschap.

Resultaat:

- Inzicht in argumenten en opinies gemeenschap
- Betrokkenheid gemeenschap bij keuze over bestuurlijke toekomst

Stap 7 - Weging op basis van opinies en feiten

Beschrijving

Feiten en opinies doen er beide toe. De weging van de opties en het bepalen van de bestuurskracht (0-optie) is daarom op zowel feiten als opinies gebaseerd. Dat maakt dat de keuze feitelijk is verankerd en past bij de opinie in Haarlemmerliede en Spaarnwoude. De uiteindelijke voorkeuroptie kan hierdoor rekenen op een brede steun bij de gemeenschap.

Activiteiten:

A. Weging in drie stappen:

- Het draaipunt in de toetsing is voor elke optie het effect op de bestuurskracht. Dat is de eerste stap in de weging.
- De tweede stap is de weging van de andere elementen uit het toetsingskader. Het gaat hierbij om draagvlak, samenhang, regionale verhoudingen en om duurzaamheid. Deze elementen geven inzicht in de haalbaarheid van een optie. Bij de gemeenschap en in de ogen van buurgemeenten, de provincie en het rijk.
- In stap drie worden de hoofdkeuzes –voortkomend uit stap 1 en 2- verder aangevuld met kritieke succesfactoren, die betrekking hebben op inrichting, besturing en invoering.
- Specifieke aandacht is er voor de “0-optie” waarin gekeken wordt naar de mogelijkheid van bestuurlijke zelfstandigheid, inclusief de randvoorwaarden en condities waaronder dit zou kunnen plaatsvinden.

B. Financiële analyse op hoofdlijnen:

- In kaart brengen wat de financiële effecten zijn van de te onderscheiden opties. In de financiële analyse wordt aandacht gegeven aan kosten verbonden aan een kwalitatieve impuls, aan frictiekosten en aan transformatiekosten. Ook wordt ingegaan op bijdrages van het Rijk bij de optie “Herindeling”.

C. Schrijven rapportage bestuurlijke toekomst gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude

D. Vormgeven rapportage

Resultaat

- Weging van samenwerkingsvarianten op basis van toetsingskader
- Inzicht in feiten en opinies in relatie tot de samenwerkingsvarianten
- Rapport bestuurlijke toekomst gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude
- Beschrijving en weging “0-optie” (toets bestuurskracht bij bestuurlijke zelfstandigheid)

Stap 8 – Richtinggevend besluit raad in april 2015

Beschrijving

Het proces om te komen tot een bestuurskrachtanalyse voor bestuurlijke zelfstandigheid (optie 0) en een richtinggevend besluit met betrekking tot de bestuurlijke toekomst op basis van het verdiepingsonderzoek in april 2015 start bij de raadsconferentie in het najaar van 2014. Het start met een “go / no go” door de Raad en eindigt met een richtinggevend besluit door de Raad. Dit vraagt om een zorgvuldig proces met de Raad en een kwalitatief hoogwaardig besluitvormingsproces.

Activiteiten:

Graag willen we bij de start met de opdrachtgever het proces met de Raad gedurende het project en het besluitvormingsproces vormgeven. Ons voorstel is als volgt:

- A. Raadsconferentie: breed commitment voor het traject
- B. Gemeenteraad als klankbordgroep om voortgang te volgen en (proces-)adviezen te geven
- C. Aanlevering conceptrapport door Berenschot.
- D. Verzending conceptrapport naar raadsleden, leden van het college en leden van het Directieteam
- E. Informele bijeenkomst met Berenschot, raad, college en DT over conceptrapport.
- F. Gelegenheid tot het inleveren van opmerkingen over het conceptrapport
- G. (eventuele) verwerking van de opmerkingen in het rapport door Berenschot en opstellen raadsvoorstel (door college)
- H. Bespreking van het rapport en raadsvoorstel in het college
- I. Verzending rapport en raadsvoorstel aan raadsleden
- J. Gelegenheid voor fractieoverleg
- K. Openbare forumavond.
- L. Openbare raadsvergadering: richtinggevend besluit optie

Resultaat

- Zorgvuldig proces met Raad
- Raad in positie om richtinggevend besluit te kunnen nemen
- Kwalitatief hoogwaardig besluitvormingsproces

D. Te onderzoeken opties

De gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude heeft besloten (collegebesluit d.d. 1 juli 2014) de volgende varianten te onderscheiden in het verdiepingsonderzoek:

1. Bestuurlijk en ambtelijk zelfstandig (met samenwerking op onderdelen, net als in de huidige situatie);
2. Bestuurlijk zelfstandig met vergaande ambtelijke samenwerking:
 - a) Uitvoering door een aparte ambtelijke organisatie met andere kleine gemeenten (zoals het BEL-model);

- b) Uitvoering door een grote centrumgemeente (zoals Beemster en Aalsmeer);
3. Bestuurlijke én ambtelijke fusie.

