

‘Je moet ervoor zorgen dat het personeel er niet als een hijgend peloton achteraan komt’

Onderzoek naar het proces van samenwerking van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden na/ ten tijde van de invoering van de WWB



Wilna van Rossum
Studentnummer 144714
Scriptie Master Parttime Avondprogramma
Studie Bestuurskunde
Erasmusuniversiteit Rotterdam
Augustus 2006

Voorwoord

Een jaar werkte ik parttime als beleidsmedewerker bij de gemeente Haarlemmermeer. Daar onderzochten ze met de gemeente Amstelveen het samengaan van twee Sociale Diensten. De gemeenteraad raakte van dit plan toen ze hierover in de krant voor het allereerst las behoorlijk overstuur en externen schreven over de vormgeving van samenwerking ingewikkelde rapporten. Ik dacht bij mezelf: 'dit is vast een leuk onderwerp om een scriptie over te schrijven'. Het uiteindelijke resultaat daarvan, overigens zonder de casuïstiek van de gemeente Haarlemmermeer, ligt nu hier op papier.

Het was echter niet eenvoudig om dit project af te ronden naast een drukke baan, eigenlijk lukte schrijven alleen als ik wat dagen vrij had genomen. Maar ook op vrije dagen was het 's morgens steeds een strijd met mezelf om mezelf ertoe te zetten te beginnen. In de laatste week van het schrijven aan deze scriptie kwam ik toevallig op de website van de universiteit van York de sleutel tot succes tegen die deze strijd wat lichter zou hebben gemaakt: 'convince yourself that to get started all you need is 10 full minutes working on a task. Often, the 10 minutes will elapse and you'll be right into the swing of things, prepared to continue on productively'. Helaas kwam dit wat te laat, maar ook zonder deze tip is het me toch gelukt.

Maar dit zou niet zijn gelukt zonder de hulp van een aantal mensen. Zo heeft Rian Doggen van Stichting Stimulansz me geholpen bij de keuze van mijn onderzoeksgroep. Kees van Paridon heeft heldere aanwijzingen gegeven en bijgedragen aan een sneller proces door er op aan te dringen afspraken te maken. Ook in de slotfase heeft hij geholpen om de scriptie zo snel mogelijk te kunnen afronden. Hij zocht voor mij een tweede lezer en zij, Sandra van Thiel, heeft de scriptie razendsnel beoordeeld vlak voor zij op vakantie ging. Dineke heeft me tips gegeven voor goede literatuur om interviews te classificeren en Saskia hielp me aan de slag in een moeilijke periode. Martijn heeft regelmatig als klankbord gediend, het op peil houden van mijn moreel in de gaten gehouden en voor de noodzakelijke levensbehoeften gezorgd: eten, drinken en het automatisch draaien van back-ups van mijn scriptie, zodat ik niet hoefde te vrezen dat de hele scriptie ergens in een computer zou verdwijnen.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk 1: Inleiding en methodologie	8
1.1 Inleiding	8
1.2 Probleemstelling en centrale vraagstelling	9
1.3 Methodologie	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	12
2.1 Inleiding	12
2.2 Craftmanship theorie van Bardach	12
2.2.1 Keuze theorie	12
2.2.2 Uitdagingen	13
2.2.3 Protectionisme tegengaan	14
2.2.4 Sturing	15
2.2.5 Vertrouwen	16
2.2.6 Ontwikkelingsdynamiek	17
2.3 Hoofdpunten voor onderzoek	19
Hoofdstuk 3: Wet Werk en Bijstand en Samenwerking tussen gemeenten	21
3.1 Inleiding	21
3.2 Wet Werk en Bijstand Algemeen	21
3.2.1 Instrumentatie Rijk	22
Decentralisatie van budgetverantwoordelijkheid	22
Decentralisatie van beleidsverantwoordelijkheid en deregulering	23
Terugtrekend rijkstoezicht	23
Derapportage	24
Facilitering	24
Dualisering	24
3.2.2 Instrumentatie gemeenten	25
Activering	25
Inkomensondersteuning	25
Handhaving	25
Cliëntenparticipatie	26
3.3 Informatie over intergemeentelijke samenwerking en de WWB	26
3.3.1 Theoretische redenen voor samenwerking	26
3.3.2 Praktische informatie over intergemeentelijke samenwerking	27
3.3.3 Stimulering van samenwerking door ministerie	28
3.3.4 Aanbeveling van intergemeentelijke samenwerking door cliëntenraden	29
3.3.5 Aanbevelingen voor onderzoek naar het proces van samenwerking	30
3.4 Het proces van intergemeentelijke samenwerking	30
Conclusie	34
Hoofdstuk 4: Operationalisering	35
4.1 Inleiding	35
4.2 Operationalisering Theorie	35
4.2.1 Aanpak & hypothese	35
4.2.2 Indicatoren	35
4.3 Vragenlijst	38
4.4. Tot slot	41

Hoofdstuk 5: Empirisch materiaal	42
5.1 Inleiding	42
5.2 Aanpak onderzoek en analyse gegevens	42
5.2.1 Respondenten	42
5.2.2 Interviews en analyse gegevens	42
5.3 Samenwerkingsverband A	43
5.3.1 Beschrijving proces samenwerking	43
Uitdagingen voor het samenwerkingsverband	43
Vermijden protectionisme	44
Sturen	45
Meten vertrouwen	46
Ontwikkelingsdynamiek	46
Ervaring met samenwerking	47
5.3.2 Gebruik smart practices Bardach	47
5.4 Samenwerkingsverband B	48
5.4.1 Beschrijving proces samenwerking	48
Uitdagingen voor een samenwerkingsverband	48
Vermijden protectionisme	49
Bureaucratie	49
Sturen	49
Meten vertrouwen	50
Ontwikkelingsdynamiek	50
5.4.2 Gebruik smart practices Bardach	50
5.5 Samenwerkingsverband C	52
5.5.1 Beschrijving proces samenwerking	52
Uitdagingen voor een samenwerkingsverband	52
Vermijden protectionisme	52
Sturen	53
Vertrouwen	53
Ontwikkelingsdynamiek	54
Ervaring van samenwerking	54
5.5.2 Gebruik smart practices Bardach	54
5.6 Samenwerkingsverband D	55
5.6.1 Beschrijving proces samenwerking	55
Uitdagingen voor een samenwerkingsverband	55
Vermijden protectionisme	56
Sturen	56
Vertrouwen	57
Ontwikkelingsdynamiek	58
Ervaring van samenwerking	58
5.6.2 Gebruik smart practices Bardach	58
5.7 Samenwerkingsverband E	59
5.7.1 Beschrijving proces samenwerking	59
Uitdagingen voor een samenwerkingsverband	59
Vermijden protectionisme	60
Sturen	61
Vertrouwen	62
Ontwikkelingsdynamiek	62
Ervaring van samenwerking	62
5.7.2 Gebruik smart practices Bardach	62
5.8 Samenvatting	64
Hoofdstuk 6	65
Conclusies en aanbevelingen	65

6.1 Inleiding	65
6.2 Hypothese toetsen	65
6.3 Beperkingen van de meetbaarheid	67
Beperkingen door respondenten	67
Beperkingen door onderzoeker	67
Beperkingen door de theorie van Bardach	68
6.4 Inhoudelijke meerwaarde	68
6.4.1 Uitdagingen	69
6.4.2 Protectionisme	70
6.4.3 Sturen	71
6.4.4 Vertrouwen	72
6.4.5 Ontwikkelingsdynamiek	72
6.5 Aanbevelingen	73
Voor onderzoek	73
Voor samenwerkingsverbanden	73
<i>Literatuurlijst</i>	75
<i>Bijlage 1: Vragenlijst</i>	76
<i>Bijlage 2</i>	77
Overzicht indeling classificatieschema's	77
Classificatieschema's samenwerkingsverbanden A t/m E	79
Samenwerkingsverband A	79
Samenwerkingsverband B	91
Samenwerkingsverband C	99
Samenwerkingsverband D	107
Samenwerkingsverband E	114
<i>Bijlage 3 Scorelijsten smart practices Bardach</i>	122

Hoofdstuk 1: Inleiding en methodologie

1.1 Inleiding

Beleidsbevoegdheden op het gebied van Werk en Inkomen zijn via de WWB sinds 1 januari 2004 bijna volledig bij de gemeenten neergelegd. Ook heeft de gemeenteraad een grotere kaderstellende rol gekregen sinds de nieuwe Gemeentewet.¹ Dit zorgt ervoor dat de gemeenten meer ruimte hebben voor het vormgeven van eigen beleid. De gemeenten zijn ook volledig financieel verantwoordelijk voor de uitvoering van de wet. Ze ontvangen van het Rijk een budget dat uit twee delen bestaat: een inkomensdeel (I deel) en een werkdeel (W deel) waarvandaan de reïntegratieactiviteiten moeten worden bekostigd.

Het centrale doel van de Wet Werk en Bijstand is *werk boven inkomen*. Dit betekent dat er gestreefd dient te worden naar instroombeperking en uitstroomvergroting, maar wel met behoud van inkomen. De instrumenten om dit doel te bereiken, zijn voor de gemeenten: activering, inkomensondersteuning, handhaving en cliëntenparticipatie.

Bij activering komen vragen aan de orde als hoe gemeenten de reïntegratie en participatie willen bevorderen, hoe ze hun reïntegratiebeleid hebben vastgelegd in verordeningen en hoe ze de verschillende doelgroepen benaderen. Zaken als de ontheffing van de arbeidsplicht, verruiming van scholingsmogelijkheden voor uitkeringsgerechtigden en het gebruik van het persoonsgebonden reïntegratiebudget passen hierbij. Hiervoor is ook het verloop van samenwerking tussen gemeenten van belang. Door de Wet Werk en Bijstand wordt samenwerking tussen gemeenten bevorderd, met name de samenwerking tussen kleine gemeenten.² Want gemeenten krijgen door de WWB meer mogelijkheden om gezamenlijk het reïntegratiebeleid vorm te geven en dit beleid zo goed mogelijk af te stemmen op de regionale arbeidsmarktsituatie.

De mogelijkheid die ontstaat via de WWB om met taken te schuiven tussen CWI en gemeente kan een reden zijn voor regionale afspraken, vanuit het oogpunt van eenduidigheid van de dienstverlening aan de klanten en vanuit het oogpunt van efficiënte bedrijfsvoering van de regionale keten. In een samenwerkingsverband kunnen gemeenten een zwaarder gewicht in de richting van de arbeidsmarktpartners hebben en kunnen ze zich gezamenlijk presenteren ten aanzien van arbeidsmarktbeleid.³ De toegenomen beleidsvrijheid met de bijbehorende financiële risico's kunnen ook een stimulans vormen voor intergemeentelijke samenwerking.

Steeds meer gemeenten gaan ook daadwerkelijk samenwerken bij de uitvoering van de sociale dienstverlening.⁴ Maar het proces van intergemeentelijke samenwerkingsprocessen is nog niet vaak beschreven⁵. Ik zou dat wel willen gaan doen door middel van een afstudeeronderzoek om enerzijds een proces in beeld te brengen dat nog niet eerder in beeld is gebracht en anderzijds wat bestuurskundige kennis te kunnen toevoegen aan het veld van de intergemeentelijke samenwerking. Ik wil namelijk gaan kijken of een

¹ Raad voor Werk en Inkomen, *Vangnet met Veerkracht*, 2004, p 61

² Sjakuus/ FNV/CNV/ LocSZ, *Maat en Overmaat. Beleidsaanbevelingen vanuit cliëntenperspectief. Eerste tussentijdse evaluatie van de Wet Werk en Bijstand*, 2004, p 36-40

³ Stimulansz, *Stappenplan samenwerkingsverband WWB*, 2004, p 10

⁴ Stimulansz, *Ramingsmodel kosten intergemeentelijke samenwerking sociale diensten*, 2005

⁵ Sjakuus/ FNV/CNV/ LocSZ, *Maat en Overmaat. Beleidsaanbevelingen vanuit cliëntenperspectief. Eerste tussentijdse evaluatie van de Wet Werk en Bijstand*, 2004, p 37

bestuurskundige theorie een meerwaarde zou kunnen bieden voor het proces van intergemeentelijke samenwerking. Deze punten vormen naar mijn mening ook tegelijk de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit project.

1.2 Probleemstelling en centrale vraagstelling

Probleemstellingen kunnen in twee categorieën worden verdeeld, namelijk beschrijvende en verklarende probleemstellingen. Beschrijvende probleemstellingen bevatten termen als wie, wat, waar en hoe. Verklarende probleemstellingen vragen naar het waarom of het waartoe van knelpunten.⁶ De probleemstelling van dit onderzoek zal een beschrijvende probleemstelling zijn.

De probleemstelling bestaat altijd uit een doelstelling en een vraagstelling. In dit geval zijn de te onderscheiden doelstelling en vraagstelling als volgt:

Doelstelling

Kijken of de craftmanship theorie van Bardach een bijdrage kan leveren aan het proces van intergemeentelijke samenwerking na of ten tijde van de invoering van de Wet Werk Bijstand.

Centrale vraag

Zijn gemeenten tevredener over het proces van hun intergemeentelijke samenwerking na/ten tijde van de invoering van de WWB naarmate die samenwerking meer voldoet aan de criteria van de craftmanship theorie van Bardach?

Deelvragen

- Wat houdt de craftmanship theorie van Bardach in en hoe kan deze worden geoperationaliseerd?
- Wat zijn de ervaringen van de gemeenten met samenwerking?
- Is er een relatie tussen de tevredenheid over samenwerking en de theoretische criteria van Bardach?

Opzet Scriptie

In het tweede hoofdstuk zal ik de helft van de eerste deelvraag beantwoorden door uit te leggen waarom ik de craftmanship theorie van Bardach wil toepassen op intergemeentelijke samenwerking. Ook zet ik daar de craftmanship theorie uiteen.

Vervolgens geef ik in het derde hoofdstuk weer wat er bekend is over het object van de studie. Dit zijn de Wet Werk en Bijstand en de samenwerking tussen gemeenten naar aanleiding van de Wet Werk en Bijstand.

De andere helft van de eerste deelvraag beantwoord ik in het derde hoofdstuk. Want daar zal ik op grond van de craftmanship theorie van Bardach, aangevuld met informatie uit het derde hoofdstuk, een vragenlijst formuleren die voorgelegd zal worden aan sleutelpersonen van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Gekeken zal worden hoe samenwerking wordt ervaren door die personen als er in meer of mindere mate gebruik wordt gemaakt van elementen van de theorie.

⁶ Hakvoort, Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek, Eburon, 1996, pp 53-78

Aan de tweede deelvraag besteed ik aandacht in het vijfde hoofdstuk, want daar beschrijf ik de resultaten van het onderzoek.

Tenslotte beantwoord ik in het zesde hoofdstuk de derde deelvraag en de centrale vraag van de scriptie.

1.3 Methodologie

Keuze soort onderzoek

Er zijn drie soorten onderzoek te onderscheiden: theorietoetsend/ verklarend onderzoek, theorievormend onderzoek en toepassend onderzoek. In deze scriptie wordt gekozen voor toepassend onderzoek, want een bestaande theorie wordt losgelaten op de ervaringen van sleutelpersonen van gemeenten die zijn gaan samenwerken na/ ten tijde van de invoering van de WWB.

De methode voor het toepassend onderzoek die gekozen zal worden, is die van een kwalitatieve survey. Daarbij staat centraal dat een aantal gesprekken gevoerd worden met een aantal sleutelpersonen, betreffend hun oordeel over een bepaald verschijnsel⁷. Dit lijkt hier de aangewezen methode, omdat op die manier naar de visie op samenwerking van personen vanuit verschillende lagen van de organisatie gekeken kan worden. Bardach, wiens theorie centraal zal staan in dit onderzoek, geeft ook aan dat de belangrijkste ervaringen met interorganisationele samenwerking alleen via interviews zichtbaar kunnen worden gemaakt⁸.

Het zal in dit onderzoek gaan om hoe men samenwerking 'ervaart'. Baarda en de Goede geven aan dat men qua onderzoek aangewezen is op een mondeling of schriftelijk interview als het gaat om een mening, kennis of een attitude⁹. Daarom wordt er hier ook voor gekozen om de betrokken personen te interviewen. Voor een interview zijn twee opties denkbaar: een schriftelijk of een mondeling interview.

Bij zowel een mondeling als een schriftelijk interview is het belangrijk om begrippen te vertalen in meetbare kenmerken, dit wordt operationaliseren genoemd¹⁰. Met die geoperationaliseerde begrippen kunnen er in een interview gestructureerde of ongestructureerde vragen worden gesteld. Gestructureerde informatie wil zeggen dat tevoren precies bekend is wat voor informatie nodig is.

Er kunnen dan gerichte vragen worden gesteld, waarbij het antwoord aangekruist kan worden. Ongestructureerd wil zeggen dat niet precies vaststaat wat voor informatie er nodig is en vooral niet wat voor informatie er gekregen zal worden¹¹.

Bij deze interviews zal er sprake zijn van een semi- gestructureerd interview, want er zal gebruik gemaakt worden van theoretische concepten. Maar omdat niet geheel te voorspellen valt wat men gaat zeggen, zal er ook ruimte worden gelaten voor afwijkende antwoorden.

Wat bij het interviewen een beperking zal zijn is het probleem van ambiguïteit. Ambiguïteit staat voor het verschijnsel dat actoren vanuit hun eigen interpretatiekader en betekenissen ten aanzien van organisatorische verschijnselen genereren, die onderling afwijkend van aard zijn en als zodanig een bron vormen van onderlinge versplintering. Om te proberen de ambiguïteit zoveel mogelijk te verminderen, zal er gezegd worden dat de gegevens

⁷ Hakvoort, Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek, Eburon, 1996, pp 133-135

⁸ Bardach, E. *Getting Agencies to work together. The practice and theory of Managerial Craftmanship*, Brookings Institution Press, Washington DC, 1998, p 52-61

⁹ Baarda D.B. & M.P.M de Goede, *Methoden en Technieken*, Stenfert Kroese, 1996, p 25

¹⁰ Baarda D.B. & M.P.M de Goede, idem, p 26

¹¹ Baarda D.B. & M.P.M de Goede, idem, p 136

geanonimiseerd verwerkt zullen worden. Ook zal het feit dat er aan meerdere respondenten dezelfde vragen worden voorgelegd mogelijke ambiguïteit doen afnemen. Anonimisering van gegevens heeft wel tot gevolg dat de respondenten en de verschillende gemeenten niet bij naam genoemd zullen worden.

Keuze gemeenten/ respondenten

Vijf intergemeentelijke samenwerkingsverbanden met een overeenkomstig praktisch en juridisch samenwerkingsverband zal ik benaderen. De gemeenten die dit hebben gedaan konden namelijk subsidie krijgen via de *stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw/ WWB* en zijn op die manier gemakkelijk traceerbaar.¹² Dit betekent dat er ofwel gekozen moet worden voor gemeenten die alle WWB- taken hebben uitbesteed of gemeenten die een intergemeentelijke sociale dienst hebben opgericht. Ik kies ervoor gemeenten te benaderen die een intergemeentelijke sociale dienst hebben opgericht na of ten tijde van de invoering van de WWB.

De samenwerkingsverbanden dienen om de onderlinge vergelijking zo zuiver mogelijk te maken overeenkomstig te zijn qua grootte, zowel met betrekking tot hoeveelheid deelnemende gemeenten als qua inwonertal. De vijf gekozen intergemeentelijke samenwerkingsverbanden bestaan elk uit drie deelnemende gemeenten en hebben tussen de 40.000 en 120.000 inwoners. Ze hebben ook een overeenkomstige omgeving, het zijn allemaal plattelandsgemeenten.

Van elke gemeente die deelneemt aan het onderzoek zullen de directeur van de intergemeentelijke sociale dienst plus de drie (oud)wethouders of (oud)hoofden van dienst van de drie verschillende gemeenten worden geïnterviewd. In totaal zal ik 4 interviews per samenwerkingsverband afnemen, in totaal dus 20 interviews.

¹² Stimulansz, *Stappenplan samenwerkingsverband WWB. Stappen en variaties op te komen tot de oprichting van een samenwerkingsverband WWB*, 2004, pp 4-9

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

2.1 Inleiding

Voor het onderzoek ga ik de craftmanship theorie van Bardach gebruiken. In dit hoofdstuk zal ik uiteenzetten waarom ik deze theorie wil gebruiken en ook zal ik de theorie beschrijven aan de hand van de belangrijkste onderdelen van deze theorie (2.2).

Aan het einde van het hoofdstuk geef ik een korte samenvatting van de hoofdpunten van die theorie, die kan worden meegenomen in het verdere onderzoek (2.3).

2.2 Craftmanship theorie van Bardach

2.2.1 Keuze theorie

De theorie van Bardach onderscheidt zich van andere theorieën over interorganisationele samenwerking doordat deze theorie zich met name richt op praktische aspecten van samenwerking. Omdat ik me in dit onderzoek zal gaan focussen op het proces van samenwerking tussen gemeenten in de praktijk, zal een theorie met een praktische focus daar veel handvatten voor kunnen bieden.

Bardach maakt in zijn theorie gebruik van elementen die ook in theorieën over netwerken, leiderschap, sturing en cultuurverandering te vinden zijn. Maar hoofdzakelijk heeft hij deze theorie ontwikkeld op grond van diepgaande bestudering van een twintigtal casussen. Het boek waarin hij deze theorie beschrijft, wordt op dit moment als een standaardwerk gezien voor interorganisationele samenwerking binnen de bestuurskunde.