Naast deze drie samenwerkingsopties is het uitdrukkelijk de wens van Raad en college om de bestuurskracht van een “0-optie” in beeld te brengen. Hierbij staat de opdracht centraal: geef een onderbouwd beeld van de mogelijkheden en onmogelijkheden om bestuurlijke zelfstandigheid te handhaven, aangevuld met de eventuele condities en randvoorwaarden waaraan deze bestuurlijke zelfstandigheid moet voldoen.

Het is ons advies om het collegebesluit voor deze opties nog extra te laten bekrachtigen door de gemeenteraad in de raadsconferentie. Het is van groot belang dat de gemeenteraad voorafgaand aan het onderzoek de te onderzoeken opties kent, onderschrijft en vaststelt. Dat vergroot de kans aanzienlijk dat de raad aan het eind van het traject daadwerkelijk tot een keuze kan komen.

E. Communicatie en vormgeving

Zoals al eerder benoemd is het bij de raadpleging van belang te investeren in de communicatie. Het is onze ervaring dat het verstandig en wenselijk is om in een voor de bevolking relevant traject vanaf de start open en helder te communiceren. Het is namelijk uiteindelijk een traject dat draait om het belang van de gemeenschap van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Ook kan een dergelijk onderzoek vragen oproepen bij burgers en bedrijven over het te nemen besluit, de inhoud van het onderzoek of de positie van de gemeente in de regio. Er kunnen, bij uitblijven van heldere communicatie, snel beelden ontstaan die een gefundeerde en weloverwogen keuze door uw gemeenteraad ingewikkelder maken.

Daarom is ons voorstel om al direct aan de start van het traject om tafel te gaan met het team van Berenschot, de gemeentesecretaris, de griffier en de communicatie-afdeling van de gemeente. Gezamenlijk kunnen we heldere communicatielijnen uitzetten waarbij we concrete afspraken maken over de inzet van alle partijen. Ons voorstel voorziet **niet** in inzet van het team van Berenschot voor de uitvoering van communicatieacties, wel in de opzet, vorm en gebruik van de verschillende voorhanden zijnde media. Indien tijdens het traject blijkt dat uitvoering toch nodig is (bijvoorbeeld door gebrek aan capaciteit bij de gemeente), dan kunnen hierover aanvullende afspraken gemaakt worden.

Tot slot is onze ervaring dat de vormgeving van het eindrapport een punt van aandacht is. Aangezien de gemeenschap maar ook bijvoorbeeld omliggende gemeenten en de provincie geïnteresseerd zullen zijn in de uitkomsten van het onderzoek, zal het rapport een relatief veelgelezen document zijn. Het is daarom ons advies het eindrapport op te laten maken met specifiek en beschikbaar fotomateriaal van de gemeente. In onze kostenraming zijn hiervoor kosten opgenomen (apart vermeld).

F. Projectorganisatie

Het traject heeft een duidelijke deadline in de raadsvergadering met een richtinggevend besluit in april 2015. Wij achten het mogelijk om in goede samenwerking binnen deze termijn het onderzoek te laten plaatsvinden en tegelijkertijd een zorgvuldig besluitvormingsproces vorm te geven. Succesvolle uitvoering ervan zal afhangen van een gestroomlijnde samenwerking tussen Berenschot en de gemeente. Een heldere detailplanning is daarbij van belang.

Binnen het traject vormen de raadsbijeenkomsten tussentijdse 'checkpoints'. De agenda van de raad is leidend voor de planning van Berenschot.

De projectorganisatie is als volgt ingevuld:

- Opdrachtgever. De gemeenteraad van Haarlemmerliede en Spaarnwoude is als hoogste orgaan eigenaar van de strategische verkenning bestuurlijke toekomst gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude en is vanuit dit eigenaarschap ook de partij die opdracht geeft voor het traject.
- Stuurgroep. De stuurgroep wordt gevormd door de portefeuillehouder (bestuurlijk opdrachtgever), de burgemeester, de griffier en de gemeentesecretaris (ambtelijk opdrachtgever). De stuurgroep kan aangevuld worden –ter ondersteuning- met communicatie-deskundigen van de gemeente. De stuurgroep geeft namens de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude sturing aan de voortgang, budgetbewaking en communicatie rond het traject.
- Klankbordgroep. De klankbordgroep wordt gevormd door de voltallige gemeenteraad. De klankbordgroep komt 3 maal tijdens het traject bijeen (één keer aan de start van het traject, één keer na de raadplegingsfase en één keer voor behandeling van het concept rapport).
- Opdrachtnemer. Berenschot ondersteunt de gemeente bij de strategische verkenning naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente Haarlemmerliede en Spaarnwoude. Projectleider is Hans van der Werff. Hij wordt ondersteund door Frederik van Dalfsen en Dicky Sijpens.