Bardach heeft data over interorganisationele samenwerking¹³ verzameld aan de hand van beschrijvingen van betrokkenen, via interviews. Daarvoor heeft hij gekozen omdat volgens hem de belangrijkste elementen van een interorganisationeel samenwerkingsverband geen zichtbare sporen nalaten in geschreven rapporten of fysieke artefacten. Om erachter te komen wat er precies is gebeurd en hoe is er volgens hem geen andere weg dan dit aan de deelnemers zelf te vragen. Daarvoor moeten informant(en) gevonden worden die geïnterviewd willen worden en een relatief compleet beeld willen geven. Als men daartoe bereid is, weet je overigens nog steeds niet of men de echte waarheid over zichzelf vertelt. Dit noemt Bardach het subjectiviteitsprobleem. Ook ziet hij wat hij 'het probleem van schijn' noemt als een beperking van dit soort onderzoek, want voor de geïnterviewden kan de werkelijkheid anders lijken dan die daadwerkelijk is. Een ander probleem bij dit soort onderzoek ziet Bardach in hoe je succes zou kunnen meten. Hij heeft dit als volgt opgelost. Volgens hem is er van minder succes sprake naar mate men meer kritiek heeft en als er extreem veel vertraging optreedt. Hij ziet onderzoek met behulp van interviews als de beste manier om dit soort samenwerking mee in beeld te brengen.¹⁴

¹³ Bardach verstaat onder interorganisationele samenwerking: *Elke gemeenschappelijke activiteit door twee of meer organisaties die proberen hun publieke waarde te vergroten door samen te werken.*

De mate van samenwerking wordt volgens Bardach bepaald door de mate waarin twee of meer organisaties hun taken gemeenschappelijk uitvoeren. De mate van samenwerking is hoog als bij veel van de activiteiten die in principe gezamenlijk kunnen worden uitgevoerd er ook daadwerkelijk wordt samengewerkt. De mate van samenwerking is laag als bij weinig van de activiteiten die in principe gemeenschappelijk kunnen worden uitgevoerd, er niet wordt samengewerkt

¹⁴ Bardach, E. Getting Agencies to work together. The practice and theory of Managerial Craftmanship, Brookings Institution Press, Washington DC, 1998, pp. 52-61

De naam van de theorie heeft Bardach gekozen omdat hij interorganisationele samenwerking als een ambacht ziet. Elk ambacht heeft ook materiaal nodig. Voor wat betreft publiek management zijn deze materialen zeer verschillend. Ze bevatten de menselijke natuur, groepsdynamiek, carrière- overwegingen, loyaliteit en disloyaliteit, wettelijke en administratieve regels en economische redenen. Nieuwe materialen worden gevonden ten tijde van het ambachtsproces en oude worden vernietigd en getransformeerd. De beste ambachtslieden op dit veld zien volgens Bardach de mogelijkheden om het materiaal zo te kunnen gebruiken dat het een functioneel resultaat oplevert.¹⁵

Bardach's doel is om advies te geven aan 'de ambachtsmensen' hoe zij een zo succesvol mogelijk samenwerkingsverband kunnen opzetten. Het advies dat hij geeft, noemt hij 'smart practices'. Dit zijn in feite best practices, maar Bardach wil deze term vermijden omdat het hem er niet alleen om gaat om het beste resultaat te leveren, maar ook om dat zo slim te doen dat er op een zo goedkoop mogelijke manier waarde wordt gecreëerd. Hieronder geef ik een overzicht van zijn smart practices, aan de hand van de hoofdthema's van Bardach's theorie: *uitdagingen, protectionisme vermijden, sturen, vertrouwen en ontwikkelingsdynamiek*.

2.2.2 Uitdagingen

Er zijn volgens Bardach¹⁶ vijf uitdagingen voor een interorganisationeel samenwerkingsverband:

- flexibiliteit
- staf op lager niveau motiveren
- gemeenschappelijk begrip en vertrouwen laten toenemen
- toerekenbaarheid behouden
- financiële uitdagingen exploiteren

Flexibiliteit houdt in dat de organisaties die deelnemen aan een IOS moeten kunnen inspelen op nieuwe zaken en met meer variatie dan voorheen moeten kunnen omgaan. Sociale problemen moeten namelijk vanuit meer invalshoeken worden bekeken en dat niet alleen maar de betrokkenheid van meerdere organisaties levert ook meer beperkingen op. Het valt ook te verwachten dat de eerste pogingen veel fouten met zich mee zullen brengen. In dit verband is het van belang om teamwork te stimuleren, controle te verminderen en voldoende ruimte te geven aan lijnmanagers voor flexibele oplossingen

Ten aanzien van het *stimuleren van de staf* geeft Bardach aan dat werkverrijking van belang is voor medewerkers (hij baseert zich daarbij op Edward Lawler) Dit houdt in dat men motivatie haalt uit het werk doordat men het gevoel heeft betekenisvol werk te doen. Ook betekent dit dat men de autonomie heeft om het werk op de manier te doen die men zelf het beste vindt. Verder moet er voldoende feedback worden gegeven op het werk. Het werken in zelfmanagende teams die zelf verantwoordelijkheid dragen en waarin personen elkaar helpen en 'controleren', kan zorgen voor werkverrijking en daardoor ook meewerken om de kwaliteit te verbeteren. Als dit bij een IOS als strategie wordt meegenomen, kan dit zeker helpen.

Een lijnwerker vertrouwen en ruimte geven (in zelfmanagende teams of anderszins), betekent niet direct dat ze ook productief zullen functioneren. Men moet willen samenwerken. Daarvoor is het ontwikkelen van *gemeenschappelijk begrip en vertrouwen* erg belangrijk.

¹⁵ Bardach, E. idem, 1998, pp. 29-35

¹⁶ Bardach, E. idem, 1998, pp. 115-162

Dit kan volgens Bardach op de volgende manieren:

- Via consensus- opbouwende technieken conflicten structureren
- de menselijke natuur het laten overnemen (de menselijke natuur is geneigd tot wederkerigheid en tot het aardig vinden en vertrouwen van de mensen met wie men samenwerkt)
- zelfbewustzijn vermeerderen (mensen confronteren met hun vooroordelen)
- een gemeenschappelijke identiteit ontwikkelen
- delen van de organisaties samenbrengen op één locatie
- training

Supervisie is nodig voor teams. Daarmee komen we bij *toerekenbaarheid en kwaliteit*. Peer accountability, elkaar monitoren is hiervoor een bruikbare methode. Ook het meetbaar maken van resultaten is daarvoor van belang. Het betrekken van de klant bij het proces kan ook de kwaliteit van het werk laten toenemen

Tenslotte kan via *geldelijke manipulatie*; door middel van het geven van financiële prikkels of het onthouden van financiële steun kan tot op bepaalde hoogte het gewenste resultaat bereikt worden. Maar na dit punt is wel constructieve dialoog op basis van vertrouwen vereist.

Het zal veel tijd, talent en betrokkenheid vergen om deze uitdagingen tot een goed einde te brengen. Maar het alternatief kan ook veel kosten in de zin van het verliezen van een publiek belang, maar ook carrièretechnisch en bureaucratisch bezien.

2.2.3 Protectionisme tegengaan

Bardach geeft aan dat protectionisme, bescherming van de eigen autonome identiteit van organisaties, een interorganisationeel samenwerkingsverband in de weg kan staan. Hij onderscheid drie vormen van protectionisme: waarde- gerelateerd, carrière- georiënteerd en bureaucratisch georiënteerd protectionisme.

Het waarde- gerelateerde protectionisme houdt in dat men het van belang vindt om een aspect van de organisatie te verdedigen om zo de publieke waarde te kunnen behouden. Een van de meest belangrijke hiervan is de angst dat een belangrijke publieke missie waar de organisatie voor verantwoordelijk is, verdwijnt als de samenwerking te ver gaat. Ook kan het zo zijn dat samenwerking simpelweg te tijdsintensief lijkt, de problemen die samenhangen met het nieuwe (niet- samenwerken om het publieke doel te kunnen dienen heeft zijn eigen geschiedenis). Verder hangen deze waarden samen met kerntaken en perifere activiteiten. Hoe verder de samenwerking weg ligt van de kerntaken hoe moeilijker het zal zijn om de bronnen te vinden om samen te werken. Politieke imperatieven kunnen tegenwerken. Soms wordt er steun geboden vanuit de politiek, maar als andere belangen overheersen ook vaak niet). Meer carrière- georiënteerd protectionisme kan zijn dat medewerkers bang zijn dat de stabiliteit van hun functie wordt bedreigd of de samenwerking de eigen status en carrière kan aantasten. Bureaucratisch georiënteerd protectionisme houdt in dat er zorgen kunnen ontstaan over de toerekenbaarheid van prestaties. En de angst voor concurrentie ten aanzien van geld, het product van de organisatie en het verlies van autonomie. Daaronder valt ook etnocentrisme. Dat betekent dat men denkt dat de eigen organisatie alleen geïnteresseerd is in het behalen van doelstellingen, maar dat de organisatie(s) waar mee samengewerkt gaat worden alleen geïnteresseerd is in budgetten.¹⁷

Om protectionisme te vermijden, kunnen volgens Bardach¹⁸ doelen gesteld worden die tegen protectionistische motieven opwegen. Als doelen uitdagend en interessant genoeg zijn, kan

¹⁷ Bardach, E. idem, 1998, pp. 165-197

¹⁸ Bardach, E. idem, 1998, pp. 163-197

dit voor motivatie zorgen voor interorganisatorische samenwerking. Bardach ziet 3 categorieën doelen: 1. waarde-creërende doelen, 2. carrièregericht doelen en 3. bureaucratische doelen.

1. De publieke waarde kan toenemen door samenwerking (door vergroting van het publiek belang)
2. De missie van een organisatie wordt soms gecompromitteerd door de noodzakelijkheid om een politiek conflict te beperken of om persoonlijke agenda's te dienen. Door interorganisatorische samenwerking kan er vernieuwing plaatsvinden voor de posities van personen. Ook kan het zo zijn dat baanzekerheid door het samenwerkingsverband niet wordt aangetast, als het doel van de organisatie is om prestatie te verbeteren in plaats van kosten te verminderen. Soms kunnen carrièremogelijkheden ook juist worden vergroot door samenwerkingsverbanden.
3. Inkomsten van een organisatie kunnen toenemen, nieuwe producten kunnen ontstaan. Ook de vereiste/ vraag van de omgeving kan veranderen. Zonder samenwerking zou het dan weleens veel slechter kunnen gaan met de organisatie.

2.2.4 Sturing

Het (aan)sturen van een IOS is een vak op zich. Het houdt formele en doelgerichte activiteiten in, maar ook minder formele activiteiten zoals een dialoog over de missie en doelen. Sturen heeft volgens Bardach drie dimensies¹⁹:

1. Kwaliteit van de gekozen bestemming; 'het Publieke Belang'. Wat is het publiek belang? Waar kunnen we een concept van publiek belang vinden waartegen we de waarde van alternatieve sturingsprocessen van een IOS kunnen zetten? Ten eerste via een economische berekening. Hoe waarderen de klanten de dienst? Bereikt de IOS wel het volledige aantal mogelijke klanten? Wat zijn de kosten? Zijn er ook niet-financiële kosten? Ten tweede hoe beoordelen burgers in het algemeen wat de IOS doet? Ten derde; hoe worden de kosten ingeschat door de meer technische beleidsmedewerkers en analisten?

2. Er moet intelligent worden gestuurd. Niet alleen moet er een bestemming worden gekozen, maar ook een intelligente weg om er te komen. Intelligentie groeit uit opeengestapelde kennis en informatie. Als de partners intelligent zijn delen ze de informatie samen en proberen op die manier 'intellectueel kapitaal' te vormen. Daar bedoelen ze mee: dezelfde definitie van problemen en mogelijkheden. Ze stellen elkaar ook in de gelegenheid om veel van hun acties te coördineren. Een andere vorm van intellectueel kapitaal is kennis van het relevante politieke landschap (mogelijkheden zien, persoonlijkheden kennen, politieke bescherming zoeken op het juiste moment). Deze kennis komt van diepgaand onderzoeken, vragen en observeren en van trial en error. Gedetailleerde informatie en technisch begrip leiden op zichzelf echter niet tot een werkbaar strategisch concept van hoe beter te kunnen sturen. Hiernaast is ook interpretatie van belang; strategische ideeën/ een visie hebben. De personen die sturen in het proces zijn niet alleen de actieve elementen in het leerproces. De IOS- omgeving en vooral de personen die daar deel vanuit maken, zijn ook leerzaam.

3. Er zijn processen en waarden die horen bij een goed proces
Het gaat dan om processen en waarden als veelomvattendheid, representativiteit, toegankelijkheid, eerlijkheid, openheid en integriteit. Men moet proberen consensus op te bouwen. Om dat voor elkaar te krijgen, zouden alle belanghebbenden kunnen worden

¹⁹ Bardach, E. idem, 1998, pp. 199-203

betrokken bij het sturingsproces (governance). Maar een gevaar hiervan is dat je hierdoor een gemiddelde uitkomst krijgt en niet meer goed kunt managen. De uitdaging is dan hoe je veelomvattendheid en consensus kunt combineren met het beheersbaar houden van het sturingsproces. Klantenvertegenwoordiging kan een oplossing zijn om het sturingsproces te verbeteren.

Bardach ziet vier verschillende sturingsstructuren. Ten eerste een raad (formeel systeem van representatie). In een raad zijn er formele stemmingsregels. Consensusvormende processen moeten gezien worden als compensatie voor of correctie van de imperfecties van het formele proces. Ten tweede een bestuur. Een bestuur evalueert presteren van een IOS en beveelt veranderingen aan. Belangrijk is ook om partners aan te trekken of het niveau van betrokkenheid van de partners te vergroten. In een bestuur betekent voldoende consensus dat er tenminste een minimaal werkniveau behouden kan worden. Dit is een werkzame consensus. Ten derde een forum. Daarin wordt heel licht gestuurd. Sturing lijkt er zelfs niet te zijn. In een forum is er contested consensus. De sterkste wint. Tenslotte een implementerend netwerk. Een netwerk probeert het eens worden over de missie, de doelen en te ontdekken wat operationeel mogelijk en wenselijk is. Het is ook gefocussed op technische taken; daarom brengt het experts in die nodig zijn. In een implementerend netwerk is er sprake van technische consensus.²⁰

Leiderschap is bij Bardach puur functioneel. Hij ziet het als richtinggevend of eenheidbevorderend gedrag dat een collectiviteit ertoe brengt om nuttig werk te bereiken. Traditioneel top-down leiderschap in een IOS is volgens Bardach vaak verdacht en niet wenselijk. Aandeelhouders/ belanghebbenden prefereren leiderschap van een zachtere soort; dienend of faciliterend leiderschap. Chrislip en Larson hebben aangegeven dat dit soort leiderschap voorkomt uit 4 principes: mensen aan tafel brengen en hen helpen constructief te werken, een geloofwaardig open proces creëren waarin de deelnemers vertrouwen hebben, hoop en deelname bevorderen. De faciliterende stijl is een consensusbevorderende stijl. Beter nog dan deze stijl vindt Bardach het om een advocacy stijl te hanteren. Daarbij wordt volgens hem het opbouwen van consensus als een wedstrijd gezien en wordt geprobeerd zoveel mogelijk consensus te verkrijgen. Als dit in groepsverband gebeurt, spreekt hij van een advocacy groep.²¹

2.2.5 Vertrouwen

Om tot een IOS te komen, moet er onderhandeld worden. Want bijna geen enkel bureaucratisch systeem verwelkomt een samenwerkingsverband. Veel ervaren bureaucraten kunnen niet gemakkelijk buiten het bureaucratisch ethos stappen. Het blijkt ook dat het middenmanagement extreem beschermend is ten aanzien van hun eigen unit. Zij zijn veel minder gericht op de organisatie als geheel. Daarom moet er zorgvuldig onderhandeld worden.²²

Bemiddelaars kunnen zeer nuttig zijn in dit proces. Zij kunnen informatie laten blootleggen, een probleemoplossende atmosfeer creëren, tegenwicht bieden aan principaal-agent problemen (zoals een middenmanager die een regeling die goed is voor de firma tegenhoudt omdat dat slecht zou zijn voor zijn persoonlijke carrière). De bemiddelaar kan als onderwijzer en relatie-opbouwer fungeren. Vaak zijn de bemiddelaars tegelijk de managers van het proces.

²⁰ Bardach, E. idem, 1998, pp. 216-223

²¹ Bardach, E. idem, 1998, pp. 223-231

²² Bardach, E. idem, 1998, pp. 232-268

Het belangrijkste in dit proces is vertrouwen²³. Vertrouwen laten toenemen tussen de verschillende partners is dan ook van groot belang. De betrouwbaarheid van de individuen en de instituties wordt ingeschat, men probeert de anderen te overtuigen van de eigen betrouwbaarheid, met moet ook leren hoe men de andere partijen kan vertrouwen.

Vertrouwen is aanwezig als er sprake is van het volgende:

- De organisaties kunnen elkaar de echte uitgebreidheid van hun bronnen laten zien
- De organisaties kunnen eerlijk zijn over de prestatiemogelijkheden binnen hun eigen organisaties
- Elk heeft het gevoel dat de andere organisatie de behoeften en belangen van de eigen organisatie in ogenschouw neemt als politieke, fiscale of andere problemen opkomen
- Elk kan vertrouwen op de persoonlijke integriteit, inzet en talent van de ander

Hulp bij het leren hoe te vertrouwen kan via

- Het inschakelen van professionele hulp
- Het selecteren van een vertegenwoordiger; die zowel persoonlijk als technisch gezien een constructieve houding inneemt
- Het creëren van gemeenschappelijke ervaringen
- Goed leiderschap

2.2.6 Ontwikkelingsdynamiek

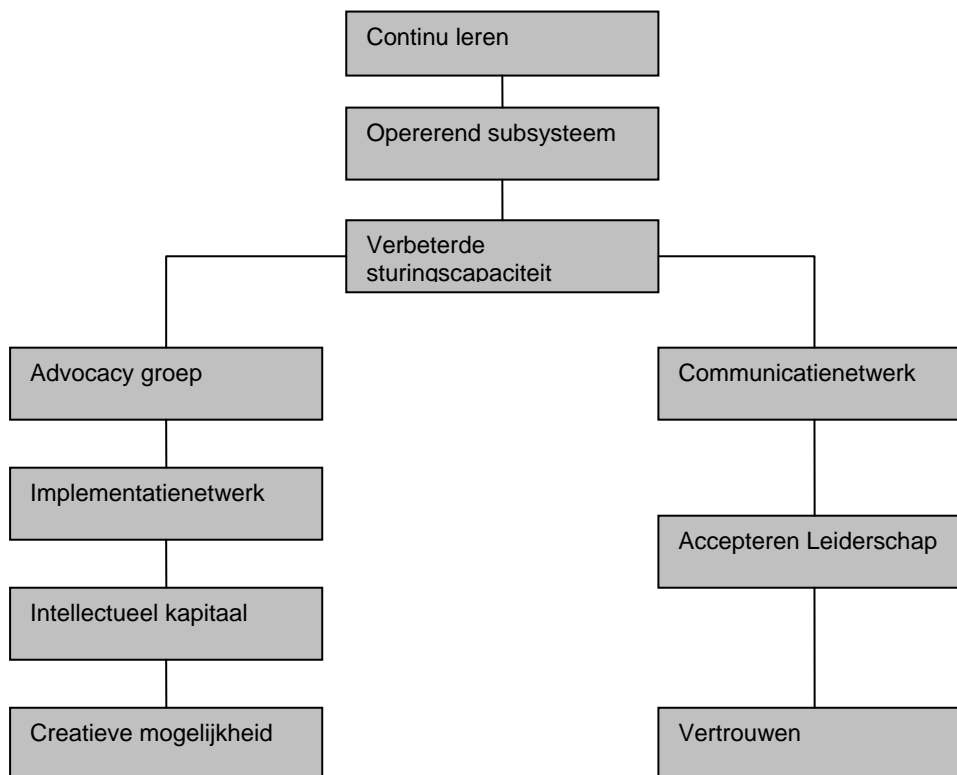
Bardach probeert te beantwoorden hoelang een IOS kan overleven. Hij probeert de volgende vragen te beantwoorden: hoe groot kan het IOS worden? In hoeverre kan het zijn volledig potentieel bereiken? Welke smart practices kunnen worden aangewend om het vooruitzicht van een productief leven te doen toenemen?