- *Hans van der Werff* is een zeer ervaren manager/directeur (Rabobank, Randstad, Berenschot) én adviseur. De managementervaring zet hij samen met zijn kennis rond sturen/besturen en verandermanagement in als adviseur. Soms in het bedrijfsleven, veelal in het publieke domein. Hans begeleidt gemeenten en provincies veelvuldig bij visie- en strategietrajecten, omvorming naar regie-organisaties en intergemeentelijke en interbestuurlijke samenwerkingen en -fusies. Een krachtige inhoudelijke kennis en ervaring combineert hij met een aanpak, die inspireert, enthousiasmeert en participatie stimuleert en faciliteert.



- *Frederik van Dalfsen* is bestuurskundige. Hij is als adviseur vooral actief binnen het lokaal bestuur, maar heeft opdrachten uitgevoerd bij alle lagen van de Nederlandse overheid. Zijn ervaring ligt op het snijvlak van bestuur en organisatie. Deze context kent hij goed door zijn vorige baan bij de gemeente Barendrecht. Zijn voornaamste taak was om als adviseur van burgemeester en gemeentesecretaris bij te dragen aan het tot stand komen van een ambtelijke fusie tussen Barendrecht, Ridderkerk en Albrandswaard (BAR-gemeenten, 115.000 inwoners). Bij Berenschot heeft hij zijn ervaring uitgebouwd in diverse trajecten over bestuurskracht, bestuurlijke toekomst, ambtelijke samenwerking en/of fusie, kerntakendiscussies en toekomstvisies. Zo heeft Frederik recent een businesscase over ambtelijke fusie voor



Berenschot

Woerden-Oudewater opgesteld en strategische verkenningen naar de bestuurlijke toekomst voor gemeenten Leerdam, Zederik, Vianen en Lingewaal uitgevoerd. Ook speelde hij een belangrijke rol in het onderzoek van de commissie van Geel naar de bestuurlijke toekomst in de Limburgse gemeenten. Zijn aanpak is analytisch scherp en gericht op verbinden en activeren.

- Voor de communicatiebegeleiding en de vormgeving van het rapport maken wij graag gebruik van Irma Schouten (communicatieadvies) en José van Hattem (vormgever).

In bijlage 1 van deze offerte treft u een (beknopt) aantal referenties aan van onze ervaring met dit soort onderzoeken.

Berenschot betreft graag stagiaires en jonge talentvolle ambtenaren in het onderzoek. In de calculatie is ervan uitgegaan dat er één stagiaire ter beschikking staat van Berenschot.

G. Planning

De planning correspondeert met de wensen van de gemeente en is realistisch. Voor het besluit van de gemeente omtrent de bestuurskracht (0- optie) en de bestuurlijke toekomst adviseren we twee maanden te reserveren. Zorgvuldigheid enerzijds en een goede gedachtenuitwisseling anderzijds zijn nodig om te komen tot een gedragen en geïnternaliseerd besluit.

Omschrijving	okt	nov	dec	jan	feb	mrt	apr
Raadsconferentie							
Ambities, Opgaven en Uitdagingen							
Feiten over H en S							
0-meting bestuurskracht							
opties aanscherpen							
Toetsingskader							
Raadpleging							
Weging							
Schrijven rapportage (concept)							
Schrijven rapport (definitief)							
Richtinggevend besluit							
klankbordgroep	*		*		*	*	

H. Financiën

Hieronder wordt een indicatie gegeven van de kosten voor het traject. Vanzelfsprekend wordt de definitieve begroting vastgesteld na het gezamenlijk fijnslijpen van het activiteitsniveau.

<i>fase</i>	<i>omschrijving</i>	<i>advies</i>	<i>commadv.</i>	<i>artwork</i>
	voorbereiding	€ 1.800		
0	Raadskonferentie	€ 1.800		
1	Ambities, Opgaven en Uitdagingen	€ 4.400		
2	Feiten over H en S	€ 5.600		
3	0-meting bestuurskracht	€ 7.600		
	vragenlijst opstellen + begeleiding studenten	€ 1.400		
	6 groepsinterviews	€ 4.800		
	verdiepende benchmark	€ 4.600		
4	opties aanscherpen	€ 1.800		
5	Toetsingskader	€ 2.500		
6	Raadpleging (4 e-debatten)	€ 7.200		
7a	Weging	€ 2.500		
7b	Schrijven rapportage (concept)	€ 4.600	€ 1.000	€ 1.500
7c	Schrijven rapport (definitief)	€ 1.600	€ 300	€ 500
8	Richtinggevend besluit	€ 3.900		
	Financiële paragraaf	€ 2.400		
	Projectmanagement	€ 3.600		
	Eenmalig communicatie-advies		€ 300	
	<i>De Razende Reporter (4 filmpjes; optie)</i>		€ 3.600	
	Totaal per onderdeel	€ 62.100	€ 1.600	€ 2.000
	Totaal	€ 65.700		

De advieskosten voor de opdracht komen uit op € 62.100. Inclusief Communicatie-advies en Artwork op € 65.700.

Alle genoemde bedragen zijn exclusief 21% btw en inclusief reis- en verblijfkosten binnen de Benelux.

Kosten voor reclame-uitingen, het drukken van posters, zaalhuur en consumpties (e-debatten en raadsbijeenkomsten), huur van stemkastjes (€ 500 per e-debat) en de ondersteuning door GFK van een internet-enquête komen ten laste van de gemeente.

Het genoemde totaalbedrag is een maximumbedrag, dat niet overschreden zal worden anders dan in overleg met en na uitdrukkelijke toestemming van de opdrachtgever. Wij factureren maandelijks achteraf op basis van bestede tijd.

Als gecertificeerd bureau (ISO 9001:2008) hanteren wij de kwaliteitseisen die zijn neergelegd in ons kwaliteitshandboek. Op onze voorstellen en werkzaamheden zijn de 'Algemene voorwaarden bij de uitvoering van adviesopdrachten' van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) van toepassing (zie bijlage 2).

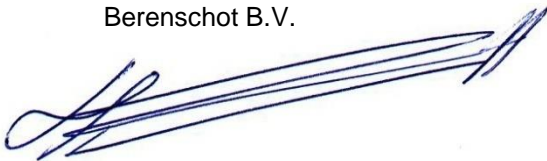
Berenschot is zich bewust van zijn rol in de samenleving. Wij streven zowel in de adviespraktijk als in de eigen organisatie naar duurzaamheid. Dit betekent dat wij naast ondernemerschap (profit) rekening houden met het effect van onze diensten en bedrijfsvoering op het milieu (planet). Daarbij hebben wij oog voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). Het gaat erom een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel de organisatie als de maatschappij.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is niet iets wat we erbij doen, maar wat onderdeel uitmaakt van onze processen. Het zit in onze genen. Het is een vanzelfsprekend iets; bij alles wat we doen, staan we stil 'zonder erbij na te denken' bij onze maatschappelijke verantwoordelijkheid. We vragen ons telkens af wat het resultaat van ons handelen is op people, planet en profit. Wij zijn immers Berenschot en wij leggen de lat hoog. Ook op het gebied van MVO.

Hiermee hopen wij u een goed en gedegen voorstel te doen. De professionaliteit en deskundigheid van ons bureau staan garant voor een gedegen eindresultaat en tevreden klanten. Indien u akkoord gaat met dit voorstel, ontvangen wij graag een ondertekend exemplaar retour. Wij verzoeken u vriendelijk, indien van toepassing, uw betalingsvoorwaarden c.q. inkoopverplichtingensnummer daarbij te voegen.

Met vriendelijke groet

Berenschot B.V.



Hans van der Werff

Managing Director

Voor akkoord:

Gem. Haarlemmerliede en Spaarnwoude

R. van Haeften

Wethouder en loco burgemeester

Bijlage 1

Referenties

Bestuurskrachtonderzoeken (selectie)

- *Toets kwaliteit lokaal bestuur*

In opdracht van het college van Gedeputeerde Staten van de provincie Limburg voerde de commissie 'Van Geel' (o.l.v. van Pieter van Geel) een doorlichting uit van alle Limburgse gemeenten. Per gemeente en per regio in Limburg is onderzocht in welke mate de gemeente klaar is voor de implementatie van de decentralisaties in het sociale domein per 1-1-2015. Berenschot ondersteunde de commissie secretariael en inhoudelijk. Zo stelde Berenschot het onderzoekskader op (toetsingskader, aanpak), voerde Berenschot een documentanalyse per gemeente uit (in totaal zo'n 800 documenten geanalyseerd), organiseerde en faciliteerde Berenschot interviews met alle colleges van B&W en stelde Berenschot de rapportage van de commissie op. De rapportage is constructief ontvangen door de gemeenten en heeft de provincie in staat gesteld om gedurende 2014 verder acties te ondernemen, samen met de gemeenten, om verder bij te dragen aan succesvolle implementatie van de decentralisaties binnen de provincie Limburg.