Een antwoord op die vragen ziet Bardach in een combinatie tussen wat hij efficiënt platformen noemt en gebruik maken van een momentum. Deze twee onderdelen ziet hij als complementair, maar hij haalt ze voor de bespreking uit elkaar. Platformen betekent het nemen van een aantal stappen die proberen een keten van mogelijkheden te creëren en te exploiteren. Aan de ene kant is het een product van rationeel en pragmatisch ontwerp. Ambachtsmensen bedenken hoe dit te doen en hun kennis wordt een good practice of een smart practice. Aan de andere kant dicteren de wetten van de natuur ook de volgorde. Bardach heeft voor het platformen een model ontwikkeld dat ook veel van de eerder besproken elementen van zijn theorie samenbrengt.²⁴

²³ Definitie vertrouwen: vertrouwen is erop vertrouwen dat de betrouwbaarheid van de andere partij voldoende is om te rechtvaardigen dat men zich in een conditie van kwetsbaarheid bevindt

²⁴ Bardach, E. idem, 1998, pp. 269-304

Figuur 3



Dit model moet van beneden naar boven worden gelezen. Beide pilaren zijn nodig volgens Bardach. In eerste instantie staan ze relatief los van elkaar tot het niveau van 'verbeterde sturingscapaciteit' is bereikt. Vanaf daar wordt het proces meer geïntegreerd. Hij geeft niet echt een uitleg bij zijn model; bij wat hij exact met welk niveau bedoelt. Hij geeft ook aan dat het in feite een normatief model is. Dat model zou volgens Bardach via een computersimulatie getest of uitgetoetst zou moeten gaan worden. Maar dit is nog niet gebeurd.²⁵

Tegenover het platformen plaatst Bardach het momentum. Dit proces is veel minder gestructureerd. Het is meer als een plotselinge gebeurtenis die andere gebeurtenissen in werking zet. Er zijn veel manieren om het momentum te bevorderen. Alle hebben voordeel van het feit dat elk soort succes nog meer succes kan uitlokken in een zichzelf uitbreidende cyclus van effecten:

- Enthousiasme- effecten; men inspireert elkaar
- 'bandwagon'- effecten; hoe meer een IOS eruit ziet alsof die gaat slagen hoe meer bronnen die zal aantrekken
- Consensus- effecten
- Vertrouwenseffecten.

Leiders kunnen gebruik maken van het momentum door problemen te selecteren die snelle en zichtbare resultaten bieden. Dan lijkt het IOS te slagen. Hetzelfde type van momentgebonden kansen grijpen, is zichtbaar als men de druk van een politieke achterban

²⁵ Bardach, E., *Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon*, Journal of Public Administration Research and Theory, 2001, pp. 149-164

aangrijpt om te helpen. Ook als men alleen die taken gaat uitvoeren die winst opleveren, en als men de meest veelbelovende kansen grijpt (je bijvoorbeeld focussen op de organisaties die vrijwillig deelnemen aan het samenwerkingsverband). Verder kan er sprake zijn van een federaal systeem dat lokale gemeenschappen steunt die willen samenwerken, zo zou een staat aan lokale gemeenschappen geld of andersoortige steun beschikbaar kunnen stellen. Ook bias for action is gebruik maken van een momentum. Dit houdt in dat de beste doelen vinden niet zo belangrijk is als het resultaat neerzetten als een succesvolle hit. Zo'n hit kan zorgen voor een ontwikkeling in de juiste richting en dat zorgt voor meer succes. Naast de strategieën voor het bouwen van een positief momentum is het soms nog belangrijker om bepaalde gebeurtenissen te vermijden die de IOS kunnen schaden als die nog jong en kwetsbaar is.

Je kunt veronderstellen dat als succes groeit door succes dat falen en terugvallen een corresponderend negatief effect kunnen hebben. Daar zijn ook voorbeelden van. Die terugval kan worden weggeïnterpreteerd door hen die het succes willen behouden. Ook probeert men verworven optimisme te behouden door het vieren van het bereiken van mijlpalen en door dissonantie-reductie. Men ziet selectief wat men wil zien en herinterpreteert wat men niet wil zien.

Tot dusver is beschreven hoe een IOS zich verder kan ontwikkelen, maar het is ook denkbaar dat er condities zijn die de ontwikkeling verstoren. Dit kan doordat de ontwikkelingen zeer langzaam lijken te gaan. Bij een erg langzame ontwikkeling kan de IOS slachtoffer worden van turbulentie in de politieke omgeving. Het samenwerkingsverband kan dan worden opgeheven. Verder is het tegenovergestelde denkbaar; een snel groeiende organisatie. Die is kwetsbaar voor voorspelbare problemen zoals schaarste aan managementtijd in vergelijking met de issues die aandacht vragen, onvoldoende kapitaal, vervreemding die voortkomt uit depersonalisatie, weinig feedback als resultaat van inadequate informatiesystemen, een verwarring van tot dan toe heldere doelen.

2.3 Hoofdpunten voor onderzoek

In dit hoofdstuk is de craftmanship- theorie beredeneerd gekozen uit de belangrijkste theorieën over interorganisationele samenwerking om toe te passen op het proces van samenwerking van gemeenten na invoering van de WWB. Hieronder wil ik in het kort de naar mijn mening meest relevante onderdelen van de theorie samenvatten om te gebruiken voor het onderzoek, de zogenaamde smart practices van Bardach. Door deze smart practices is volgens Bardach de kans op succesvolle samenwerking het grootst.

Bardach ziet de volgende uitdagingen voor een interorganisationeel samenwerkingsverband:

- *flexibiliteit*
- *staf op lager niveau motiveren*
- *gemeenschappelijk begrip en vertrouwen laten toenemen*
- *toerekenbaarheid behouden*
- *financiële uitdagingen exploiteren*

Bardach gaat ervanuit dat elke organisatie van nature niet wil samenwerken (protectionisme). Om dit protectionisme te vermijden, moeten er een aantal doelen gesteld worden. Hij ziet drie soorten doelen:

- *waardcreërende doelen*
- *carrièregerichte doelen*
- *bureaucratische doelen*

Voor wat betreft het sturen van een interorganisationeel samenwerkingsverband zijn volgens Bardach de volgende aspecten van belang:

- *Het publiek belang*
- *Intellectueel kapitaal*
- *Waarden die horen bij een goed proces; representativiteit en consensus*

Verder is essentieel dat er vertrouwen bestaat tussen de organisaties die samenwerken. Bardach ziet verschillende manieren waarop vertrouwen meetbaar is:

- *laten de organisaties elkaar hun volledige bronnen zien?*
- *zijn de organisaties eerlijk over de prestatiemogelijkheden binnen hun eigen organisaties?*
- *hebben de organisaties oog voor de behoeften van de andere organisaties?*
- *vertrouwen de organisaties op de integriteit, inzet en talent van de andere organisatie?*

De Craftmanship- theorie geeft ook aanknopingspunten voor ontwikkelingsdynamiek van een IOS. Ontwikkeling kan redelijk gestructureerd plaatsvinden (via *platforming*) of meer momentgebonden (via een *momentum*). Maar er zijn ook processen die de ontwikkeling kunnen verstoren. Bardach verzint voor platforming ter plekke een model, waarvan hij ook aangeeft dat er meer onderzoek naar gedaan zou moeten worden, omdat het model empirisch nog niet is bewezen zoals de andere aspecten van zijn theorie dat wel zijn. Dit model zal ik dan ook niet meenemen in het verdere onderzoek, omdat in dit onderzoek wel gebruik wordt gemaakt van de theorie en gekeken zal worden of de theorie bruikbaar is, maar er zal geen theorie worden bewezen.

Met deze elementen van Bardach's theorie zal in hoofdstuk 4 een vragenlijst worden ontwikkeld, maar voordat ik dat ga doen wil ik eerst nog wat meer informatie boven tafel zien te krijgen over het object van de studie: de Wet Werk en Bijstand en intergemeentelijke samenwerking. Dit vindt plaats in het volgende hoofdstuk.

Hoofdstuk 3: Wet Werk en Bijstand en Samenwerking tussen gemeenten

3.1 Inleiding

Zoals ik in het eerste hoofdstuk heb aangegeven is het doel van de scriptie om te kijken of de craftmanship theorie een bijdrage kan leveren aan het proces van intergemeentelijke samenwerking, en wel specifiek voor de samenwerking na of ten tijde van de invoering van de Wet Werk en Bijstand. In dit hoofdstuk wordt beschreven wat er bekend is over de Wet Werk en Bijstand en samenwerking tussen gemeenten na (of tijdens) de invoering van de van de WWB. Eerst zal ik de Wet Werk en Bijstand in algemene zin beschrijven (3.2). Daarna zal ik aangeven wat er bekend is over intergemeentelijke samenwerking na invoering van de WWB (3.3). Vervolgens zal ik wat meer inhoudelijk ingegaan op intergemeentelijke samenwerking. Verder wordt beschreven hoe die samenwerking eruit kan zien en wat er bekend is over het proces van samenwerking (3.4). Tenslotte volgt een korte eindconclusie van het hoofdstuk waarin ook een verbinding wordt gelegd met hoofdstuk 4.

3.2 Wet Werk en Bijstand Algemeen²⁶

De Wet Werk in Bijstand is 1 januari 2004 in werking getreden als vervanging van de Algemene Bijstandswet (Abw). Het hoofddoel van de Wet Werk en Bijstand is 'werk boven inkomen'. Van dit hoofddoel zijn drie subdoelen afgeleid. Het gaat dan om beperking van de instroom in de bijstand, inkomenswaarborg en bevordering van uitstroom uit de bijstand. Om de uitvoerders van de wet, de gemeenten, zo goed mogelijk in staat te stellen dit hoofddoel te bereiken en ze daar ook toe te stimuleren, is met de WWB een nieuwe relatie ontstaan tussen Rijk en gemeenten. Gemeenten zijn volledig verantwoordelijk gemaakt voor de financiële lusten en lasten van de uitvoering van de wet.

Van iedere handeling die uitmondt in het wel of niet toekennen of beëindigen van een uitkering zal de gemeente de directe gevolgen ervaren. Gemeenten worden hiermee gestimuleerd zich bewust te richten op beheersing van de bijstandslasten.

De systeemwijziging die door het Rijk is ingezet, laat zich samenvatten in de begrippen decentralisatie, deregulering en derapportage. Daarnaast zijn instrumenten ingezet om gemeenten te ondersteunen bij de implementatie van de WWB (facilitering).

De voornaamste instrumenten waar gemeenten over beschikken om 'werk boven inkomen' te bewerkstelligen zijn:

- activering: reïntegratie en bevordering participatie;
- inkomensondersteuning;
- handhaving: preventief en repressief.

Hieronder volgen in twee subparagrafen een wat uitgebreidere uiteenzetting van de instrumentatie die het Rijk en de gemeenten tot hun beschikking hebben.

²⁶ Bij het opstellen van deze paragraaf is gebruik gemaakt van *het Plan van Aanpak Evaluatie Wet werk en bijstand nader uitgewerkt 2004-2007*, Ministerie SZW & van *WWB I: Geprikkeld tot werken. Evaluatie Wet Werk en Bijstand 2004- 2007*, juni 2005 (pp 1-9)

3.2.1 Instrumentatie Rijk

Decentralisatie van budgetverantwoordelijkheid

Met de WWB sprake is sprake van decentralisatie van de financiële verantwoordelijkheid voor de bijstand. Vanaf 1 januari 2001 werden gemeenten voor 25 procent van de bijstandsuitgaven gebudgetteerd via het Fonds voor Werk en Inkomen (FWI).

Met de WWB is dit verhoogd tot 100 procent. De financiering is verdeeld over twee budgetten; het inkomensdeel (I-deel), bestemd voor het verstrekken van de uitkeringen, en het werkdeel (W-deel), bestemd voor alle reïntegratieactiviteiten.

De totale omvang van het landelijk budget voor het I-deel (macrobudget) wordt ieder jaar in september voorafgaand aan het begrotingsjaar geraamd (voorlopige raming). De basis hiervoor is de bijstandsvolumeraming uit de SZW-begroting voor het komende begrotingsjaar.

De raming wordt afgestemd met het Centraal Planbureau. Er wordt dan gekeken naar:

- actuele gegevens over de feitelijke ontwikkeling van het bijstandsvolume op dat moment;
- de economische vooruitzichten volgens de macro-economische verkenningen (MEV) voor het komende begrotingsjaar;
- de verwachte effecten van gewijzigd beleid.

In september van het begrotingsjaar zelf wordt het geraamde budget definitief vastgesteld. Dit kan dus leiden tot bijstelling van de voorlopige raming. Voor de bepaling van het definitieve budget wordt op basis van de meest actuele inzichten in de genoemde ramingscomponenten een geactualiseerde raming gemaakt van het bijstandsvolume in het begrotingsjaar. De financiële prikkel krijgt mede vorm door het gebruik van een 'objectief verdeelmodel'. De prikkel geldt voor het I-deel en met name voor de grotere gemeenten. Voor grote gemeenten worden, na een overgangperiode, de beschikbare budgetten voor de uitkeringen berekend met behulp van het objectief verdeelmodel en niet meer afgeleid van de historische uitkeringslasten.

Het inkomensdeel van het WWB- budget voor gemeenten met meer dan 60.000 inwoners wordt uiteindelijk volledig bepaald aan de hand van het objectief verdeelmodel. Twee gemeenten met minder dan 40.000 inwoners krijgen hun budget naar rato van hun aandeel in de bijstandsuitgaven enkele jaren eerder (historisch kostenaandeel) en bij gemeenten met een inwonertal tussen 40.000 en 60.000 inwoners wordt het budget gebaseerd op een combinatie van beide financieringssystemen. De nieuwe systematiek zorgt ervoor dat voor gemeenten die slechter presteren dan gemiddeld minder geld overhouden dan wel te kort komen op hun budget. Doen ze het beter dan gemiddeld, dan kunnen de gemeenten zelf bepalen hoe dit overschot gebruikt wordt. De bedoeling van de wet is, met andere woorden, om gemeenten een beloning te geven voor goed presteren en een straf voor slecht presteren.

Het macrobudget voor het W- deel wordt vastgesteld door het Rijk. Het uitgangspunt hierbij is om het budget te verdelen naar behoefte. Gemeenten met een zwaardere reïntegratietraject krijgen meer budget dan gemeenten met een lichte taak. Nu worden de middelen nog via historisch tot stand gekomen budgetaandelen verdeeld. In mei 2005 heeft de Staatssecretaris van SZW zijn voorstel voor een nieuwe verdeling aan de Tweede Kamer gestuurd. Om gemeenten in de gelegenheid te stellen hun verplichtingen ten aanzien van gesubsidieerde arbeid af te bouwen, wordt in de eerste jaren van de WWB gewerkt met een overgangsmodel voor de verdeelsystematiek.

In het W-deel zijn de verschillende gelden voor de programmakosten van gesubsidieerde arbeid en voor de inkoop van reïntegratietrajecten samengevoegd. De landelijke regelingen voor gesubsidieerde arbeid (Wet inschakeling werkzoekenden en Besluit I/D-banen) zijn vervallen. Anders dan bij het I-deel is het geld in het W- deel 'geoormerkt', wat betekent dat het alleen gebruikt mag worden voor reïntegratie-inspanningen (waaronder gesubsidieerd

werk). Dit houdt in dat een eventueel overschot uit het I- deel gebruikt kan worden om bijvoorbeeld gesubsidieerde arbeid te bekostigen, terwijl een overschot uit het W- deel niet gebruikt mag worden voor het betalen van uitkeringen. Het mag ook niet toegevoegd worden aan de algemene middelen van een gemeente. Een eventueel overschot op het W- deel kan wel grotendeels 'meegenomen' worden naar het volgende jaar.

Samenwerkingsverbanden ontvingen een gezamenlijk budget, maar voor 2007 wordt het verdeelmodel aangepast. Staatssecretaris Van Hoof van Sociale Zaken en Werkgelegenheid heeft hierover 23 maart 2006 een brief gestuurd naar de Tweede Kamer. Hij wil gemeenten die samenwerken bij de uitvoering van de Wet werk en bijstand niet langer gezamenlijk financieren. In plaats daarvan krijgen de gemeenten ieder een eigen bijstandsbudget. Zo is beter gegarandeerd dat het college en de gemeenteraad betrokken zijn bij de uitvoering van de bijstand en kunnen ze daar beter invloed en controle op uitoefenen.²⁷

Decentralisatie van beleidsverantwoordelijkheid en deregulering

Gekoppeld aan de financiële verantwoordelijkheid voor het beleid is de vrijheid die gemeenten hebben om hun beleid te bepalen, toegenomen. Een groot aantal centrale voorschriften is afgeschaft. Alle gemeenten moeten zelf beleid ontwikkelen en dat vastleggen in verordeningen.

Het wegvallen van de Regeling Administratieve Uitvoeringsvoorschriften (RAU) is de meest prominente wijziging. Een aantal in de Abw vastgelegde verplichtingen is omgezet in bevoegdheden. Tegelijk met de deregulering is de beleidsvrijheid van gemeenten op een aantal punten afgenomen.

Wat betreft het inkomensbeleid gaat het dan om het wegvallen van de mogelijkheid tot verstrekking van categoriale bijzondere bijstand (op enkele uitzonderingen na) en om bijstelling van regels omtrent premies en vrijlatingen van inkomsten. Ter leniging van de financiële nood van mensen die al lange tijd afhankelijk zijn van een bijstandsuitkering, is een zogenaamde langdurigheidstoelage ingevoerd. Wat betreft het activeringsbeleid zijn categoriale ontheffingen van de arbeidsverplichting niet meer toegestaan.

Terugtrekend rijkstoezicht

Met de invoering van de WWB is het rijkstoezicht veranderd en verminderd. De controlerende en bijsturende rol van de gemeenteraad neemt daarentegen in belang toe. Het toezicht dat door het Rijk wordt uitgeoefend, richt zich op de rechtmatigheid van de uitvoering van de wet door het college en de doeltreffendheid van de WWB. Individuele rechtmatigheids-onderzoeken bij gemeenten door de Inspectie Werk en Inkomen (IWI) zijn in de regel niet nodig. De beoordeling van de rechtmatigheid van de uitvoering op dossierniveau vindt in principe dan ook alleen lokaal plaats, via de interne controle door de accountant. De verantwoordingsverplichting van gemeenten aan SZW is minder gedetailleerd dan ten tijde van de Abw. Gemeenten kunnen in beginsel volstaan met een verklaring van het college of de wet rechtmatig wordt uitgevoerd, tezamen met een oordeel van de Raad en een accountantsverklaring. Wanneer echter eventuele financiële fouten meer bedragen dan 1 procent van het financieel beslag, moeten gemeenten de aard en omvang van de tekort-komingen specificeren.

Een beleidswijziging buiten de WWB die bij de accountantscontrole een rol van betekenis speelt, is de aanscherping van de eisen die accountants moeten stellen aan de rechtmatigheid van de gemeentelijke jaarrekening.³ De nadere uitwerking betekent dat er strengere eisen worden gesteld door de accountant, voordat deze een goedkeurende verklaring afgeeft bij de gemeentelijke jaarrekening.

²⁷ Ministerie SZW, Briefkenmerk W&B/SFI/06/22380, Onderwerp: Financiering intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, 23 maart 2006

Derapportage

Een andere belangrijke wijziging die met de invoering van de WWB wordt nagestreefd, is de zogenaamde derapportage. Omdat gemeenten nu volledig verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de WWB, hoeven zij minder informatie aan de Minister en de Tweede Kamer te verstrekken. Het Verslag over de uitvoering (VODU) dat gemeenten jaarlijks aan het Rijk leveren, is al in 2004 vereenvoudigd.

In 2005 zijn de I/D-monitor, WIW-statistiek en de Monitor Scholing en Activering (Mosa) samengevoegd tot de Statistiek Reïntegratie Gemeenten (SRG). Deze statistiek bevat een aanzienlijk kleiner aantal variabelen dan de oude statistieken tezamen. Ook is sinds 2005 de Bijstandsuitkeringenstatistiek die aan het CBS geleverd moet worden, 'uitgekleed'. De gemeenten leveren ook gegevens voor de Bijstandsfraudestatistiek en de Bijstandsdebiteurenstatistiek. Ook hier heeft - zij het in mindere mate - derapportage plaatsgevonden. Naast het VODU en de verschillende statistieken, worden ook individuele onderzoeken die door het ministerie worden uitgevoerd of aanbesteed gerekend tot de administratieve lasten die gemeenten vanwege het Rijk ervaren. Tegenover de derapportage aan het Rijk staat dat wethouder en gemeenteraad vanuit hun nieuwe en grotere verantwoordelijkheid behoefte kunnen hebben aan meer en andere informatie dan vóór 2004.

Facilitering

Om gemeenten te ondersteunen bij de implementatie en de uitvoering van de nieuwe wet, zijn door het ministerie en door sectorale organisaties faciliteiten beschikbaar gesteld. Het ministerie heeft een WWB-implementatiesteunpunt ingericht van waaruit verschillende faciliteiten zijn aangeboden. Het gaat dan onder andere om handreikingen en WWB-nieuwsbrieven.

Via het Gemeenteloket en de gemeentelokettelefoon kunnen gemeenten vragen stellen aan het ministerie. Er zijn regioteams ingericht, gemeentedagen georganiseerd, bijeenkomsten over financiering en workshops over onder meer aan- en uitbesteding gehouden. Sectorale organisaties als StimulanSZ, VNG en Divosa bieden eveneens de mogelijkheid om (digitaal) informatie in te winnen over de WWB. Ook deze organisaties hebben handreikingen en voorbeelddocumenten verzorgd en bijeenkomsten georganiseerd.

Dualisering

In 2002 is de Wet dualisering gemeentebestuur in werking getreden. Het dualisme heeft veranderingen gebracht in de verhoudingen tussen raad, college van B&W, de griffie en de ambtelijke organisatie. De kern van de dualiseringsoperatie was de ontvlechting van raad en college, die onder andere vorm kreeg door de functies van raadslid en wethouder te scheiden.

Deze scheiding van functies betekent dat de raad zich voornamelijk bezighoudt met kaderstelling en controle, terwijl het college de uitvoering van beleid voor zijn rekening neemt. De raad kan raadscommissies instellen om de besluiten van de raad voor te bereiden. De raadscommissies kunnen hierbij overleg voeren met het college en de burgemeester.

De kaderstellende functie van de raad is versterkt door het opnemen van verordenende en budgettaire bevoegdheden in de Gemeentewet. Ook de controlerende rol is verstevigd: zo heeft ieder raadslid het vragenrecht en het recht van amendement en kan de raad een onderzoek naar het door het college of de burgemeester gevoerde bestuur instellen (recht van enquête). Er zijn nieuwe kaderstellende instrumenten ingevoerd zoals de programmabegroting, de rekenkamerfunctie, verordeningen op het financieel beleid, financieel beheer en de inrichting van de financiële organisatie.

De WWB is de eerste grote wet die door gemeenten wordt uitgevoerd, en na de dualisering is ingevoerd. Dit houdt in dat gemeenteraden voor het eerst hun kaderstellende en controlerende rol bij een nieuwe wet toepassen.

3.2.2 Instrumentatie gemeenten

Gemeenten hebben een aantal instrumenten ter beschikking die zijn onder te verdelen in drie groepen. We beschrijven de verschillende groepen en geven kort aan welk soort instrumenten ertoe kan behoren.

Activering

Om de uitstroom uit de bijstand te vergroten, kunnen gemeenten reïntegratie en participatie inzetten. Deze instrumenten kunnen 'aan de poort' ook tot doel hebben om de instroom in de bijstand te beperken. Het uitgangspunt dat van klanten een tegenprestatie verwacht wordt voor hun uitkering, kan een instroombeperkend effect hebben.

Bij activering wordt onderscheid gemaakt naar arbeidsmarktgerichte activering, waarbij het uitgangspunt is dat de klant kan reïntegreren op de arbeidsmarkt, en sociale activering waarbij gestreefd wordt naar andere vormen van maatschappelijke participatie. Eventueel kan ook sociale activering (uiteindelijk) leiden tot reïntegratie op de arbeidsmarkt.

Gesubsidieerde arbeid behoort ook tot het activeringsinstrumentarium van de gemeenten.

Voor activering is verder het verloop van samenwerking tussen gemeenten van belang.

Samenwerking is in feite ook een instrument voor activering.²⁸ (Dit zal in paragraaf 3.2 verder uiteengezet worden.)

Inkomensondersteuning

De inkomensondersteuning die gemeenten bieden, bestaat in eerste instantie uit het bieden van een vangnet voor de kosten voor levensonderhoud aan diegenen die niet in hun eigen onderhoud kunnen voorzien en geen aanspraak kunnen maken op een voorliggende voorziening.

De hoogte van de bijstand voor levensonderhoud is landelijk genormeerd. Gemeenten hebben de vrijheid om door middel van toeslagen en verlagingen deze hoogte enigszins aan te passen. In aanvulling op de bijstand voor levensonderhoud kan de gemeente minima individuele bijzondere bijstand verlenen voor noodzakelijke kosten van bestaan die voortvloeien uit bijzondere omstandigheden. De gemeente moet vaststellen of er geen voorliggende voorziening is of voldoende eigen middelen (draagkrachttoets).

Wanneer WWB-cliënten al minstens vijf jaar een bijstandsuitkering hebben en in die periode niet hebben gewerkt, kunnen zij aanspraak maken op de zogenaamde langdurigheidstoelage.

Met behulp van deze instrumenten dienen gemeenten het afgeleide WWB- doel 'inkomenswaarborg' te bewerkstellingen.

Handhaving

Zowel het beperken van instroom in de bijstand als de bevordering van uitstroom kan door middel van handhaving bereikt worden. Tegelijkertijd geldt dat wanneer dankzij handhaving alleen uitkeringen verstrekt worden aan hen die daar daadwerkelijk recht op hebben, het maatschappelijk draagvlak voor de WWB als inkomenswaarborg wordt versterkt. Het handhavingsinstrumentarium kan onderscheiden worden in preventieve en repressieve instrumenten.

Ten tijde van de Abw is het gedachtegoed van hoogwaardig handhaven ontwikkeld. Een aantal gemeenten is ermee aan de slag gegaan. De prikkel om effectief te handhaven is met

²⁸ Voor deze constatering is gebruik gemaakt van twee andere rapporten: *Maat en Overmaat* en *Stappenplan samenwerkingsverband WWB*

de komst van de WWB alleen maar versterkt. Hoogwaardig handhaven houdt in dat zowel preventieve als repressieve instrumenten in samenhang worden toegepast. Als aan bepaalde voorwaarden wordt voldaan, zal de spontane naleving van regels verbeteren. De voorwaarden zijn als volgt te omschrijven:

1. Het beter en vroegtijdig informeren van klanten, zodat een juist beeld ontstaat van rechten, plichten en verwachtingen.
2. Het bevorderen van de acceptatie van wet- en regelgeving en de daaruit voortvloeiende controlepraktijk door het optimaliseren van de dienstverlening en het wegnemen van onnodige (administratieve) belemmeringen.
3. Het vroegtijdig opsporen en afhandelen van fraudesignalen, zodat klanten het gevoel hebben dat er een voldoende hoge pakkans bestaat.
4. Het daadwerkelijk sanctioneren als fraude geconstateerd is. De sanctie dient zodanig te zijn, dat klanten deze zowel proportioneel als afschrikwekkend vinden.

Gemeenten hebben sinds de WWB de vrijheid om de controles naar eigen inzicht zo effectief en efficiënt mogelijk in te zetten. Dit betekent dat bijvoorbeeld gekozen kan worden voor signaalgestuurde controles of controles aan de hand van risicoprofielen. Ook op het terrein van maatregelen hebben gemeenten meer beleidsruimte. Voor meer gedragingen kunnen maatregelen opgelegd worden (bijvoorbeeld voor agressie) en gemeenten hebben meer vrijheid om de hoogte en de duur van een maatregel te bepalen.

Cliëntenparticipatie

De participatie van cliënten bij de WWB is geen 'instrument' van de gemeente. Het is echter wel een onderdeel van het systeem van de WWB, op het niveau van de gemeenten. Gemeenten moeten in een verordening cliëntenparticipatie regels geven over de wijze waarop zij cliënten of hun vertegenwoordigers betrekken bij de uitvoering van de WWB.

3.3 Informatie over intergemeentelijke samenwerking en de WWB

3.3.1 Theoretische redenen voor samenwerking

Daarnt heb ik bij de bespreking van de activeringsinstrumenten van de gemeenten al even gerefereerd aan 'intergemeentelijke samenwerking'. De Wet Werk en Bijstand biedt gemeenten meer ruimte om samen te werken dan de Algemene Bijstandwet deed. Gemeenten krijgen namelijk via de beleidsvrijheid die de WWB biedt meer mogelijkheden om gezamenlijk het reïntegratiebeleid vorm te geven en dit beleid zo goed mogelijk af te stemmen op de regionale arbeidsmarktsituatie. De WWB spoort met name kleinere gemeenten aan om met elkaar samen te werken. Dit was al een tendens omdat het steeds moeilijker wordt om als kleinere gemeente een volwaardige sociale dienst te hebben.²⁹

Ook de mogelijkheid om met taken te schuiven tussen CWI en gemeente is een reden voor regionale afspraken. En wel vanuit het oogpunt van eenduidigheid van de ketendienstverlening aan de klanten en uit oogpunt van efficiënte bedrijfsvoering van de regionale keten. In een samenwerkingsverband hebben gemeenten een zwaarder gewicht in de richting van de arbeidsmarktpartners en kunnen ze zich gezamenlijk presenteren op het gebied van het arbeidsmarktbeleid. Dus ook zonder dat er sprake is van het opzetten van een samenwerkingsverband voor de uitvoering van de WWB is het gewenst en in feite zelfs noodzakelijk dat gemeenten binnen een CWI- gebied hun beleid op elkaar afstemmen.

Het feit dat gemeenten financieel verantwoordelijk worden voor de uitvoering van de WWB, hoeft geen belemmering voor de samenwerking te betekenen. Samenwerking kan zelfs een

²⁹ Sjakuus/ FNV/CNV/ LocSZ, Maat en Overmaat. Beleidsaanbevelingen vanuit cliëntenperspectief. Eerste tussentijdse evaluatie van de Wet Werk en Bijstand, 2004, p 36

voordeel zijn, omdat gemeenten gezamenlijk beter in staat zijn de financiële risico's af te dekken. Gemeenten lopen gezamenlijk het risico in plaats van ieder afzonderlijk. Gemeenten kunnen zelf bepalen of ze de financiële risico's willen delen of niet. Hierover zullen afspraken moeten worden gemaakt. Het gezamenlijk delen van de financiële risico's is in ieder geval aan de orde wanneer een samenwerkingsverband door het Ministerie wordt erkend als één uitvoeringsorganisatie. Het Ministerie gaat alleen over tot erkenning van een samenwerkingsverband als zelfstandige uitvoeringsorganisatie als er sprake is van een integrale overdracht van taken en bevoegdheden van de deelnemende gemeenten aan een gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam. Als een samenwerkingsverband door het Ministerie wordt erkend als uitvoeringsorganisatie voor de WWB, verstrekt het Ministerie de budgetten aan dat samenwerkingsverband in plaats van aan de afzonderlijke gemeenten.³⁰ Dit wordt overigens met ingang van 1 januari 2007 gewijzigd (zie ook 3.2.1).

3.3.2 Praktische informatie over intergemeentelijke samenwerking

Volgens de WWB- monitor³¹ die werd gepresenteerd mei 2005 hebben zowel de invoering van de WWB als de stimuleringsregeling van het ministerie van SZW (zie ook 3.3.3) een krachtige impuls geleverd in de verkenning en oriëntatie op samenwerking tussen gemeenten. Voor de gemeenten zijn de belangrijkste beweegredenen voor samenwerking verbetering van de kwaliteit van de dienstverlening (41%), beperking van de financiële risico's, realiseren van efficiency (32%) en handhaven van de continuïteit van de bedrijfsvoering (27%)

In de onderstaande grafiek is weergegeven op welke terreinen werd samengewerkt. Bijna alle responsiegemeenten werken samen door diensten in- en uit te besteden. In mindere mate geldt dit voor de inkoop van reïntegratietrajecten en het opstellen van verordeningen.³²



In de evaluatie van de Wet Werk en Bijstand (bij 24 gemeenten) die in juni 2005 gepresenteerd werd, wordt ook enigszins aandacht besteed aan intergemeentelijke samenwerkingsverbanden. Een aantal kleine gemeenten trachtte de werklast te verminderen door gezamenlijk met andere gemeenten verordeningen op te stellen. Ook bleek, los van de periode van voorbereiding en invoering, uitbesteding van (onderdelen van) de organisatie of het werken in samenwerkingsverbanden schaalvoordelen te bieden. Dit maakte de organisatie minder kwetsbaar en bood ook meer ruimte voor een effectieve uitvoering van de WWB. Zo werkte een van de onderzoeksgemeenten, die op het gebied van sociale zekerheid samenwerkt met vier andere gemeenten aan het oprichten van een gezamenlijke

³⁰ Stimulansz, *Stappenplan samenwerkingsverband WWB. Stappen en variaties op te komen tot de oprichting van een samenwerkingsverband WWB*, 2004, pp 10-11

³¹ De onderzoeksgroep bedroeg 388 gemeenten (samenwerkingsverbanden van gemeenten golden daarbij als 1 responsiegemeente), waarvan er 176 respons gaven.

³² Divosa, WWB- monitor Nederland, 2005, pp 47-48

back-office. Bij een paar andere kleine gemeenten werden ook samenwerkingsverbanden aangetroffen. Een kleine gemeente had ervoor gekozen om de uitvoering van de WWB geheel uit te besteden aan een grotere buurgemeente. Over het te voeren beleid vindt afstemming plaats. Er was verder een gemeente die alleen de administratieve uitvoering van de bijstand uitbesteedde aan een buurgemeente. De klantcontacten en reïntegratiebegeleiding werden door die gemeente wel zelf uitgevoerd, al leunde men voor de beleidsbepaling wel sterk op de buurgemeente.³³

In de onderzoeksgroep bevond zich ook een intergemeentelijk samenwerkingsverband, waarbij de bijstandswet in opdracht van acht (kleine) gemeenten wordt uitgevoerd. Sterk aan deze formule was dat met de samenwerking de ruimte ontstond voor de inrichting van een professioneel ambtelijk apparaat. De beleidslast die eerder op de gemeenten drukte, werd hanteerbaarder. Ook substantiële effecten van de schaalvergroting waren aanzienlijk: men kwalificeerde de reductie op de uitvoeringskosten als 'enorm'.

De formule heeft echter ook zijn zwaktes. Zo is het lastig om de relatie met het politieke bestuur op een goede manier te regelen. Beleidswijzigingen moeten immers door 8 raden worden geaccordeerd. Gelukkig verkeerde men in een situatie waarin een sterke ambtelijke aansturing door de politiek wordt geaccepteerd. Respondenten dachten dat dit te maken heeft met de succesvolle financiële kant van de samenwerking. Op informele wijze betrok men raadsleden en wethouders bij het te voeren beleid. Maar men weet niet hoe lang dit goed zal blijven gaan. Men verwachtte dat er aanzienlijke problemen zouden kunnen ontstaan als er in enkele raden oppositie zou komen. Iets soortgelijks geldt voor de onderlinge verdeling van het bijstandsbudget. Verder is opmerkelijk dat voor een dergelijke intergemeente samenwerkingsverbanden de Wet Dualisering gemeentebestuur niet geldt.³⁴

3.3.3 Stimulering van samenwerking door ministerie

Samenwerking tussen de gemeenten werd ook bevorderd door het ministerie van Sociale Zaken via een 'Tijdelijke stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw'³⁵. Deze stimuleringsregeling is nog in werking gezet onder de Abw, maar heeft een extra boost gekregen na inwerkingtreding van de WWB. De stimuleringsregeling biedt gemeenten de mogelijkheid een financiële tegemoetkoming te ontvangen voor de eenmalige kosten die verband houden met het tot stand brengen van een samenwerkingsverband voor de uitvoering van de WWB. De regeling heeft ook al behoorlijk effect gesorteerd, want bij het sluiten van de aanvraagtermijn van de Tijdelijke stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw/WWB hebben 62 mogelijke samenwerkingsverbanden (187 gemeenten) subsidie aangevraagd voor de tweede fase.³⁶

De subsidie via de stimuleringsregeling bestond uit twee delen: een subsidie voor de eerste fase van het proces (de verkenningsfase) en een subsidie voor de tweede fase (de implementatiefase). Subsidieaanvragen voor de eerste fase dienden uiterlijk 1 mei 2004 door het Ministerie ontvangen te zijn. Aanvragen voor subsidie voor de tweede fase moesten uiterlijk 1 november 2005 bij het Ministerie binnen zijn. Voor de regeling werd in totaal € 17.000.000 beschikbaar gesteld. De subsidieaanvragen werden behandeld volgens het systeem 'wie het eerst komt, het eerst maalt'. Dit betekende dat gemeenten voortvarendheid moeten betrachten bij het aanvragen van subsidie (en dus met het ontwikkelen van samenwerkingsinitiatieven) om niet het risico te lopen dat de subsidiepot leeg was.

³³ Ministerie SZW, WWB I: Geprikkeld tot werken. Evaluatie Wet Werk en Bijstand 2004- 2007, 2005, pp 54-55

³⁴ Ministerie SZW, idem, 2005, p 21

³⁵ Tijdelijke Stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw. Staatscourant 28 mei 2003, nr. 102, p 25

³⁶ <http://www.samenwerkeninuitvoering.nl/eazines/Samenwerkeninuitvoering/nr.%2020%20-%201%20februari%202006>, bekeken 20 februari 2006

Staatssecretaris Rutte gaf de ratio achter deze stimuleringsregeling tijdens de eerste regionale voorlichtingsbijeenkomst op 14 augustus 2003 in Zwolle: 'U werkt als gemeenten samen met reïntegratiebedrijven, met het CWI, het UWV. U wilt dat u voor de mensen die het op eigen kracht niet redden en die een beroep op u doen een zo groot mogelijk aanbod hebt aan deskundigen die de mensen doelmatig op weg helpen naar werk. Of die voor een opleiding zorgen, die problemen in de persoonlijke sfeer op kunnen lossen. Het gaat er dus om een groot netwerk van deskundigen op een uiteenlopend aantal terreinen op te zetten en te onderhouden. De vraag is of een kleine sociale dienst straks aan die verwachting kan voldoen. Ik ken het antwoord niet. Die vraag moet elke gemeente voor zichzelf beantwoorden. Wel stel ik vast dat veel kleine gemeenten aangeven dat zij samenwerking nodig vinden. Met deze regeling wil ik in ieder geval bevorderen dat gemeenten bewust een afweging maken van de voors en tegens van samenwerking.'

3.3.4 Aanbeveling van intergemeentelijke samenwerking door cliëntenraden

Cliëntenraden hebben een aantal beleidsaanbevelingen gedaan vanuit cliëntenperspectief voor samenwerking, die ze hebben neergelegd in een tussentijdse evaluatie van de WWB: het rapport 'Maat en Overmaat'. De staatssecretaris heeft overigens in een brief reactie gegeven op dit rapport³⁷. Hij vindt deze tussentijdse evaluatie van cliëntenraden niet geschikt om inhoudelijke conclusies aan te verbinden, want hij hecht meer waarde aan de officiële evaluatie van de WWB. Maar omdat dit rapport wel degelijk een unieke invalshoek biedt, wordt het politieke oordeel van de staatssecretaris niet gevolgd.

De cliëntenraden zien samenwerking tussen gemeenten als een mogelijkheid om lokaal sociaal beleid te versterken, ook al zien ze samenwerking als een ingewikkeld proces met veel mogelijke valkuilen. Vooral voor kleine gemeenten lijkt samenwerking nuttig. De processen van arbeidsinschakeling en hulpverlening overschrijden namelijk vaak de gemeentegrenzen. In een samenwerkingsregio zou men ernaar moeten streven om hetzelfde beleid te krijgen in alle betrokken gemeenten. Daarbij moet het water niet naar het laagste punt lopen, maar juist naar het hoogste. Dit houdt in dat de regelingen uit de verschillende gemeenten die vanuit het cliëntperspectief het beste zijn, de norm zouden moeten zetten. Dat moet de situatie zijn die maatgevend zou moeten zijn voor alle gemeenten.

In dat proces moeten de gemeenteraden en de cliëntenorganisaties een eigen rol spelen. En die moeten niet alleen een bestuurlijke of financiële invalshoek nemen, maar ook een politieke en inhoudelijke inbreng bieden. In dat verband willen de cliëntenraden aanbevelen om het proces van samenwerking te beschrijven. Er zijn voorbeelden van regio's die al enkele jaren ervaring hebben met het samenwerkingsproces op het terrein van het sociaal beleid. De gang en stand van zaken van zo'n samenwerkingsproces kan beschreven worden: de valkuilen, de slimme oplossingen, de moeilijkheden waar men tegenaan loopt, de opstelling van colleges, de rol van de gemeenteraden, de ervaring van de uitvoerders. Aangegeven kan worden hoe politiek gevoelig bepaalde zaken liggen en hoe daarmee omgegaan wordt. Hoe men slimme oplossingen bedenkt die de financiële speelruimte van alle organisaties vergroten, maar die wel vragen om over de gemeentegrens heen te denken en te handelen.³⁸

³⁷ Briefkenmerk W&B/SFI/2004/88295. Onderwerp 'Maat en Overmaat' en evaluatie WWB, staatssecretaris van Hoof

³⁸ Sjakuus/ FNV/CNV/ LocSZ, Maat en Overmaat. Beleidsaanbevelingen vanuit cliëntenperspectief. Eerste tussentijdse evaluatie van de Wet Werk en Bijstand, 2004

3.3.5 Aanbevelingen voor onderzoek naar het proces van samenwerking

In een recente publicatie worden enige woorden gewijd door een aantal consultants aan hoe het proces van samenwerking van gemeenten te evalueren.³⁹ De inhoud van het proces is volgens de schrijvers voor een deel afhankelijk van de juridische vorm die gekozen is voor de samenwerking en de manier waarop men omgaat met strategie, organisatie, personeel, kosten en dergelijke. Zo zal het gemakkelijker zijn om een vergelijking te maken met het verleden als er gekozen is voor een samenwerkingsovereenkomst met dienstverleningsovereenkomsten dan wanneer er gekozen is voor een intergemeentelijke sociale dienst. Ook zal het zo zijn dat als de samenwerking niet het gewenste resultaat biedt dat men dan eerder zal zoeken naar faalfactoren en verbeterpunten.