- *Bestuurskrachtmeting van een vijftal gemeenten op de Heuvelrug (in opdracht van de provincie Utrecht).*

De provincie wilde tot een herindeling komen en de gemeenten neigden daar ook naar, alleen de opties liepen uiteen. Aangezien in het nieuwe beleidskader de minister draagvlak als zeer belangrijk uitgangspunt beschouwt, was een aanpak van onderop noodzakelijk.

Door de bestuurskrachtmeting in te zetten kon neutraal vastgesteld worden hoe de stand van zaken was in de gemeenten. De provincie deed deze meting in eigen beheer. Berenschot is ingeschakeld om als klankbord te fungeren bij het ontwerpen van de meting (systematiek) en bij de uitvoering.

- *Bestuurskrachtonderzoek gemeenten Nieuwkoop, Liemeer en Ter Aar.*

In dit onderzoek werd de vraag beantwoord of een nieuw te vormen gemeente (na herindeling) de maatschappelijke opgaven van de bestaande gemeenten aan kan. Via extrapolatie en benchmarkgegevens is dit vastgesteld.

- *Lokale en regionale bestuurskrachtmeting Drechtsteden.*

Berenschot heeft een bestuurskrachtmeting uitgevoerd in zes van de zeven Drechtstedengemeenten alsmede het uitvoeren van een regionale bestuurskrachtmeting (regionale kop). De provincie Zuid-Holland wil in alle gemeenten binnen de provinciegrenzen een dergelijke meting uitvoeren. In de Drechtsteden bestaat een sterke regionale samenwerking en de provincie en de regio veronderstellen dat het daarom onvoldoende is alleen lokaal de bestuurskracht vast te stellen.

- *Bestuurskrachtonderzoeken diverse gemeenten (o.a. in de gemeenten Zandvoort en Leusden).*

Er is onderzocht in hoeverre de gemeente in staat is haar maatschappelijke en bestuurlijke opgaven te vervullen. Allereerst zijn de opgaven waar de gemeente voor staat in kaart gebracht en vervolgens is onderzocht hoe en of de gemeente, in verschillende identiteiten, deze opgaven kan vervullen. Hierbij is een oordeel over de bestuurskracht gegeven op de onderdelen: bestuur, organisatie, partner en gemeenschap. In tegenstelling tot andere bestuurskrachtrapportages

bekijkt Berenschot ook nadrukkelijk naar de maatschappelijke veerkracht, die een bijdrage kan leveren aan de bestuurskracht van een gemeente. Deze komt in het onderdeel 'gemeenschap' aan bod.

Toekomst van gemeenten (selectie)

- *Strategische verkenning bestuurlijke toekomst regio Vijfheerenlanden*

In opdracht van 4 colleges van B&W en de 4 gemeenteraden voert Berenschot vier, losse strategische verkenningen uit naar de mogelijkheden voor de bestuurlijke toekomst van de vier betrokken gemeenten. De onderzoeken hangen zwaar op het begrip bestuurskracht dat in het denken over de bestuurlijke toekomst centraal staat. Zo gaat Berenschot over de bestuurskracht en bestuurlijke toekomst in gesprek met de raad, het college, het MT maar ook met de gemeenschap. Er is daarbij veel aandacht voor de feiten over bestuurskracht en bestuurlijke toekomst, maar ook voor de emoties en beelden bij deze onderwerpen.

- *Toekomstbestendige bestuurlijke toekomst in Groningen.*

Wij hebben de commissie Jansen begeleid bij het onderzoek naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente in Groningen. Wij hebben vier samenwerkende clusters geëvalueerd. Belangrijk onderdelen waren de realisatie van de ambities, opgaven en uitdagingen van de gemeenten, de opinies van de gemeenschap in e-debatten en gesprekken met college, fractievoorzitters en ambtelijke top.

- *Visietraject gemeente Vianen*

De gemeente Vianen heeft een strategische toekomstvisie "Vianen 2025" ontwikkeld die richting geeft aan de toekomstige programmabegroting. De toekomstvisie is gebaseerd op trends, leefstijlen en andere relevante beschikbare (feitelijke) informatie en deze is geformuleerd en doorleefd met gemeenteraadsleden, inwoners, organisaties en bedrijven, collegeleden en medewerkers.

- *Toekomstvisie Landsmeer*

Voor de gemeente Landsmeer stelde Berenschot een toekomstvisie op. Door middel van een breed en participatief traject is de gemeente Landsmeer gekomen tot een breedgedragen toekomstambitie voor de gemeente, ongeacht de bestuurlijke samenstelling. In de toekomstvisie was de bestuurlijke toekomst van de gemeente een belangrijk onderwerp. Vanuit de inhoudelijke toekomstdromen en verwachtingen is in kaart gebracht wat de mogelijke bestuurlijke toekomstscenario's zouden kunnen zijn.

- *Procesvoorbereiding en begeleiding herindeling Vlagtwedde – Bellingwedde*

Berenschot heeft allereerst een evaluatie uitgevoerd van de bestuurskracht van beide gemeenten in relatie tot de opgaven voor de komende jaren. In het kader van die evaluatie is specifiek gekeken naar samenwerkingsrelaties met andere gemeenten (bestaand en toekomstig). Op basis van de evaluatie is een visie ontwikkeld op de toekomst van beide gemeenten op basis van twee elementen: vergroting bestuurskracht en vergroting uitvoeringskracht. Specifiek aandachtspunt in de toekomstvisie was de samenwerking in de

regio. Berenschot heeft tot slot een strategisch document opgesteld als besluitvormingskader voor een besluit tot herindeling tussen beide gemeenten en schreef een procesvoorstel voor het herindelingsproces.

- *Businesscase ambtelijke samenvoeging Woerden – Oudewater*

In opdracht van de beide gemeentesecretarissen stelde Berenschot een businesscase op die besluitvorming in de raden over ambtelijke samenvoeging van de beide gemeenten mogelijk moest maken. In de businesscase is in kaart gebracht wat de te verwachten effecten in termen van kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid zijn op de korte en lange termijn. Ook is gekeken naar wat nodig is voor een succesvolle ambtelijke fusie.

- *Haalbaarheidsonderzoek samenwerking Bollenstreek*

Berenschot heeft allereerst de strategische agenda voor de Bollenstreekgemeenten in beeld gebracht. Daarnaast zijn voor deze gemeenten bedrijfsvoeringsscans en begrotingsscans gemaakt. Vervolgens is aan de hand van deze gegevens en andere criteria een aantal modaliteiten voor intergemeentelijke samenwerking gepresenteerd.

- *Onderzoek samenwerking Zaanstad – OVERgemeenten*

In een verkennend onderzoek is, door middel van een participatief en breed gedragen traject, onderzoek gedaan naar de bezuinigingsmogelijkheden als gevolg van eventuele nadere samenwerking tussen de gemeente Zaanstad en de OVER-gemeenten (reeds ambtelijk gefuseerde gemeente).

- *Onderzoek 'taken op afstand' Wijk bij Duurstede*

Voor de gemeente Wijk bij Duurstede voert Berenschot een onderzoek uit naar het op afstand zetten van taken om de gemeente toekomstbestendig te maken. Het gaat daarbij om de relatie tussen kosten en kwaliteit. Berenschot heeft een proces ontworpen met werkgroepen van ambtenaren, ondersteund door Berenschot-experts, die op taakgebieden onderzoeken wat de mogelijkheden zijn. Het onderzoek dient de besluitvorming over het op afstand zetten van taken.

- *Fusie ambtelijk apparaat Loon op Zand – Waalwijk.*

Berenschot onderzocht in opdracht van de colleges van beide gemeenten de haalbaarheid van fusie van de ambtelijk apparaten van Loon op Zand en Waalwijk. Daarbij is vooral naar de financiële implicaties gekeken. Op basis van uitkomsten van het onderzoek is besloten om de fusie niet door te zetten.

- *Intergemeentelijke samenwerking Noord-Limburg.*

Voor veertien gemeenten in Noord-Limburg voerde Berenschot een onderzoek uit naar mogelijke varianten voor intergemeentelijke samenwerking op het terrein van de economische infrastructuur, inclusief het aangeven van een voorkeursvariant. Dit heeft geleid tot een nieuw formeel-juridische structuur voor de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden van veertien gemeenten in Noord-Limburg.

- *Fusie ambtelijk apparaat Amstelveen- Aalsmeer.*

Berenschot onderzocht de haalbaarheid van fusie van de ambtelijke apparaten van Amstelveen en Aalsmeer. Op basis van de uitkomsten van het onderzoek is besloten tot daadwerkelijke fusie, waarbij Berenschot de implementatie begeleidt.