Vier invalshoeken zijn volgens de schrijvers van belang als het proces van samenwerking wordt geëvalueerd:

- Het feitelijke verloop van het proces. Wat is er gebeurd? Waar liggen dilemma's en knelpunten? Waar lagen dilemma's en knelpunten? Wat heeft u toen gedaan of juist nagelaten? Hier gaat het bijvoorbeeld om de ondernomen activiteiten en instrumenten die u heeft ingezet. Ook de momenten waarop besluiten zijn genomen zijn van belang. Essentieel is een beschrijving op een waarde vrije manier: zonder oordeel en zonder argumentatie
- Het oordeel van de betrokkenen over het proces: wat is het oordeel van de direct betrokkenen in het proces –leidinggevenen, consultants, bestuurders? Wat zien zij als oplossingen voor knelpunten die zij signaleren? De ervaring leert dat hier met interviews het meeste wordt 'opgehaald', omdat men zo de gelegenheid heeft wat dieper op de zaak in te gaan en te 'brainstormen' over mogelijke oplossingen.
- De tevredenheid van de klanten (of ze nu wel of niet gereïntegreerd of geactiveerd zijn). Wat zijn hun ervaringen? Wat waren hun verwachtingen bij het begin van het samenwerkingsproces; zijn deze uitgekomen? Wat is hun oordeel?
- De beoogde resultaten en het rendement nogmaals bezien: wordt nog steeds hetzelfde persoonlijk en inhoudelijk beoogt? Is de economische, politieke en maatschappelijke context misschien zodanig veranderd dat de doelstellingen impliciet of expliciet veranderd zijn?

3.4 Het proces van intergemeentelijke samenwerking

De tot nu toe besproken publicaties geven geen overzicht van inhoudelijke informatie over hoe het proces van samenwerking verloopt. Aanknopingspunten daarvoor zijn eigenlijk alleen te vinden bij Stichting Stimulanz⁴⁰. Deze stichting heeft in samenwerking met het ministerie van Sociale Zaken een speciale website⁴¹ ingericht over intergemeentelijke samenwerking en de WWB. De site biedt veel informatie over intergemeentelijke samenwerking en de Tijdelijke Stimuleringsregeling Samenwerkingsverband Abw/ WWB. De website was opgezet in het kader van het project 'samenwerken in uitvoering' en de Het project liep in beginsel tot 1 november 2005, de datum waarop uiterlijk de subsidieverzoeken voor de implementatiefase konden worden ingediend. De ondersteuning in de vorm van nazorg wordt tot 1 januari 2007 voortgezet.

³⁹ Bestuur en Management Consultants (BMC), drs. R.H. Esser/ Mr. J.B.G. Hutten. Samenwerking tussen gemeenten. Over de sociale zekerheid als mogelijke inspiratiebron voor intergemeentelijke samenwerking, Barneveld, 2005, pp 109-117

⁴⁰ Onafhankelijke stichting, die gemeenten ondersteunt bij het ontwikkelen en uitvoeren van lokaal beleid voor de sociale zekerheid. Stimulanz is opgericht door de VNG en Divosa en is op 1 januari 2001 van start gegaan. In 2005 is Stimulanz zelfstandig geworden.

⁴¹ De website is te vinden onder de volgende link: <http://www.samenwerkeninuitvoering.nl/>

De belangrijkste documenten die Stimulansz heeft opgesteld, en die ook via de website te downloaden zijn, zijn een stappenplan samenwerkingsverband WWB waarin wordt aangegeven hoe men kan komen tot een intergemeentelijk samenwerkingsverband, een ramingsmodel voor kosten van een gemeenschappelijke sociale dienst en een cultuurgereedheidskist voor een intergemeentelijke sociale dienst waarmee cultuur in kaart kan worden gebracht en aanwijzingen worden gegeven hoe cultuur mogelijkwerijs te veranderen is. Op de website kunnen verder documenten worden gevonden van een veertigtal intergemeentelijke samenwerkingsverbanden die hun plannen van aanpak voor anderen beschikbaar hebben gesteld. Opvallend hierbij is dat het in feite steeds gaat om een weergave van een opzet van een samenwerkingsverband of onderzoek naar een mogelijk samenwerkingsverband. Er is in die lijst slechts 1 evaluatie beschikbaar van een samenwerkingsverband: de evaluatie van de totstandkoming van de Regionale Sociale Dienst *Alblasserwaard-Oost / Vijheerenlanden*. De insteek daarvan is om te kijken of de van te voren opgestelde doelen, zoals het bereiken van efficiency en schaalvergroting, werden behaald. Dit is ook logisch, omdat het hier steeds gaat om nieuwe samenwerkingsverbanden.⁴²

Het stappenplan samenwerkingsverband WWB⁴³ biedt aanknopingspunten voor de vorm van een intergemeentelijk samenwerkingsverband en geeft richtlijnen voor het komen tot een samenwerkingsverband.

Uit het Stappenplan blijkt dat de vormen van samenwerking die kunnen worden onderscheiden organisatorisch en/ of juridisch van aard zijn.

De organisatorische vormen zijn:

1. samenwerking op ad hoc basis
2. afstemmen van het beleid
3. uitbesteding van een beperkt aantal WWB-taken
4. Gezamenlijke backoffice
5. uitbesteding van alle WWB-taken
6. Intergemeentelijke sociale dienst (fusiemodel)

De juridische vormen van samenwerking zijn in te delen in samenwerking op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen en samenwerking op basis van een samenwerkingsovereenkomst. Alleen de samenwerkingsverbanden die op deze manier zijn geregeld, komen voor subsidie in aanmerking. De samenwerking op basis van een *gemeenschappelijke regeling* houdt in dat het een publiekrechtelijk samenwerkingsverband is. Er zijn drie soorten gemeenschappelijke regelingen; bij de eerste vorm wordt een openbaar lichaam opgericht, bij de tweede vorm wordt een gemeenschappelijk orgaan in het leven geroepen en de derde betreft een regeling met een centrumgemeenteconstructie. Samenwerking op grond van een *samenwerkingsovereenkomst* is een overeenkomst waarin de gezamenlijke uitvoering van de WWB binnen een organisatorisch verband door colleges van burgemeester en wethouders van twee of meer gemeenten is geregeld. De gemeenten moeten concrete en harde afspraken vastleggen over de diensten of prestaties die de ene gemeente verricht ten behoeve van de andere gemeente(n). Een overeenkomst kent geen vormvoorschriften. Naast samenwerkingsovereenkomsten kunnen gemeenten ook minder concrete en dwingende afspraken maken. Deze samenwerkingsregelingen kunnen bijvoorbeeld worden aangeduid als 'bestuursovereenkomst', 'convenant' of 'intentieverklaring'.

⁴² Verandering van cultuur zoals wordt gepropageerd in de cultuurgereedheidskist van Stimulansz kan overigens wel te maken hebben met het proces van samenwerking. Maar dit past niet bij de opzet van de scriptie zoals die is en die past ook niet bij de theorie van Bardach

⁴³ Stimulansz, *Stappenplan samenwerkingsverband WWB. Stappen en variaties op te komen tot de oprichting van een samenwerkingsverband WWB*, 2004, pp 4-9 en 12-31

De afgelopen jaren zijn er twee modellen ontwikkeld voor samenwerking tussen gemeenten: de federatiegemeente en het SETA-model ('Samen en toch apart'). De belangrijkste overeenkomst tussen beide modellen is dat ze beogen de samenwerking op zo'n wijze gestalte te geven dat de afzonderlijke gemeenten zeggenschap blijven houden over de taken waarvoor wordt samengewerkt. De twee samenwerkingsmodellen willen daarmee een alternatief bieden voor samenwerking op basis van de Wet Gemeenschappelijke Regelingen, waar vaak sprake is van het overdragen van bevoegdheden.

Als gemeenten samenwerken in het kader van de federatiegemeente of SETA of daartoe het initiatief hebben genomen, ligt het voor de hand dat daarbij wordt aangesloten als men wil gaan samenwerken voor de uitvoering van WWB-taken. Er kan immers gebruik worden gemaakt van een reeds bestaande of te vormen infrastructuur voor samenwerking. Er is echter wel een risico aanwezig. Het gevaar bestaat dat een gemeentebrede discussie over de noodzaak of wenselijkheid van intensivering van de samenwerking de gedachtevorming over samenwerking voor de uitvoering van de WWB gaat domineren. Het belang van een goede uitvoering van de WWB kan hierdoor onderbelicht raken. Dit geldt bijvoorbeeld voor de vorm van samenwerking. Zowel de federatiegemeente als het SETA-model gaan uit van een 'lichte' vorm van samenwerking om de deelnemende gemeenten zoveel mogelijk eigen invloed en zeggenschap te laten houden. Het SETA-model gaat om die reden uit van een convenant als samenwerkingsvorm. Het federatiegemeentemodel spreekt geen voorkeur uit voor een juridische vorm. Het is de vraag of een lichte vorm van samenwerking (zoals een convenant) een geschikte samenwerkingsvorm is voor de uitvoering van de WWB. In ieder geval is deze vorm niet geschikt als gemeenten een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie (een intergemeentelijke sociale dienst) willen opzetten.

In onderstaand schema zijn de samenwerkingsvormen met de daarbij passende juridische vormen weergegeven. Bovendien is aangegeven welke samenwerkingsvormen in beginsel voor subsidie op grond van de Tijdelijke stimuleringsregeling in aanmerking komen en welke niet, gelet op de voorwaarde dat de gemeenten voor alle WWB-taken op het terrein van inkomensverstrekking) in een organisatorisch verband moeten samenwerken.

Samenwerkingsvorm	Juridische vorm	Wel/geen subsidie
1. Samenwerking op ad hoc basis	Bestuursovereenkomst e.d.	Geen subsidie
2. Afstemmen van het beleid	- Bestuursovereenkomst e.d. - Gemeenschappelijke regeling met een gemeenschappelijk orgaan	Geen subsidie
3. Uitbesteding van een beperkt aantal WWB-taken	- Samenwerkingsovereenkomst - Gemeenschappelijke regeling met centrumgemeenteconstructie	Geen subsidie
4. Gezamenlijke backoffice met één of meerdere taken	Gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam	Geen subsidie
5. Uitbesteding van alle WWB-taken op het I-deel	- Samenwerkingsovereenkomst - Gemeenschappelijke regeling met	Wel subsidie

	centrumgemeenteconstructie	
6. Intergemeentelijke sociale dienst op het I-deel	<ul style="list-style-type: none"> - Gemeenschappelijke regeling met een openbaar lichaam - Gemeenschappelijke regeling met een gemeenschappelijk orgaan (in combinatie met een centrumgemeenteconstructie) 	Wel subsidie

Stimulansz geeft ook een projectopzet die toegepast kan worden op de meest verregaande vormen van samenwerking, bij volledige uitbesteding van taken en het opzetten van een intergemeentelijke sociale dienst. Bij de andere samenwerkingsvormen kan de projectopzet minder 'zwaar' zijn. Dat is afhankelijk van de vorm, het aantal betrokken gemeenten, de omvang, de taken en de personele gevolgen.

Bij het project om een samenwerkingsverband WWB op te zetten zijn een groot aantal personen en overlegvormen betrokken. Het is van belang dat er duidelijkheid bestaat over de taken en bevoegdheden van deze personen en overlegorganen. Speciaal punt van aandacht is de positie van de leden van de projectgroep (het 'hoofdenoverleg' als dagelijks bestuur voor het project). Deze kunnen namelijk allen belanghebbend zijn bij de functie van hoofd of directeur van de nieuw te vormen organisatie. De stuurgroep (portefeuillehouders sociale zaken van de deelnemende gemeenten die bestuurlijk verantwoordelijk zijn) moet er zich rekenschap van geven hoe met name de rol van ambtelijk projectleider of trekker zich verhoudt tot de positie van de collega's in de projectgroep en wat de rol betekent voor de verwachtingen ten aanzien van de toekomstige situatie. Het is daarom aan te raden om zo vroeg mogelijk in het proces het hoofd van de nieuwe organisatie aan te wijzen. Dat heeft tevens het voordeel dat deze dan in staat wordt gesteld om zijn eigen organisatie vorm te geven.

Het personeel van de betrokken afdelingen sociale zaken moet volgens Stimulansz zo vroeg mogelijk bij het hele traject worden betrokken. In de eerste plaats moet het personeel adequaat en tijdig worden geïnformeerd over de plannen tot samenwerking en de ontwikkelingen van het project. Daarnaast kan het personeel worden betrokken als informant bij fase 1, maar bij fase 2 en 3 is inzet van de medewerkers ons inziens noodzakelijke voorwaarde. Het inzetten van de ervaring van medewerkers is de beste garantie voor de praktische waarde van voorstellen voor de inrichting van een nieuwe organisatie. Daarnaast maken medewerkers het beste werkende weg met elkaar kennis en bouwen op die manier gezamenlijk aan de nieuwe organisatie.

Welke werkgroepen er nodig zijn, is afhankelijk van het samenwerkingsverband dat zal worden gevormd. Wanneer een nieuwe organisatie wordt opgebouwd zijn de volgende onderwerpen te onderscheiden die door werkgroepen kunnen worden uitgewerkt:

- beleid en beheer;
- financiën;
- P & O en huisvesting;
- processen;
- juridische zaken;
- ICT.

Een externe partij kan worden ingeschakeld als projectleider als er behoefte is aan een neutrale derde en/of als de eigen organisatie de capaciteit niet kan opbrengen. Een externe kan ook worden ingezet als ondersteuner en procesbegeleider naast de projectleider. Ook kunnen externen als procesbegeleider of deskundige aan werkgroepen worden toegevoegd.

De rol van de externe en zijn taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden ten opzichte van de andere functionarissen moet helder zijn.

Het opzetten en vormgeven van een samenwerkingsverband WWB is volgens Stimulansz vooral een zaak van de portefeuillehouders sociale zaken, de hoofden en medewerkers van de afdelingen sociale zaken en ambtenaren van diverse afdelingen (onder ander P&O, financiën en juridische zaken). Deze functionarissen voeren alle voorbereidende werkzaamheden uit. Zij dienen zich echter steeds te realiseren dat de uiteindelijke besluiten op andere niveaus worden genomen en dat bij die besluitvorming ook anderen betrokken zijn, met soms andere inzichten en belangen. Voor wat betreft die anderen kan er gedacht worden aan de gemeenteraden, personeel en cliëntenraden.

Hoewel door de dualisering van het gemeentebestuur een college zelfstandiger kan opereren en eigen initiatieven kan nemen, is het verstandig om de raden vanaf het begin nauw te betrekken bij het samenwerkingsproces. Dit heeft te maken met de actieve informatieplicht van de colleges tegenover hun raden. De raad moet het college controleren en het college moet in verband hiermee de raad gevraagd, maar ook ongevraagd, van zodanige informatie voorzien dat deze controletaak ook goed kan worden uitgevoerd. Als de samenwerking wordt geformaliseerd in een gemeenschappelijke regeling of samenwerkingsovereenkomst, zullen de raden er in ieder geval bij betrokken moeten worden.

In het besluitvormingsproces dat moet leiden tot de vorming van een samenwerkingsverband WWB, zal uitdrukkelijk ook een plaats gegeven moeten worden aan de medezeggenschap van het personeel dat in dienst is bij de betrokken gemeenten. De ondernemingsraad moet op een zodanig tijdstip om advies worden gevraagd dat het advies 'van wezenlijke invloed' kan zijn op het te nemen besluit.

Verder beveelt men aan in het Stappenplan om de cliëntenraden, als die er zijn, ook te betrekken bij het samenwerkingsproces. De onderwerpen waarover een cliëntenraad om advies kan worden gevraagd zijn bijvoorbeeld: openingstijden, spreekuren en de nieuwe formulieren. Gemeenten kunnen elk met hun eigen cliëntenraad gaan overleggen, maar er kan ook voor worden gekozen het overleg op niveau van het (beoogde) samenwerkingsverband te voeren.

Conclusie

In dit hoofdstuk is er voornamelijk informatie gegeven, informatie over de WWB en informatie over intergemeentelijke samenwerking. Uit de informatie bleek dat er eigenlijk niet veel bekend is over het proces van samenwerking. De evaluaties van de nieuwe Wet Werk en Bijstand die er zijn geweest lijken niet relevant om het proces van samenwerking mee in beeld te kunnen brengen. Want daar worden alleen de (behaalde) doelen van samenwerking in beeld gebracht. In overige literatuur worden er slechts aanbevelingen gedaan hoe het proces van samenwerking onderzocht zou kunnen worden. Dit met uitzondering van het *Stappenplan Samenwerkingsverband WWB*. In dat document worden wel handelingen en actoren genoemd die bij tot stand brengen van samenwerking van belang zijn. Het is dan ook duidelijk dat het zinvol is om met behulp van vraaggesprekken meer kennis te verkrijgen over het proces van samenwerking. In het volgende hoofdstuk zal de vragenlijst voor de interviews worden opgesteld.

Hoofdstuk 4: Operationalisering

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de theorie worden geoperationaliseerd. Ik zal aangeven hoe er vanuit de theorie van Bardach (paragraaf 4.2) en aspecten uit het voorgaande hoofdstuk een vragenlijst zal worden opgesteld om de interviews mee af te kunnen nemen (paragraaf 4.3).

4.2 Operationalisering Theorie

4.2.1 Aanpak & hypothese

Tot nu toe is er nog niemand geweest die de craftmanship- theorie van Bardach heeft getoetst of geoperationaliseerd voor onderzoek. Men gebruikt de inzichten van Bardach wel ter informatie bij samenwerkingsprocessen of ter informatie over succesvolle samenwerking, maar niet voor onderzoek.⁴⁴ Dit betekent dat de operationalisering voor een groot deel naar mijn eigen inzicht en interpretatie zal plaatsvinden.

De centrale vraagstelling ga ik proberen te beantwoorden door het toetsen van de volgende hypothese:

Als er meer sprake is van de smart practices van Bardach wordt samenwerken beter/ gemakkelijker ervaren dan als er minder sprake is van de smart practices van Bardach.

Om de theorie te kunnen operationaliseren zal ik een gestructureerd overzicht opstellen van de deelthema's van Bardach die vallen onder de hoofdthema's *Uitdagingen, Protectionisme vermijden, Sturen, Vertrouwen en Ontwikkelingsdynamiek*. Binnen die deelthema's (die staan in het grijze kader) benoem ik de indicatoren, de smart practices van Bardach. De smart practices zijn die zaken die Bardach als advies gaf voor succesvolle samenwerking.

In de daaropvolgende paragraaf zullen vragen worden opgesteld (mede met behulp van informatie uit hoofdstuk 3 om de vragenlijst nog wat meer te kunnen afstemmen op het object van de studie) waarmee ik denk boven tafel te kunnen krijgen of men binnen de samenwerkingsverbanden in meer of mindere mate gebruik heeft gemaakt van deze smart practices. Dit met het doel om resultaten te vergaren waarmee de vraagstelling van de scriptie kan worden beantwoord.

4.2.2 Indicatoren

Hieronder volgt een overzicht van de deelthema's en indicatoren van Bardach voor succesvolle samenwerking:

1. Bardach ziet de volgende *uitdagingen* voor een interorganisationeel samenwerkingsverband, die opgelost kunnen worden door zorg te dragen voor een aantal punten:

⁴⁴ Uit de SocialSciencesCitation Index bleek dit. Bardach's boek werd vaak besproken als bookreview en ook meerdere malen aangehaald in artikelen over interorganisationele samenwerking in de publieke sector.

a. Flexibiliteit

- Teamwork stimuleren,
- controle verminderen
- lijnmanagers eigen ruimte geven

b. Stimuleren staf

- Betekenisvol werk (laten) doen
- Autonomie hebben om het werk te kunnen uitvoeren
- Feedback krijgen op het werk
- Zelfmanagende teams

c. Gemeenschappelijk begrip en vertrouwen ontwikkelen

- consensus opbouwen
- de natuur zijn gang laten gaan
- zelfbewustzijn vermeederen (mensen confronteren met hun vooroordelen)
- Gemeenschappelijke identiteit ontwikkelen
- delen van de organisaties samenbrengen op één locatie
- Training

d. Toerekenbaarheid en kwaliteit

- peer accountability (elkaar monitoren)
- meetbaar maken van resultaten
- klant betrekken bij het proces

e. Geldelijke manipulatie

- geven financiële prikkels
- onthouden financiële steun

2. Bardach gaat ervanuit dat elke organisatie van nature niet wil samenwerken (protectionisme). Om dit *protectionisme te vermijden*, moeten er een aantal doelen gesteld worden. Hij ziet drie soorten doelen, die op de volgende manier kunnen worden onderscheiden:

a. Waardecreërende doelen

- Publieke waarde neemt toe in plaats van af

b. carrieregerichte doelen

- (persoonlijke) vernieuwing
- baanzekerheid wordt niet aangetast

c. bureaucratische doelen

- inkomsten kunnen toenemen door samenwerking
- nieuwe produkten kunnen ontstaan door samenwerking
- zonder samenwerking slechtere positie van de organisatie

3. Voor wat betreft het *sturen* van een interorganisationeel samenwerkingsverband zijn volgens Bardach de volgende aspecten van belang:

a. Publiek belang

- Economische berekening
- Hoe beoordelen burgers wat een IOS doet
- Hoe worden kosten ingeschat door analisten

b. Intellectueel kapitaal

- Dezelfde definitie van problemen en mogelijkheden
- Kennis van het politieke landschap
- Strategie/ visie

c. Waarden die horen bij een goed proces; representativiteit en consensus

- Belanghebbenden betrekken bij het proces
- Faciliterende of advocacy (actief steunende) leiderschapsstijl
- Sturingsvorm en passende consensus
 - *Raad* met formele stemmingsregels. Via consensusvormende processen aanpassing van dit formele proces.
 - *Bestuur* heeft geen controle over financiën/ processen, maar probeert partners aan te trekken en participatiegraad te vergroten/ evalueert IOS of beveelt veranderingen aan. Er is net voldoende consensus om samen te kunnen werken (werkbaar consensus).
 - *Forum*. Er is bijna geen sturing in een forum. Er is contested consensus (men vecht om gelijk te kunnen krijgen)
 - *Netwerk*. Technische implementatie van een samenwerkingsverband. Daarbij is er technische consensus.