- *Businesscase ambtelijke fusie Oudewater – Woerden*

De gemeenten Oudewater en Woerden vroegen Berenschot om een businesscase op te stellen waarbij twee vragen centraal stonden. Enerzijds werd in beeld gebracht wat nodig was voor een succesvolle integratie van beide organisaties (kritische succesfactoren) en anderzijds is in kaart gebracht wat de voordelen van ambtelijke fusie zouden zijn. Op basis van benchmarks (van de twee gemeenten en een 'fictieve' gemeente van de gezamenlijke omvang van beide losse gemeenten), diverse verdiepende interviews en expertise van Berenschot is in korte tijd een businesscase opgesteld die besluitvorming in de gemeenteraden mogelijk heeft gemaakt. Ook assisteerde Berenschot bij het opstellen van een concept dienstverleningsovereenkomst tussen beide gemeenten.

- *Businesscase op hoofdlijnen herindelingsscenario's Oost-Groningen*

Het resultaat is een eerste globale kwantitatieve en kwalitatieve beoordeling op hoofdlijnen van de herindelingsscenario's in Oost-Groningen.

- *Businesscase ambtelijke fusie Heumen-Wijchen*

Onderzoek naar de haalbaarheid van een ambtelijke fusie tussen Heumen en Wijchen. Het resultaat is een overzichtelijke business case met daarin een kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling van een ambtelijke fusie

- *Businesscase samenwerking Bollenstreek*

Berenschot heeft allereerst de strategische agenda voor de Bollenstreekgemeenten in beeld gebracht. Daarnaast zijn voor deze gemeenten bedrijfsvoeringsscans en begrotingsscans gemaakt. Vervolgens is aan de hand van deze gegevens en andere criteria een aantal modaliteiten voor intergemeentelijke samenwerking gepresenteerd.

- *Businesscase fusie ambtelijk apparaat Loon op Zand – Waalwijk*

Berenschot onderzocht in opdracht van de colleges van beide gemeenten de haalbaarheid van fusie van de ambtelijk apparaten van Loon op Zand en Waalwijk. Daarbij is vooral naar de financiële implicaties gekeken. Op basis van uitkomsten van het onderzoek is besloten om de fusie niet door te zetten.

- *Vorming één ambtelijke organisatie voor de gemeenten Reeuwijk en Bodegraven*

Berenschot heeft de twee gemeenten geadviseerd op welke wijze de twee gemeenten konden komen tot één gezamenlijke ambtelijke organisatie. Dit heeft geresulteerd in een procesontwerp op basis waarvan gekomen is tot de samenwerking.

- *Begeleiding samenwerking gemeenten Aalsmeer en Uithoorn*

Kwartiermaker/projectleider gemeentebrede samenwerking, waaronder inrichting en implementatie samenwerkingsverband (Gemeenschappelijke regeling) en als projectleider het samenvoegen van loketten Wmo.

- *Businesscase samenwerking op bedrijfsvoering Bergen op Zoom, Etten-Leur en Roosendaal.*

Onderzoek naar de haalbaarheid van een SSC voor bedrijfsvoering. Het resultaat is een overzichtelijke business case met daarin een kwalitatieve en kwantitatieve beoordeling van een SSC voor bedrijfsvoering.
- *Businesscase samenwerking op bedrijfsvoering Deventer, Raalte en Olst-Wijhe.*

Begeleiden directeuren bedrijfsvoering bij samenwerking op bedrijfsvoering Deventer, Olst-Wijhe en Raalte. Wij hebben de gemeenten begeleid bij de veranderaanpak & communicatieplan, de stuur- en projectgroepen, het consolideren van de afzonderlijke business cases en het besluitvormingsproces
- *Procesregie/projectleiding totstandkoming Servicecentrum Drechtsteden.*

Berenschot voerde een haalbaarheidsonderzoek uit naar de komst van een Servicecentrum Drechtsteden op de brede middelenfuncties. Na positieve besluitvorming over het onderzoeksrapport voerde Berenschot de projectleiding en procesregie van de totstandkoming van dit Servicecentrum. Tijdens dit traject besloot men de onderzoekstaak en de belastingtaak in aparte regionale organisatieonderdelen onder te brengen. Ook hiervoor voerde Berenschot de procesregie. Net als voor de totstandkoming van een regionaal Loopbaancentrum en flankerend beleid.
- *Intergemeentelijke samenwerking Noord-Limburg.*

Voor veertien gemeenten in Noord-Limburg voerde Berenschot een onderzoek uit naar mogelijke varianten voor intergemeentelijke samenwerking op het terrein van de economische infrastructuur, inclusief het aangeven van een voorkeursvariant. Dit heeft geleid tot een nieuw formeel-juridische structuur voor de intergemeentelijke samenwerkingsverbanden van veertien gemeenten in Noord-Limburg.