4. Verder is essentieel dat er *vertrouwen* bestaat tussen de organisaties die samenwerken. Bardach ziet verschillende manieren waarop vertrouwen meetbaar is:

Vertrouwen tussen de organisaties:

- a. laten de organisaties elkaar hun volledige bronnen zien?
- b. zijn de organisaties eerlijk over de prestatiemogelijkheden binnen hun eigen organisaties?
- c. hebben de organisaties oog voor de behoeften van de andere organisaties?
- d. vertrouwen de organisaties op de integriteit, inzet en talent van de andere organisatie?

5. De verschillende organisaties die samenwerken komen op een bepaalde manier tot stand en kunnen zich zowel positief als negatief ontwikkelen. Dit is *ontwikkelingsdynamiek*. Bardach onderscheidt zaken die ontwikkelingsdynamiek kunnen bevorderen of verstoren:

Ontwikkelingsdynamiek bevorderen

- Bewust/ gestructureerd plan
- Gebruik gemaakt van een momentum?
(Momentum = Enthousiasme-effecten, 'Bandwagen'-effecten, Consensus-effecten)

Vertrouwenseffecten)

- De druk van een politieke achterban aangrijpen
- Alleen die taken uitvoeren die winst opleveren
- De meest veelbelovende kansen grijpen
- Staatssteun aangrijpen
- Ook bias for action is gebruik maken van een momentum.
- Naast de strategieën voor het bouwen van een positief momentum is het soms nog belangrijker om bepaalde gebeurtenissen te vermijden die de IOS kunnen schaden.

Ontwikkelingsdynamiek verstoren

- Ontwikkelingen gaan te langzaam
- Te snel groeiende organisatie

4.3 Vragenlijst

Op grond van de indicatoren die in de voorgaande paragraaf uiteen werden gezet, zal in deze paragraaf een vragenlijst worden opgesteld. De vragen worden genummerd volgens dezelfde nummering als in paragraaf 4.2. Ik zal de vragen zo opstellen dat het naar mijn mening mogelijk maakt dat boven tafel komt hoe men zaken heeft aangepakt. De uitspraken die dat oplevert, zullen dan later getoetst worden aan de indicatoren. Op erachter te komen hoe een bepaalde gevolgde aanpak werd ervaren, zal ik ook vragen opnemen naar hoe succesvol een bepaalde aanpak was.

De vragenlijst zal ik op een aantal punten aanpassen aan het specifieke object van de studie.

Zo zal ik niet spreken van organisaties, maar van gemeenten. Ook zal ik als belanghebbenden (3C) *het college van B+W, gemeenteraden, personeel en cliënten* beschouwen. Dit naar aanleiding van wat er wordt aangegeven in het Stappenplan samenwerkingsverband (zie ook paragraaf 3.4). Want de direct belanghebbenden voor de samenwerking zijn deze groepen. Daarom zal er gevraagd of en hoe deze groepen bij het proces werden. Naar het betrekken van het college van B+ W zal ik in principe niet concreet vragen, omdat samenwerking vanuit de colleges wordt geïnitieerd.

Bij de vraag naar het gebruik maken van een gestructureerd plan (5) wil ik vragen of men gebruik heeft gemaakt van het Stappenplan van Stichting Stimulansz, omdat dit behoorlijk wat aanknopingspunten kan bieden waar men zijn voordeel mee kan doen. Ook wil ik bij de vraag naar momentgebonden effecten (5) specifiek vragen of men gebruik heeft gemaakt van de stimuleringsregeling van het ministerie.

De hieronder staande vragen vormen de basis voor de vragenlijst, de definitieve vragenlijst staat in bijlage 1. De subitems⁴⁵ worden niet voorgelegd aan de respondenten. Deze worden als aandachtspunten voor mezelf gebruikt. Indien het geval zich voordoet dat mensen daar niet uit zichzelf aandacht aan besteden, zal ik deze als voorbeelden noemen.

⁴⁵ Aangeduid met open rondjes

1.

a.

- Hoe is de werkwijze van het personeel sinds de samenwerking?
 - Is er meer/ minder controle van bovenaf?
 - Meer/ minder teamwork?
 - Bedenken de lijnmanagers meer/minder de eigen oplossingen?
- Hoe ervaart u de (nieuwe) aanpak?

b.

- Zijn er extra inspanningen gedaan om het personeel/ u te motiveren?
- Hoe denkt u dat het personeel van sociale zaken het werk ervaart?
 - Meer/minder betekenisvol?
 - Meer/ minder autonomie om werkzaamheden zelf vorm te geven?
 - Is het mogelijk om de werkzaamheden zelf te managen (in teamverband)?
 - Meer/ minder feedback op het werk?

c.

- Zijn er pogingen gedaan om onderlinge consensus/ vertrouwen te bevorderen?
- Zijn er pogingen geweest om een gemeenschappelijke cultuur of identiteit te ontwikkelen?
- Zijn er onderdelen van de organisaties samengevoegd en op 1 locatie ondergebracht?
- Zijn er speciale trainingen geweest sinds de samenwerking?
- Hoe worden/ werden deze inspanningen/ veranderingen ervaren?

d.

- Hoe zit het met de controle op de prestaties? Controleert men elkaar? Of gebeurt dit op andere manieren?
- Hoe worden resultaten meetbaar gemaakt?
- Is er sprake van klantenvertegenwoordiging?
- Hoe ervaart men het functioneren? Naar tevredenheid?

e.

- Worden er financiële beloningen/ sancties uitgedeeld bij het (niet)slagen van bepaalde elementen van de samenwerking?
- Indien dit gebeurt? Hoe wordt dit ervaren?

2.

- Waren er argumenten die eventuele samenwerking in de weg stonden?
 - Vermindering van de publieke waarde?
 - Mogelijkerwijs verlies van baanzekerheid/ aantasting van carrière?
 - Mogelijkerwijs angst voor verlies van financiële middelen/ autonomie van de gemeente?

- Hoe werd die argumentatie tegengegaan? Welke argumenten waren er om die belemmeringen voor de samenwerking op te heffen?
- Hoe staat men nu tegenover de samenwerking?

3.

a.

- Was er een berekening gemaakt van het eventueel grotere publieke belang van samenwerken? Of werd hier gewoon vanuit gegaan? Werd deze berekening als zinvol ervaren?
- Is er bekend hoe burgers vinden dat het samenwerkingsverband functioneert?
- Waren de kosten en baten berekend door specialisten? Werd deze berekening als zinvol ervaren?

b.

- Hanteren de verschillende gemeenten dezelfde soort definities van problemen en mogelijkheden? (dezelfde soort beleidsvisies?)
- Hoe wordt er gebruik gemaakt van het politiek speelveld? Zijn er bepaalde zaken waar rekening mee moest worden gehouden?
- Welke visie heeft men op samenwerking/ welke strategie wordt gehanteerd? Is deze strategie succesvol? Waarom wel/niet?

c.

- Werd het personeel betrokken bij (het tot stand komen van) het samenwerkingsproces? Werd de mening van de OR gevraagd? Hoe pakte dit uit?
- Wanneer werden de gemeenteraden bij het proces betrokken? Hoe pakte dit uit?
- Werden de cliëntenraden bij dit proces betrokken? Hoe pakte dit uit?
- Welke vorm van leiderschap wordt gehanteerd?

- Faciliterend?
- Top down?
- Advocacy?

- Is deze vorm van leiderschap succesvol? Waarom wel/ niet?
- Hoe wordt het samenwerkingsverband aangestuurd?

- Raad
- Bestuur
- Forum
- Netwerk

- Hoe kwam/ komt men tot overeenstemming in het samenwerkingsverband?
- Functioneert dit naar tevredenheid?

4.

- Lieten alle gemeenten bij het ontstaan van het samenwerkingsverband elkaar eerlijk hun bronnen zien?
- Was men eerlijk over de prestatiemogelijkheden van de eigen gemeenten?
- Had men oog voor de behoeften van de (medewerkers) van de andere gemeenten?
- Vertrouwde men op de integriteit, inzet en talent van de andere gemeenten?

5.

- Is er een gestructureerd plan gemaakt voor de samenwerking? In welke mate is er gebruik gemaakt van het *Stappenplan Samenwerkingsverband* gebruikt?
- Ook gebruik gemaakt van andersoortige (momentgebonden) effecten?

- Politieke druk?
- Voornamelijk winstgevende taken uitvoeren?
- Gebruik maken van staatssteun?
- Resultaten gepresenteerd als een succes?
- Bepaalde gebeurtenissen geprobeerd te vermijden?

- Gingen en gaan de ontwikkelingen op het gebied van samenwerking snel genoeg? Ja/nee? Waarom wel/niet?

4.4. Tot slot

Met de vragenlijst die in dit hoofdstuk is ontwikkeld zullen de interviews worden afgenomen. De resultaten daarvan zal ik beschrijven in het volgende hoofdstuk om daarna in het slothoofdstuk de geformuleerde hypothese te kunnen toetsen en de hoofdvraag van de scriptie te kunnen beantwoorden.

Hoofdstuk 5: Empirisch materiaal

5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal ik het empirisch materiaal weergeven. Eerst zal ik opschrijven wie ik heb geïnterviewd en hoe ik de gegevens heb verwerkt (5.2) en daarna volgt per samenwerkingsverband een uiteenzetting van de samenwerking in zowel woorden als in tabellen (5.3 t/m 5.7). Ik eindig met een samenvatting van de gegevens per samenwerkingsverband (5.8). Met de informatie die dit empirisch materiaal oplevert zal de mogelijke meerwaarde van de theorie van Bardach voor intergemeentelijke samenwerking kunnen worden aangetoond in hoofdstuk 6.

5.2 Aanpak onderzoek en analyse gegevens

5.2.1 Respondenten

De vragen heb ik in mei en juni 2006 voorgelegd aan in totaal negentien respondenten, die betrokken waren bij het proces van oprichting van de intergemeentelijke sociale dienst. Van elk samenwerkingsverband werd de directeur van de ISD geïnterviewd en daarnaast werd van elke deelnemende gemeente een sleutelpersoon geïnterviewd. In twaalf gevallen heb ik (oud)wethouders geïnterviewd. Het waren soms oud-wethouders omdat niet alle wethouders na de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2006 hun positie als wethouder hadden gehouden. In twee gevallen heb ik een oud- hoofd van dienst Sociale Zaken geïnterviewd en ook eenmaal een voormalig beleidsmedewerker Sociale Zaken. Dit laatste had te maken met het feit dat de oud-wethouder en het oude hoofd van dienst niet beschikbaar waren om deel te nemen aan het interview.

Van vier intergemeentelijke samenwerkingsverbanden werden vier sleutelpersonen geïnterviewd, van één samenwerkingsverband drie sleutelpersonen. Dit had te maken met het feit dat bij 1 gemeente noch de oud- wethouder, noch het voormalige hoofd van dienst wilden meewerken aan het onderzoek. De nieuwe wethouder was net aangetreden en kon van daaruit geen informatie geven

5.2.2 Interviews en analyse gegevens

De interviews heb ik telefonisch afgenomen en namen gemiddeld tussen de 40 en 50 minuten in beslag. Na de interviews heb ik de antwoorden uitgewerkt op papier en die tekst heb ik later per samenwerkingsverband gecodeerd en in een classificatieschema gezet (zie bijlage 2) aan de hand van hoofdthema's, deelthema's en dimensies⁴⁶. Die thema's en dimensies zijn ontleend aan de theorie van Bardach. De indicatoren zijn de smart practices van Bardach voor interorganisatorische samenwerking. Aan de hand van de classificatieschema's heb ik gekeken òf en in welke mate er gebruik is gemaakt van deze indicatoren, de smart practices van Bardach.

⁴⁶ Dat is opgesteld aan de hand van het volgende artikel: Bijlsma- Frankema, K. & Droogleever Fortuijn, E., De kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument, in *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen* 42, nr.4, 1997, pp. 448-459

De informatie van de respondenten heb ik als elkaar aanvullende informatie gebruikt, behalve als men elkaar tegensprak. De resultaten daarvan heb ik neergelegd in scoringstabellen (zie bijlage 3). Als er sprake was van een indicator van Bardach, bijvoorbeeld als er sprake was van meer teamwork na het oprichten van de intergemeentelijke sociale dienst, gaf ik het item het cijfer 1.

Als er geen sprake was van zo'n indicator of als er niets over een indicator was gezegd, gaf ik het item het cijfer 0. Dit is overigens maar bij één indicator het geval geweest. (Ik kom daar in hoofdstuk 6 bij beperkingen van de meetbaarheid nog op terug.) Ik heb overwogen om deze indicator niet mee te nemen in de scorelijsten, maar dan zou ik geen complete score op het desbetreffende deelthema hebben kunnen weergeven. Daarom heb ik gekozen voor deze oplossing.

Als er slechts gedeeltelijk sprake was van een indicator van Bardach of als respondenten elkaar tegenspraken, gaf ik het cijfer 0,5. Ik heb er bewust voor gekozen om deze grove schaalverdeling aan te brengen omdat ik me alleen baseerde op woordelijke uitspraken. In de classificatie- schema's heb ik bij momentgebonden effecten van ontwikkelingsdynamiek (5.2) wel een classificatie- onderscheid aangebracht, maar deze effecten heb ik niet als dimensies gescoord, omdat hier slechts ging om voorbeelden van effecten en niet noodzakelijke vereisten om te kunnen spreken van momentgebonden effecten.

Per hoofdthema & de daarbij behorende deelthema's heb ik het percentage van de mate waarin er gebruik is gemaakt van de indicatoren (de smart practices van Bardach) uitgerekend. Ik heb ervoor gekozen om de vijf hoofdthema's en de bijbehorende deelthema's als afzonderlijke onderdelen even zwaar te laten wegen bij het bepalen van het eindtotaal van het gebruik maken van de smart practices van Bardach. Het resultaat van deze analyse staat in tabellen in de paragrafen 5.3 t/m 5.7. Daaraan voorafgaand beschrijf ik per samenwerkingsverband in woorden de belangrijkste bevindingen ten aanzien van het proces van samenwerking. Ik zal specifiek melding maken van tegenspraak tussen respondenten en ook zal ik respondenten letterlijk citeren als bepaalde respondenten iets op een treffende manier verwoordden.

5.3 Samenwerkingsverband A

5.3.1 Beschrijving proces samenwerking

Uitdagingen voor het samenwerkingsverband

Met betrekking tot *flexibiliteit* wordt er gezegd dat er meer teamwork is dan voorheen. Aansturing is toegenomen en ook is er meer controle op de werkinhoudelijke prestaties van het personeel volgens twee respondenten, de directeur geeft aan dat hijzelf wat te weinig controle heeft op zijn personeel. Hij zou nog een extra laag lijnmanagers willen toevoegen. De lijnmanagers die er wel zijn, coördinatoren, bedenken samen met de directeur beleidsoplossingen en zij verdelen met de teams het werk. Zij hebben een behoorlijke verantwoordelijkheid. Ten aanzien van het *stimuleren van de staf*: De medewerkers ervaren het werk als betekenisvol. Als redenen hiervoor zien de respondenten dat men klantencontact heeft en bewust voor het werk heeft gekozen. De medewerkers hebben ook een autonomie om het werk uit te voeren. Er is ruimte om met eigen ideeën te komen en men heeft eigen verantwoordelijkheid voor uitvoering van het werk. Een van de respondenten geeft aan de autonomie wel wat is verminderd door prestatieopdrachten na

invoering van de WWB. Feedback op het werk is er volgens een respondent te weinig. Hij geeft aan dat er daarom ook een extra laag lijnmanagers zou moeten komen, maar de directeur zelf geeft aan dat er juist wel sprake is van aandacht voor ontplooiing van de medewerkers. De medewerkers verdelen in teamverband, samen met de coördinatoren, zelf de werkload.

Vertrouwen bevorderen heeft men gedaan door het bij het werven van nieuw personeel mensen te selecteren die de competentie hadden om bruggen te kunnen bouwen, deze mensen konden de anderen weer met zich meetrokken. Men probeerde consensus op te bouwen door de verschillen bespreekbaar te maken. Mensen mochten zelf in werkgroepen zaken afstemmen. Een respondent zei dat de opzet was om de mensen elkaar maar te laten overtuigen dat men de beste werkwijze had. Men zag dat anderen dingen soms beter hadden geregeld. Uiteindelijk heeft men van elk van de 3 gemeenten het beste genomen. Van onderop heeft men de vorm van samenwerking doorgevoerd. Beslissingen op hoger niveau werden alleen genomen op eindverantwoordelijkheid. Gemeenschappelijke cultuur ontwikkelen deed men door mensen van te voren aan elkaar te laten wennen door gemeenschappelijke bijeenkomsten en leuke activiteiten te organiseren. Er werd ook een wedstrijd uitgeschreven onder het personeel om een naam te kiezen voor de nieuwe organisatie. Dat gaf een gevoel van betrokkenheid. Maar vertrouwen kan pas echt gaan groeien in de nieuwe organisatie zelf volgens een respondent. Er is een paar dagen expliciet aandacht aan cultuur besteed onder externe begeleiding. Een van de respondenten zei dat er wel aandacht werd besteed aan cultuur, maar dat er ook weer niet overdreven moest worden want 'het waren geen verschillende werelddelen die samengingen'. De cultuur werd gevormd door de mensen zelf en dat ging eigenlijk vanzelf door de goede prestaties. De ISD maakt gebruik van 3 uitvoeringslocaties voor de front- office en een backoffice. De consultants hebben een stand- alone situatie als frontoffice en zijn daardoor verder van de kernorganisatie verwijderd. Dat is een aandachtspunt. Trainingen op het vakgebied zijn er geweest, maar geen trainingen specifiek naar aanleiding van de samenwerking. Niet iedereen is overigens even blij met de trainingen of daar in dezelfde mate bij betrokken.

Ten aanzien van *toerekenbaarheid en kwaliteit*: Binnen dit samenwerkingsverband maakt men gebruik van een WGR- constructie. Financieel beleidsmatig hebben de gemeenteraden een controlerende taak. Zij beoordelen de jaarrekening en het jaarverslag, ook wordt er gewerkt volgens het BBV- model (van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording) & er is accountantscontrole. Beleidsinhoudelijk wordt er gecontroleerd door toetsers en beschikkingshouders. Ook wordt er gebruik gemaakt van een cliëntvolgsysteem. Het bestuur krijgt een werkinhoudelijke rapportage. De directeur is redelijk tevreden met het werkinhoudelijke systeem, maar de casemanagers vinden dat er te veel geregistreerd wordt.

Met de oprichting van de ISD is ook een cliëntenraad opgericht. Het is moeilijk om daar mensen voor te vinden. De mensen kunnen zijn zeer betrokken, maar vinden het moeilijk om reacties te geven op beleidsstukken.

Met betrekking tot *geldelijke manipulatie*: Het personeel had in de beginsituatie een collectieve beloning gekregen, maar men ervoer dit niet echt als beloning vanwege het collectieve karakter. Later kreeg men beloningen op individuele basis.

Vermijden protectionisme

Gemeenteraden hebben lang aan het nut getwijfeld. Maar de argumentatie was dat de kwetsbaarheid toenam en de *publieke waarde* afnam. Grotere kwetsbaarheid zou gevolgen hebben voor de dienstverlening aan de klant, want er waren niet voldoende mensen om de continuïteit te waarborgen en de kwaliteit te bevorderen. De WWB had men niet alleen kunnen uitvoeren.

Met betrekking tot *carrière- technische overwegingen*: De medewerkers behielden allemaal werk. De insteek was 'mens volgt werk'. Van te voren kon men kiezen welke functie men wilde. De meeste mensen zijn ook op de plek terecht gekomen die ze wilden. Sommigen wilden directeur worden: 'toen is wel even uitgelegd dat niet iedereen daarvoor de capaciteiten bezat.' Met betrekking tot de secundaire arbeidsvoorwaarden zijn de voorwaarden van gemeente A overgenomen. Die had de gunstigste voorwaarden en dat was ook als extra positieve prikkel bedoeld. Er was nog wel een hoofd van dienst (van gemeente A) die zich heftig verzette tegen de samenwerking, 'omdat hij personen zou kwijtraken'. Hij heeft een sterk en negatief document geschreven over de samenwerking. Desondanks zijn de colleges toch doorgeslagen omdat ze de overtuiging hadden dat ze het anders niet zouden redden. Overige hoofden van dienst lagen niet dwars. De meesten kregen een managementpositie in de nieuwe organisatie en de ander vond het niet erg dat zijn afdeling kromp.

Ten aanzien van *bureaucratische overwegingen* en doelen: De gemeenteraden wilden op een gegeven moment wel samenwerken, maar vonden dat er ook op verdiend moest worden. Het was moeilijk om de gemeenteraden te overtuigen van het feit dat kwaliteit belangrijker was dan de financiën. Wat hierbij niet meehielp was dat er van te voren geen eenduidige cijfers waren. Dit kwam omdat er 'onvoldoende was toegewerkt naar samenwerken'. De gemeenteraden gaven als reactie dat het dan niet duidelijk zou zijn of het goedkoper zou worden. De wethouders zeiden dat ze 'dan ook niet wisten of het duurder werd'.