Bijlage 2

Algemene Voorwaarden zijn in de elektronische versie als aparte bijlage meegestuurd

Bijlage 3

Berenschot en de maatschappij

Berenschot en de maatschappij

Berenschot staat midden in de samenleving. Vanuit onze expertise willen wij een bijdrage leveren aan actuele maatschappelijke vraagstukken en streven naar duurzame groei.

Visie en missie

Berenschot is zich bewust van zijn rol in de samenleving en wil als toonaangevend adviesbureau maatschappelijk verantwoord ondernemen. Dit houdt in dat Berenschot naast het streven naar winst (profit) ook rekening houdt met het effect van zijn diensten, dienstverlening en bedrijfsvoering op het milieu (planet) en daarbij oog heeft voor menselijke aspecten binnen en buiten de organisatie (people). Het gaat erom een balans te vinden tussen people, planet en profit. Steeds vaker blijkt dat die balans leidt tot betere resultaten voor zowel de organisatie als de samenleving. Als organisatie die midden in de samenleving staat, wil Berenschot vanuit zijn expertise en dienstverlenende rol een bijdrage leveren aan actuele maatschappelijke vraagstukken.

Het MVO-beleid richt zich de komende jaren op een aantal relevante thema's. Dit zijn:

- diversiteit
- mobiliteit van onze medewerkers
- klimaatcompensatie
- maatschappelijke betrokkenheid
- publicaties.

People

Diversiteit

Berenschot heeft de charter Talent naar de Top ondertekend, een code met heldere afspraken voor het realiseren van m/v-diversiteit aan de (sub)top. Hiermee committeert Berenschot zich aan duidelijke meetbare m/v-diversiteitsdoelstellingen en laat zich elk jaar monitoren op de behaalde resultaten.

Planet

Mobiliteit van onze medewerkers

In het vervoersplan van Berenschot zijn maatregelen opgenomen om de CO₂-uitstoot met betrekking tot onze zakelijke mobiliteit te verminderen. Berenschot stimuleert het gebruik van het ov, kent een fietsplan en stimuleert het thuis- en flexibel werken.

Klimaatcompensatie

Berenschot past klimaatcompensatie toe voor de autokilometers die ten behoeve van opdrachten worden gemaakt. We realiseren de compensatie door investeringen in duurzame energieprojecten door de aankoop van CO₂-credits. Bij de aanschaf of vervanging van leaseauto's wordt een beleid

gehanteerd dat gericht is op een energiegebruiksvriendelijke leasevloot. Berenschot promoot het elektrisch rijden door onder andere de benodigde elektrische infrastructuur (oplaadpalen) ter beschikking te stellen voor medewerkers en klanten.

Profit

Advies met impact

Berenschot voert opdrachten uit en ontwikkelt succesvol MVO-adviesproducten die impact hebben in de samenleving. (Voor een compleet overzicht van opdrachten en publicaties zie: www.berenschot.com/mvo of [http://www.berenschot.nl/markten-sectoren/markten-sectoren/mvo-duurzaamheid/.](http://www.berenschot.nl/markten-sectoren/markten-sectoren/mvo-duurzaamheid/))

Maatschappelijke betrokkenheid

Berenschot stelt jaarlijks een in-kind-budget (in adviesuren) vast om bijdragen te leveren aan belangrijke maatschappelijke vraagstukken. Voorbeelden:

- Actieve ondersteuning van haalbaarheid World Sustainability Centre op de Afsluitdijk.
- Ondersteuning van de PRIMA Ondernemen Award: de tweejaarlijkse MVO-prijs voor de rubber- en kunststofindustrie.
- Actieve ondersteuning van de cradle-to-cradle-leerstoel van professor Michael Braungart aan de Erasmus Universiteit Rotterdam vanuit de directie van Berenschot.
- Actief lidmaatschap van de normcommissie NEN-ISO 26000.
- Organisatie van het 'Cultuurcollege', een lesprogramma voor jong talent aan het begin van een politieke of bestuurlijk carrière over het culturele aanbod in Nederland.
- Participatie in vele maatschappelijke netwerken of organisaties. Vanuit deze participatie stellen wij kennis ter beschikking en/of leveren gratis adviesdiensten. Zo zijn we partner van MVO Nederland, founding father van De Slinger, adviseur voor Sport en Zaken en Greenwish.
- Meerjarige deelname aan de Roparun.