Gemeenteraden waren bang om autonomie te verliezen. In de politiek was het woord fusie taboe. Daarom heeft men het woord niet meer gebruikt, maar maakte verschillende modellen van samenwerking. Het fusiemodel was er één van. Men koos uiteindelijk voor dat model en kreeg achteraf te horen dat het om een fusiemodel ging. In dat model was het nog steeds mogelijk om het eigen beleid te bepalen. Als overige argumentatie werd aangegeven dat er effectiever en efficiënter gewerkt moest gaan worden

Sturen

Met betrekking tot het *publiek belang*. Er was geen berekening of analyse gemaakt van het publieke belang. Het was wel aan de orde, maar het is niet goed uitgewerkt. Klanten hebben weinig gemerkt volgens een respondent. Er zijn ook niet meer klachten gekomen. Een klanttevredenheidsonderzoek is er nog niet geweest.

De financiële berekeningen werden gemaakt door de hoofden van de afdelingen financiën. Het is moeilijk te zeggen of deze zinvol waren volgens de respondenten, sowieso was er te weinig inzicht in de financiële positie van de gemeenten. Ook valt het moeilijk te vergelijken met de uitgangspositie. De implementatiekosten werden in elk geval onderschat; daarvoor heeft men uiteindelijk een externe specialist ingehuurd.

Voor wat betreft *het intellectueel kapitaal*: De beleidsvisies verschilden niet veel van elkaar. Men heeft in principe steeds de 'krenten uit de pap' genomen van de drie gemeenten. Men kan afwijkend beleid voeren, maar daar betaald men dan ook voor. 2 gemeenten hebben een licht afwijkend armoedebeleid. Het geluk was wel dat gelijk ook de WWB in werking trad, want toen kon de ISD zelf beleid op papier zetten en voorleggen aan de gemeenteraden. 1 gemeente wil nu het gehele beleid overdragen aan de ISD. De andere gemeenten denken daar nog over na.

Strategie was het verminderen van de kwetsbaarheid en het vermeerderen van de effectiviteit en efficiëntie.

Met betrekking tot *representativiteit en consensus*. De OR en vakbonden waren erbij betrokken en het personeel ook. Men had behoorlijk wat weerstand van te voren. Personen

van 2 gemeenten moesten een auto kopen en/of reiskosten gaan betalen. Dit is allemaal opgelost en daarvoor zijn regelingen getroffen. Een respondent zegt: 'voor elke vorm van samenwerking geldt dat het van wezenlijk belang is om de OR en de bonden te informeren. Die kunnen gigantisch dwarsliggen en zich heel formeel gaan opstellen. Doordat men ze vroeg inlichtte, werkte het als olie'.

De gemeenteraden werden vroeg bij het proces betrokken. Ze gaven groen licht na de startnotitie. De grootste gemeente trok wat vaker aan de rem dan de anderen. Politiek stroomlijnen was van belang, omdat de ISD een verzelfstandigde organisatie wilde zijn. Begroting werd gemaakt door de directeur. Dat was even wennen, maar hij legt verantwoording af aan bestuur. Gemeenteraden en colleges vonden dit moeilijk te accepteren, maar dit blijkt wel transparant te zijn. 'sturen en bemoeien zijn twee verschillende zaken'.

De leiderschapsstijl is faciliterend/ coachend. De directeur gaf aan dat hij zelf ook regelmatig in discussie gaat. De bestuursvorm is via een Dagelijks Bestuur en een Algemeen Bestuur. Men komt in het bestuur vrij snel tot consensus en er wordt niet gestemd. Alle drie de wethouders hebben ook eenzelfde politieke kleur.

Metten vertrouwen

Drie van de respondenten geven aan dat men niet helemaal eerlijk was over de financiën en de rechtmatigheid. Twee van de respondenten geven aan dat men niet geheel eerlijk was over het personeel, zo hielden twee gemeenten een personeelslid achter dat niet goed functioneerde. De twee anderen zeiden dat men elkaar wel eerlijk inlichtte over het personeel. Over de prestatiemogelijkheden bleek men ook niet helemaal eerlijk te zijn; dossiers waren kwijt, achterstanden waren onduidelijk. Het was niet duidelijk of dit bewust was of niet. In elk geval speelde ook mee dat de ambtelijke organisatie belangen had in het geheel (je raakt personeel kwijt als hoofd van de afdeling). Een bureau werd ingehuurd om de dossiers te bekijken. Dit kostte een ton in guldens. Het desbetreffende afdelingshoofd heeft hier wel de consequenties van ervaren. Aan de behoeften van de gemeenten probeerde men zoveel mogelijk tegemoet te komen. Ten grondslag aan het hele proces lag wel vertrouwen: 'voor dit soort processen is vertrouwen van belang' en 'het vertrouwen is ook in toenemende mate gegroeid'.

Ontwikkelingsdynamiek

Een *gestructureerd plan* werd gemaakt. Eerst een plan van aanpak, daarna een strategische visie, vervolgens een operationeel plan. Hiervoor werden ook werkgroepen geformeerd. De voorganger van Stichting Stimulansz heeft het proces begeleid. Volgens een van de respondenten bleek het uitgangspunt een slecht draaiboek te zijn dat steeds moest worden bijgesteld.

De gemeenten wilden zo snel mogelijk een zo soepel mogelijk lopende organisatie. Niet teveel nieuwe dingen oppakken in het begin. Men vermeed dat gemeenteambtenaren zich met het proces konden gaan bemoeien. Die zijn strak aan de kant gezet volgens de directeur. Zoveel mogelijk heeft men geprobeerd om confrontaties aan te gaan. Dat is een heel sterk wapen geweest om het verzet dat er kon komen boven tafel te krijgen. Zo is de OR als eerste geïnformeerd. Men heeft gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling.

Het proces om tot samenwerking te komen duurde wat te lang (3 jaar) daardoor wisten mensen niet waar ze aan toe waren, oorspronkelijk zou het een half jaar duren. Sommige

werkzaamheden bleven liggen en ook werd een vacature niet opgevuld vanwege de op de hand zijnde samenwerking, maar dat leidde door de vertraging tot structurele onderbezetting. Uiteindelijk moest er iemand worden ingehuurd. De vertraging had onder andere te maken met het feit dat men dit naast zijn gewone werk deed. Ook het financiële proces had ermee te maken. Een respondent zegt: ‘binnen 1,5 jaar zou zoiets geregeld moeten zijn. Niet proberen om alles tot op de juiste cijfer achter de komma te berekenen. Eén gemeente had een hoop vragen, eerst proberen daar uit te komen en dan pas samenwerken.’ De directeur zegt dat het kan helpen om externen in te schakelen. Die staan op afstand en kunnen zeggen: als jullie dit willen, dan is er dit nodig’. Dat wordt gemakkelijker geaccepteerd van iemand van buiten. In dat kader was een respondent ook zeer te spreken over begeleiding van voorganger van Stichting Stimulansz en een functionaris van het ministerie van SZW. ‘je hebt af en toe even een spiegel nodig of een moment van reflectie. Het is goed als ervaring wordt ingebracht van hoe processen elders verlopen.’

Ervaring met samenwerking

De respondenten geven aan dat men aan alle kanten vol lof en zeer positief is over de samenwerking, er wordt zelfs gesproken van een succesverhaal. Het personeel is tevreden, want men krijgt goede beoordelingen. Ze staan er nu positief tegenover om een fusie met nog een andere SD op te pakken en er is ook weinig personeelsverloop. De ISD stond eigenlijk voortdurend in de belangstelling als voorbeeld van geslaagde samenwerking. Daar zijn de colleges en gemeenteraden erg trots op. De betrokkenheid van de gemeenteraden is ook groter geworden dan bij de eigen ISD, omdat er nu kwartaalrapportages zijn die er voorheen niet waren. De gemeenteraden blijven kritisch naar de financiën kijken. Op dit moment kijkt men opnieuw naar de kwetsbaarheid, want men wil wellicht met nog meer gemeenten gaan fuseren.

5.3.2 Gebruik smart practices Bardach

In de onderstaande tabellen staan de scores in percentages van samenwerkingsverband A op de verschillende dimensies. Een percentage betekent de mate waarin er gebruik is gemaakt van een smart practice van Bardach op de desbetreffende dimensie.

Uitdagingen	
Flexibiliteit	83%
Stimuleren staf	63%
Vertrouwen opbouwen	83%
Toerekenbaarheid & kwaliteit	33%
Geldelijke manipulatie	50%
Totaal	62%

Protectionisme vermijden	
Waarde	100%
Carrière	50%
Bureaucratie	33%
Totaal	61%

Sturen Samenwerkingsverband	
Publiek belang	33%

Intellectueel kapitaal	66%
Representativiteit	100%
Totaal	66%

Vertrouwen tussen organisaties	
Openheid bronnen	50%
Eerlijk over prestatiemogelijkheden	0%
Oog voor behoeften gemeenten	100%
Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	100%
Totaal	63%

Ontwikkelingsdynamiek	
Gestructureerd plan	100%
Momentgebonden effecten	100%
Snelheid	0%
Totaal	66%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Uitdagingen	62%
Protectionisme vermijden	61%
Sturen samenwerkingsverband	66%
Vertrouwen tussen organisaties	63%
Ontwikkelingsdynamiek	66%
Totaal	64%

5.4 Samenwerkingsverband B

5.4.1 Beschrijving proces samenwerking

Uitdagingen voor een samenwerkingsverband

Met betrekking tot *flexibiliteit* wordt er gezegd dat er meer teamwork en toezicht (alles ligt vast binnen werkprocessen). De directeur geeft aan dat het lijnmanagement veel verantwoordelijkheid heeft en dat ook als prettig ervaart.

Met betrekking tot het stimuleren van de staf. De klantmanagers hebben ook een redelijke autonomie om het werk uit te voeren en ze ervaren het werk als betekenisvol. *Vertrouwen bevorderen* heeft men gedaan door het personeel te betrekken bij de oprichting; men communiceerde bij de verschillende gemeenten over wat er ging gebeuren en het personeel kon zitting nemen in werkgroepen. Pogingen om de cultuur aan te passen waren er niet echt, er blijkt nu ook dat er nog wel wat cultuurverschillen zijn. Maar saamhorigheidsgevoel probeerde men te bevorderen door gezamenlijke bijeenkomsten. Men is een half jaar na de oprichting op 1 locatie gaan werken, in hetzelfde gebouw waar ook het CWI en de UWV zich bevinden. Daardoor kan men direct kortsluiten, maar sommige personeelsleden vinden het niet leuk dat ze nu een kamer moeten delen. Trainingen worden regelmatig gehouden; het personeel ervaart dit verschillend. Ten aanzien van *toerekenbaarheid en kwaliteit*. De medewerkers controleren elkaar niet. Er is wel een cliëntvolgsysteem. Prestaties van medewerkers worden in kaart gebracht en uitstroom wordt geregistreerd. Financiële verantwoording wordt afgelegd aan de gemeenteraden. Via een managementrapportage controleren dagelijks bestuur en algemeen bestuur de ISD. Er is een cliëntenraad opgericht

na de samenwerking. Een respondent zegt dat de raad nog moet groeien, de anderen zeggen dat deze naar tevredenheid functioneert.

Vermijden protectionisme

De argumentatie was dat de *publieke waarde* zou toenemen door samenwerking. De eigen expertise van de gemeenten was te klein. Op deze manier zou de dienstverlening kunnen verbeteren en ook een betere uitvoering van de WWB zou zo gegarandeerd kunnen worden. Mensen kunnen intensiever worden begeleid. Een positieve bijkomstigheid is ook dat de ISD in hetzelfde gebouw zit als het CWI en het UWV. Werkgevers in de regio kunnen gemakkelijker bij het proces worden betrokken.

Met betrekking tot *carrière- technische overwegingen*: Het personeel was bang voor verandering. Om dat op te lossen werd alles zo goed mogelijk bespreekbaar gemaakt en ook werd ervoor gezorgd dat men er niet op achteruit zou gaan qua positie. Er is een sociaal statuut opgesteld en iedereen kon blijven, dit kon mede omdat vacatures bij de ISD slechts tijdelijk werden opgevuld. Uiteindelijk kwam het proces rond met 1 bezwaarschrift, maar dat is later ingetrokken.

Bureaucratie

Ten aanzien van *bureaucratische overwegingen*: De wethouders en gemeenteraden hadden van te voren het gevoel dat ze hun onvermogen prijsgaven door te gaan samenwerken. Ook hadden gemeenteraden enige angst om de autonomie te verliezen, maar de bereidheid tot samenwerking was groter. Door samenwerking zou de dienstverlening kunnen verbeteren en de snelheid/ voortgang en continuïteit zou kunnen vermeerderen.

De gemeenteraden kijken meer naar de kosten en prestaties dan bij hun eigen ISD. Toen er een aantal financiële tegenvallers kwamen, er blijkt bijvoorbeeld iets meer mankracht nodig te zijn dan aanvankelijk gepland, werd dit niet goed ontvangen. Maar men hield de samenwerking wel in stand vanwege voorgenoemde argumentatie.

Sturen

Met betrekking tot het *publiek belang*. Er was een kwalitatieve economische berekening gemaakt. Sommige delen daarvan bleken zinvol te zijn, andere niet. Voor wat betreft klanttevredenheid kan er gezegd worden dat er weinig klachten waren, maar of dat representatief is vond een van de respondenten moeilijk te zeggen. Want men durft niet alles te zeggen als men afhankelijk is van een uitkering. Eind 2006 is er een onderzoek gepland. De financiële berekening is gemaakt door financiële mensen van de drie gemeenten onder externe begeleiding. Deze berekening was afhankelijk van het onderwerp zinvol. Een van de respondenten geeft aan dat het moeilijk was om een vergelijking te maken met de oorspronkelijke positie. Budgetair neutraal werken was de randvoorwaarde.

Voor wat betreft *het intellectueel kapitaal*: Met betrekking tot beleidsvisies; er waren van te voren al vrij veel overeenkomsten qua structuur; ook voor wat betreft het armoedebeleid. Men paste de verschillen aan en nam het beste van de drie. De gemeenten mogen echter eigen beleid voeren, maar dat komt dan wel voor eigen rekening. Een van de respondenten geeft aan dat het in dit kader wel spannend is dat er nieuwe colleges zijn aangetreden, want misschien gaan zij wel wijzigingen aanbrengen in het beleid. De strategie die werd gehanteerd, was dat de dienstverlening voor de cliënt verbeterd diende te gaan worden via schaalvergroting.

Met betrekking tot *representativiteit en consensus*: De belanghebbenden zijn erbij betrokken. Het personeel moest over de streep worden getrokken via een zorgvuldig en langdurig proces. In gemeente F was het personeel voor, maar in de twee andere gemeenten was er

meer weerstand, dit kwam omdat die mensen moesten gaan reizen. De ondernemingsraden en ook vakbonden zijn betrokken geweest in het proces. De gemeenteraden werden vanaf het allereerste moment betrokken bij het proces. In eerste instantie hadden gemeente D en F men met een andere gemeente willen gaan samenwerken, maar omdat die gemeente afhaakte koos men voor gemeente E. In de raadscommissies zijn de raden op de hoogte gehouden, het laatste besluit was een fusiebesluit. De leiderschapsstijl die werd gehanteerd in het proces was coachend en directief indien nodig. Aansturing gebeurt door een dagelijks bestuur (wethouders verschillende gemeenten) en een algemeen bestuur (wethouders en gemeenteraadsleden). Men heeft nog nooit echt gestemd in het bestuur, maar legt zich neer bij de meerderheid. Bestuurders kijken heel kritisch of de financiën goed verlopen. In het bestuur bestaat redelijk wat saamhorigheid en eensgezindheid.

Metten vertrouwen

Men was open over de bronnen, er waren achteraf geen lijken in de kast. Men was ook helder over de prestaties, daarom kon het proces ook redelijk soepel verlopen. De basis was vertrouwen, want op de achtergrond was er steeds het idee dat er altijd nog via het DB en AB nog wel invloed uitgeoefend zou kunnen worden. Er gebeurden ook geen dingen die het vertrouwen hebben beschadigd.

Ontwikkelingsdynamiek

Er is een gestructureerd plan gemaakt, onder externe begeleiding. Stap voor stap werkte men naar het einddoel. In eerste instantie (het eerste jaar) was de focus dat de mensen in het gebouw moesten zijn en de machines zouden werken, geen hoge idealen. Na het eerste jaar werkte men aan wat onderbelicht was gebleven; het armoedebeleid en het trainen van de klantmanagers. Er is gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling van de overheid, maar dit was niet doorslaggevend voor de samenwerking. Men probeerde te vermijden dat de samenwerking een financieel debacle zou worden. Men wilde niet dat het project mislukte, daarom was het ook even schrikken dat een gemeente afhaakte. Dit kwam de snelheid van de samenwerking niet ten goede. Ook was er politieke vertraging vanwege drie colleges B en W en vanwege 3 gemeenteraden. Maar toen men eenmaal op weg was met de samenwerking van de huidige drie gemeenten ging het goed. 1 van de respondenten vond echter wel dat het uiteindelijk nog wel meeviel met de snelheid, omdat er veel kwam kijken bij de samenwerking (huisvesting, personeel, zorgen dat mensen niet afhaken.)

Ervaring met samenwerking;

De samenwerking wordt beschreven als naar tevredenheid. Het bestuur is tevreden, maar wel kritisch over de snelheid en voortvarendheid. De gemeenteraden zijn tevreden en het personeel lijkt ook tevreden, want er is geen bezwaar gemaakt tegen de nieuwe plaatsingen en niemand is weggegaan.

5.4.2 Gebruik smart practices Bardach

In de onderstaande tabellen staan de scores in percentages van samenwerkingsverband B op de verschillende dimensies. Een percentage betekent de mate waarin er gebruik is gemaakt van een smart practice van Bardach op de desbetreffende dimensie.

Uitdagingen	
Flexibiliteit	66%
Stimuleren staf	50%
Vertrouwen	58%

Toerekenbaarheid & kwaliteit	50%
Geldelijke manipulatie	0%
Totaal	45%

Protectionisme vermijden	
Waarde	100%
Carrière	50%
Bureaucratie	33%
Totaal	61%

Sturen Samenwerkingsverband	
Publiek belang	67%
Intellectueel kapitaal	67%
Representativiteit	83%
Totaal	72%

Vertrouwen tussen organisaties	
Openheid bronnen	100%
Prestatiemogelijkheden	100%
Oog voor behoeften gemeenten	0%
Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	100%
Totaal	75%

Ontwikkelingsdynamiek	
Gestructureerd plan	100%
Momentgebonden effecten	100%
Snelheid	0%
Totaal	67%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Uitdagingen	45%
Protectionisme vermijden	61%
Sturen samenwerkingsverband	72%
Vertrouwen tussen organisaties	75%
Ontwikkelingsdynamiek	67%
Totaal	64%

5.5 Samenwerkingsverband C

5.5.1 Beschrijving proces samenwerking

Uitdagingen voor een samenwerkingsverband

Met betrekking tot *flexibiliteit* en *stimuleren van de staf*: Meer controle is er gekomen op de prestaties van bovenaf. De medewerkers moeten zich meer conformeren aan de prestatiedoelen en konden het werk minder zelf indelen.

Niet veel aandacht werd besteed aan het bevorderen van *vertrouwen*. Men werd via bijeenkomsten op de hoogte gesteld van de op de handen zijnde samenwerking, dit was voornamelijk eenrichtingsverkeer. Het management wilde zo snel mogelijk naar de ideale situatie en zo snel mogelijk de doelstelling van meer uitstroom bereiken, maar 'Daar was het personeel nog niet aan toe'. Zij bleven het werk doen zoals ze dat altijd deden. Er is wel een cultuuronderzoek gedaan, maar daaruit vloeiden niet echt oplossingen voort. Onderdelen van de organisatie zijn op 1 locatie ondergebracht. Trainingen zijn er ook geweest, met name om mensen klaar te stomen om bezig te zijn met uitstroom. Die trainingen hadden echter weinig effect. Kort daarna kwam de crisis.

Ten aanzien van *toerekenbaarheid en kwaliteit*. Er is controle via registratiesystemen, die zijn opgezet onder externe deskundigheid en nu ook uitgevoerd, maar men had voorzichtiger moeten zijn met de implementatie. Verder is er nog een serviceblok (kwaliteitsmedewerkers, administratief medewerkers en claimbeoordelaars) dat terugkoppelt qua doelmatigheid en rechtmatigheid. Er is sprake van een cliëntenraad, een respondent zegt hierover dat het idealisme hoger is dan wat er daadwerkelijk uitkomt en dat 'ze zich zouden moeten beperken tot bejegening en communicatie', maar een ander vindt dat het uitstekend functioneert. De klantenvertegenwoordiging is overigens ook geconsulteerd voor de samenwerking; zij waren voor samenwerking.

Vermijden protectionisme

De argumentatie was dat de *publieke waarde* zou toenemen door samenwerking, want de 3 afzonderlijke sociale diensten van de drie gemeenten waren te kwetsbaar in de dienstverlening. Zo was er geen goede vervanging bij ziekte

Met betrekking tot *carrièretechnische overwegingen*: het uitgangspunt was: 'mens volgt werk'. De meeste personen gingen naar de ISD, maar sommigen gingen terug naar de gemeente zelf. Wat nog wat onrust opleverde, was de ontkoppeling van de afdeling werk en zorg. Dit gaf nog meer baanonzekerheid. De mensen wilden dezelfde rechten behouden en ook een rechtspositie die gewaarborgd bleef.

Voor wat betreft *bureaucratische overwegingen*: Financieel voordeel moest er behaald worden voor de gemeenten; minder kosten(stijging). Dit is ook behaald door vacatures voor het personeel voor de totstandkoming maar tijdelijk in te vullen.

Angst op voorhand was van van met name twee gemeenteraden om autonomie te verliezen. Door hen intensief bij het proces te betrekken werd er uiteindelijk wel draagvlak ontwikkeld. Het financiële plaatje hielp ook daarbij. Ook werd benadrukt dat men wel zeggenschap had op het beleid en dat het beter zou zijn voor de klant. De gemeenteraad die het langst aarzelde, had net een herindeling achter de rug. De gemeenteraad die positief was over de samenwerking was de raad van de kleinste gemeente, bij hen ontstond een groot probleem omdat er grote investeringen gedaan moesten worden qua automatisering.

Sturen

Met betrekking tot het *publiek belang*. Van het publieke belang is er een berekening gemaakt; de uitstroombestemmingen zijn vertaald in een beleidsplan. Er is nog geen klanttevredenheidsonderzoek gedaan, maar men kan nog steeds terecht in de eigen gemeente op de frontoffice. Een van de respondenten geeft aan dat hij het idee heeft dat de klanttevredenheid hoog is. De financiën zijn door een extern bureau berekend. Na de eerste jaarstukken heeft een externe accountant gecontroleerd.

Voor wat betreft *het intellectueel kapitaal*: Veel energie heeft men gestopt in het afstemmen van de beleidsvisies op elkaar. Op het gebied van Werk en Inkomen komt nu 80% met elkaar overeen. Maar op het gebied van armoedebeleid zijn er verschillen, maar dit is opgelost door Werk & Inkomen en Zorg & Inkomen uit elkaar te halen. De strategie die werd gehanteerd was vermeerderen van de uitstroom/ goedkoper werken/ minder kwetsbaar zijn. Met betrekking tot *representativiteit en consensus*: De gemeenteraden werden betrokken bij het proces, maar er ontstonden problemen met de politieke legitimiteit bij twee gemeenten omdat de ISD naar gemeente H zou gaan. De raadsleden hadden ook weinig inzicht in het zakelijk aspect van de ISD, maar er kwam wel draagvlak omdat het personeel in het begin positief was en ook omdat het financieel voordeliger bleek te zijn. Het personeel werd bij het proces betrokken via de OR en georganiseerd overleg. Voor de oprichting van de ISD was het personeel positief over de samenwerking, maar na de start ontstonden er nogal veel problemen. Volgens een respondent lag 'iedereen met iedereen overhoop: MT onderling, personeel en MT, personeel onderling'. Er ontstond een conflict tussen de directeur en de ondernemingsraad, want de directeur wilde twee lijnmanagers ontslaan, maar het personeel wilde ze behouden. Uiteindelijk is de directeur vertrokken en de OR opgestapt. Een persoon van de OR ging met de VUT, de anderen zijn blijven werken maar met veel ziekteverzuim. De leiderschapsstijl was als top-down te beschrijven. Een respondent zei dat in principe nooit gekozen moet worden voor die benadering, maar dat een faciliterende stijl pas kan worden gehanteerd als een zeker niveau van volwassenheid is bereikt. Een ander zei dat de directeur zeer gedreven was, maar de mensen de klap van de fusie nog moesten verwerken. Op dit moment wordt er wel geprobeerd beslissingen zoveel mogelijk bottom-up te nemen. Het bestuur bestaat uit een DB (portefeuillehouders Sociale Zaken) en AB (twee raadsleden per gemeente en portefeuillehouders). In het bestuur wordt meestal te werk gegaan via consensus. Verder wordt de democratische weg gekozen en wordt er gestemd. Nu is er echter net een nieuw bestuur aangetreden dat geen inhoudelijke en bestuurlijke expertise heeft. Ook zijn er een interimdirecteur en een interimcontroller. Die functioneren wel goed op zich, maar de respondent geeft aan dat hij liever een structureel MT had achtergelaten.

Vertrouwen

De gemeenten lieten elkaar wel eerlijk hun bronnen zien volgens de respondenten. Ze zijn op een gelijkwaardige manier in het proces gestoken. Er is ook veel informatie gehaald uit jaarrekeningen en beleidsstukken, men ging ervanuit dat die klopten. Men was niet helemaal eerlijk over de prestaties, maar niet helemaal duidelijk is of dat opzet was. Er waren wat verrassingen in een oud debiteurenbestand. Over oog hebben voor de behoeften van de gemeenten zei een respondent dat er in het begin wel een eilandjescultuur heerste. Een andere respondent gaf aan dat er wel een eerlijke verdeling is gemaakt van de kosten en ook een evenredige verdeling van de geldelijke middelen voor het samenwerkingsverband en het personeel en de automatisering werd ook evenredig verdeeld. Bij de vraag naar het onderlinge vertrouwen spreken twee respondenten elkaar tegen, de een vindt dat het er wel was, de ander niet. In elk geval was er in het bestuur een wethouder die niet hetzelfde deskundigheidsniveau bezat als de anderen.

Ontwikkelingsdynamiek

Er was een gestructureerd plan gemaakt en ook werd er gebruik gemaakt van momentgebonden effecten. Men maakte gebruik van de stimuleringsregeling, maar is niet gaan samenwerken vanwege de regeling. Uiteindelijk kreeg dit samenwerkingsverband 1,2 miljoen euro minder door het verdeelmodel voor samenwerkingsverbanden. Desondanks is een van de respondenten niet positief over het teruggaan naar een model van drie budgetten door het ministerie, want als je de budgetten teruglegt bij de gemeenten 'krijg je scheve ogen bij de anderen als een gemeente wat overhoudt op het I- deel'. Bias for action is hier ook toegepast, want men liet die mensen het eerst uitstromen die het meest kansrijk waren en de meeste kwalificaties hadden, ook overlijden werd als uitstroom geclassificeerd. In eerste instantie probeerde men tekorten op de begroting ook te vermijden, want men kon 'niet aankomen met samenwerking is voordeliger en dan vervolgens om extra geld komen vanwege tekorten'.

De samenwerking ging enerzijds te snel van start, er werden te veel veranderingen doorgevoerd in korte tijd. Dat had ook mede te maken met de onhandige manier van communiceren van de directeur, daardoor ontstond er een agressieve aanpak van de ondernemingsraad. Anderzijds ging de samenwerking niet snel genoeg vanwege de crisis. Door de crisis is driekwart jaar vertraging ontstaan. Dit is jammer geweest omdat daardoor de ketenaanpak (netwerk tussen Sociale Zaken, Economische Zaken en ROC) niet van de grond kon komen, want 'samenwerking in een ISD is pas een succes als anderen eromheen ook moedoen'.

Ervaring van samenwerking

De ervaringen die men nu met samenwerking heeft zijn als volgt: het personeel is niet heel erg enthousiast, na het conflict met de OR zijn er ook mensen weggegaan. De insteek van het personeel is: 'het is dan maar zo'. Verschillende raden hebben moeite met verlies van zeggenschap, ook de begroting en beleidsplan goedkeuren is lastig, het dualisme en de kaderstellende rol zijn moeilijk. Het oude bestuur is ook niet zo heel tevreden met hoe alles gelopen. Men kan zich echter niet veroorloven om terug te keren.

5.5.2 Gebruik smart practices Bardach

In de onderstaande tabellen staan de scores in percentages van samenwerkingsverband B op de verschillende dimensies. Een percentage betekent de mate waarin er gebruik is gemaakt van een smart practice van Bardach op de desbetreffende dimensie.

Uitdagingen	
Flexibiliteit	0%
Stimuleren staf	25%
Vertrouwen opbouwen	33%
Toerekenbaarheid & kwaliteit	66%
Geldelijke manipulatie	0%
Totaal	25%

Protectionisme vermijden	
Waarde	100%
Carriere	50%
Bureaucratie	66%
Totaal	72%

Sturen Samenwerkingsverband	
Publiek belang	66%
Intellectueel kapitaal	66%
Representativiteit	66%
Totaal	66%

Vertrouwen tussen organisaties	
Openheid bronnen	100%
Eerlijk over prestatiemogelijkheden	0%
Oog voor behoeften gemeenten	50%
Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	50%
Totaal	50%

Ontwikkelingsdynamiek	
Gestructureerd plan	100%
Momentgebonden effecten	100%
Snelheid	0%
Totaal	67%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Uitdagingen	25%
Protectionisme vermijden	72%
Sturen samenwerkingsverband	66%
Vertrouwen tussen organisaties	50%
Ontwikkelingsdynamiek	67%
Totaal	56%

5.6 Samenwerkingsverband D

5.6.1 Beschrijving proces samenwerking

Uitdagingen voor een samenwerkingsverband

Met betrekking tot *flexibiliteit*. De medewerkers mogen meedenken hoe de doelen behaald kunnen worden. Teamwork is toegenomen, omdat er nu ook betere mogelijkheden zijn om samen te werken omdat men fulltime werkt. De sturing is strakker geworden vanwege de WWB. De afdelingshoofden komen met voorstellen voor verbetering.

Ten aanzien van het *stimuleren van de staf*. Het werk wordt als betekenisvol ervaren. De autonomie is echter wat afgenomen, omdat er iets strakker wordt gestuurd. Dit hangt samen met de WWB. Feedback wordt gegeven door afdelingshoofden via beoordelingsgesprekken en functioneringsgesprekken.

Vertrouwen bevorderen gebeurde door de medewerkers bij het proces te betrekken. Hen werd getoond waarom samenwerken noodzakelijk was voor de continuïteit. Werkgroepen om de werkwijzen op elkaar af te stemmen en waaraan de medewerkers konden deelnemen, werden opgericht. Geprobeerd werd om de mensen teamgevoel te geven en verder los te weken van de gemeenten waar ze vandaan kwamen. Er was een teamdag onder externe begeleiding. Elk kwartaal is er een bijeenkomst met het gehele team. De backoffice van de ISD is in één gebouw ondergebracht. Het was in eerste instantie (een aantal maanden)

moeilijk voor de medewerkers om op een andere plek te werken. Later zagen de mensen dat ze wel in een mooi kantoorpand zaten. Trainingen zijn er geweest, die gericht waren op de WWB en ook trainingen die te maken hadden met de nieuwe organisatie. Medewerkers waren erg dubbel over de trainingen. Enerzijds had men er geen tijd voor, maar aan de andere kant bleek er wel meerwaarde te zijn.

Met betrekking tot *toerekenbaarheid en kwaliteit*. De meetbaarheid van de resultaten is afhankelijk van de functie. Soms wordt er rechtstreeks door de toetsers gecontroleerd. Beleidsmedewerkers zijn moeilijker te controleren. Er is geen cliëntvolgsysteem, implementatie van het automatiseringssysteem gaat moeizaam. Op dit moment worden de doorlooptijden niet in de gaten gehouden. Een cliëntenraad is opgericht na het ontstaan van de ISD. Het is moeilijk om er mensen voor te vinden.

Vermijden protectionisme

De argumentatie was dat *de publieke waarde* zou toenemen door samenwerking. Het publieke belang is ook een organisatorisch belang; meer professionalisering en efficiency was nodig. Anders kun je niet leveren wat je moet leveren. Het cliëntisme vermindert ook, omdat de cliënt kan kiezen voor een ambtenaar.

Ten aanzien van *carrière- technische overwegingen*: Medewerkers van twee gemeenten hadden wel wat aarzelingen omdat men de eigen gemeente moest verlaten en moest gaan reizen. Ook was er onzekerheid over de eigen positie en waar men terecht zou komen. Men heeft baangarantie gekregen, er is twee keer bezwaar gekomen tegen een plaatsing. Binnen de nieuwe organisatie zijn de kansen op doorstroming groter omdat men fulltime werkt.

Met betrekking tot *bureaucratische overwegingen*: Gemeenteraden traptten op de financiële rem, omdat de kosten van de samenwerking te hoog leken. Dit leverde lang politiek gekrakeel op, men wilde absoluut geen extra geld betalen aan de ISD. Men was ook bang om de autonomie te verliezen. Daarom is er door de colleges goed uitgelegd waarom men het proces inging. Anders zou de continuïteit niet gewaarborgd kunnen worden. Het werd steeds moeilijker om specialisten aan het werk te hebben die de wet goed kennen. Het levert efficiency- voordeel op om niet meer alle drie één persoon te hebben, maar samen één.

Sturen

Voor wat betreft het *publiek belang*. Het publieke belang kon niet berekend worden, want 'kwaliteit en kwetsbaarheid zijn niet goed meetbaar'. Eind 2005 is er een klanttevredenheidsonderzoek gehouden, men zat tweetiende onder het landelijk gemiddelde. Dit zou ermee te maken kunnen hebben dat cliënten in het begin geschokt waren dat er alleen nog maar op afspraak werd gewerkt. Het financiële plaatje werd met behulp van externen berekend. Een van de respondenten geeft aan dat het moeilijk zichtbaar is te maken hoe het zou zijn geweest als je het niet had gedaan. In het begin moest er wat geld bij, na 2004/2005 is er een positief saldo uitgerold. Schommelingen in het financiële plaatje worden goed opgevangen. Gemeente K stort positieve saldi in een planningsreserve voor mindere tijden.

Met betrekking tot *het intellectueel kapitaal*: De beleidsvisies waren verschillend in het begin; men koos voor de beste praktijken uit de drie gemeenten. Dit werd uitgewerkt op elk item, zodat er een eenheidsworst aan beleid uitkwam. Op politiek gevoelige onderwerpen is lokaal maatwerk mogelijk, met name één gemeente heeft andersoortig armoedebeleid. Organisatorisch kan dit ook.

De strategie was kwaliteitsverbetering/ betere klantgerichtheid en minder kwetsbaarheid. Dit werkte wel goed.

Met betrekking tot *representativiteit en consensus*: Drie gemeenten gingen samen. In eerste instantie zouden nog drie gemeenten worden toegevoegd, maar één van die drie haakte af. Toen deed de rest dat ook. De colleges van twee andere gemeenten hebben desondanks hard geknokt voor de ISD. Het college van de derde gemeente was moeilijk te overtuigen (de wethouder Sociale Zaken wilde wel). Om dit voor elkaar te krijgen kreeg men hulp van wethouders en burgemeesters vanuit andere gemeenten. Misschien kwam men wel te vroeg met de ISD volgens een respondent, want de raden waren nog erg met het dualisme bezig. Uiteindelijk kwam er een positieve afrekening in 2005 en nu geloven de gemeenteraden er wel in. Vroeg werden de raden bij het proces betrokken en periodiek werden de gemeenteraden geïnformeerd, al was er wel kennisachterstand bij een gemeente. Daar werd de raad achterdochtig.

De cliëntenraad is betrokken geweest bij het proces en was positief over het samengaan. Het personeel en de ondernemingsraden werden ook bij het proces betrokken. Eén OR onthield zich van advies in verband met de gebrekkige communicatie van die gemeente. Het personeel had er wel moeite mee dat er drie mensen waren die voor dezelfde functie gingen in de ISD. Dat heeft wel tot wegsolliciteren geleid.

De leiderschapsstijl die wordt gehanteerd door de directeur is te beschrijven als een participerende stijl. De mensen betrokken houden bij het proces. Dit leidt tot langzamere besluitvorming en gaat ten koste van de daadkracht. Maar commitment wordt wel hoger. Een respondent geeft aan dat er af en toe wel meer gebruik van macht gemaakt zou mogen worden. De directeur geeft aan dat een extern leidinggevende wel voordeel zou kunnen hebben, want de omslag maken van een informele stijl naar een meer afstandelijke kan lastig zijn. Nu krijgt hij wel te horen 'zo deed je vroeger nooit'.

Er is sprake van een dagelijks bestuur (drie wethouders van de drie gemeenten) en een algemeen bestuur (twee raadsleden van de gemeente met de meeste cliënten, één van de anderen en drie wethouders) binnen een gemeenschappelijke regeling. Tot beslissingen komen gaat via consensus. Ook wordt er steeds commitment gezocht bij de gemeenteraden. De raadsleden zeggen dat ze eerst moeten praten met de achterban. Een keer is daarom een voorstel aangehouden. Dat werkt traag volgens een respondent.

Vertrouwen

Ambtelijk weet je meer dan je kunt gebruiken over achterstanden en personeel dat niet goed werkt. Op hoger niveau was daar beperkte openheid over. Er was een persoon die niet functioneerde, die is nu ontslagen. Onduidelijk is of men heeft geprobeerd deze persoon te lozen via het ISD- traject. De ISD draait nu op voor het wachtgeld; dat is heel zuur.

Met betrekking tot de behoeften van de medewerkers is men niet over één nacht ijs gegaan, want 'als medewerkers positief staan ten aanzien van de samenwerking komt het wel goed'. De ambtenaren namen deel aan projectgroepen. Het uitgangspunt was dat er een zo gunstig mogelijke rechtspositie voor het personeel zou ontstaan. Voor hen moesten de randvoorwaarden gunstig zijn.

Men had wel vertrouwen in de integriteit van de anderen, want 'anders ga je niet rond de tafel zitten'. Maar sommigen hadden meer vertrouwen dan anderen, want 'anders hadden ze niet zo tegengewerkt'.

Ontwikkelingsdynamiek

Een gestructureerd plan is gemaakt, ook met behulp van externen. Men heeft gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling. Een van de respondenten geeft aan: 'ik twijfel of de samenwerking zo ver was opgetuigd als de regeling er niet was geweest'. Men vindt het een ongewenste ontwikkeling dat de budgetten nu weer bij de gemeenten zelf worden neergelegd. Een respondent zegt: 'Van Hoof heeft een bom gelegd onder de samenwerking, want eigenlijk worden de ISD's dan afhankelijk van wat de gemeenteraden beslissen.' Het zou leiden tot meer administratieve lasten en wellicht ook de vraag waarom men nog bij elkaar zit.

Men probeerde te vermijden dat er eilandjes bij het personeel ontstonden en men probeerde te vermijden buiten de begroting uit te komen. Dit werd gedaan door gebruik te maken van een kleine reserve bij gemeente K.

Het duurde (te) lang voor de samenwerking tot stand kwam. In het beslissend stadium haakten andere gemeenten, die eerst ook zouden meewerken, af. Vanwege de traagheid werd de weerstand alleen maar sterker. Uiteindelijk heeft men 'gewoon een mijlpaal gesteld. Praktische bezwaren en fricties komen er toch wel.' Men noemde als een oorzaak van de traagheid dat men voor de besluitvorming met drie gemeenteraden te maken heeft.

Ervaring van samenwerking

Het personeel lijkt redelijk ok met de samenwerking te zijn. Dat moet ook wel zo zijn volgens een van de respondenten, want anders zou er meer personeelsverloop zijn. In feite zijn er drie groepen (maar heeft ook met karakter te maken van personen te maken): één groep is enthousiast, de tweede is neutraal en de derde moppert. Commitment aan het verbeterproces is er wel. Het is ook gemakkelijker om op het werk te concentreren want 'klanten komen niet meer over de afdelingen rollen'.

Na een positieve financiële afrekening in 2005 worden er geen vragen meer in de raden gesteld, eerst haalde men de klanten en klachten erbij. De gemeenteraad in J is nu wel kritisch over het beleid.

5.6.2 Gebruik smart practices Bardach

In de onderstaande tabellen staan de scores in percentages van samenwerkingsverband D op de verschillende dimensies. Een percentage betekent de mate waarin er gebruik is gemaakt van een smart practice van Bardach op de desbetreffende dimensie.

Uitdagingen	
Flexibiliteit	33%
Stimuleren staf	50%
Vertrouwen opbouwen	66%
Toerekenbaarheid & kwaliteit	33%
Geldelijke manipulatie	0%
Totaal	36%

Protectionisme vermijden	
Waarde	100%
Carrière	100%
Bureaucratie	33%
Totaal	78%

Sturen Samenwerkingsverband	
Publiek belang	66%
Intellectueel kapitaal	66%
Representativiteit	100%
Totaal	78%

Vertrouwen tussen organisaties	
Openheid bronnen	0%
Eerlijk over prestatiemogelijkheden	100%
Oog voor behoeften gemeenten	100%
Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	50%
Totaal	63%

Ontwikkelingsdynamiek	
Gestructureerd plan	100%
Momentgebonden effecten	100%
Snelheid	0%
Totaal	67%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Uitdagingen	36%
Protectionisme vermijden	78%
Sturen samenwerkingsverband	78%
Vertrouwen tussen organisaties	63%
Ontwikkelingsdynamiek	67%
Totaal	64%

5.7 Samenwerkingsverband E

5.7.1 Beschrijving proces samenwerking

Uitdagingen voor een samenwerkingsverband

Met betrekking tot *flexibiliteit*: Er is nu wat zoekend teamwork, men probeert de werkwijzen op elkaar af te stemmen. Controle is toegenomen, kwaliteitsmedewerkers houden van bovenaf bij wat er gebeurt. De personen zelf houden werklijsten bij. De lijnmanagers hebben een grotere verantwoordelijkheid. Ze bewaken de voortgang, kwaliteit en continuïteit en ze voeren voortgangsgesprekken.

Ten aanzien van het *stimuleren van de staf*. In algemene zin ervaart men het werk als betekenisvol. Aan de ene kant is er minder autonomie, want de taak is versmald vanwege specialisatie en er zijn meer protocollen en werkprocessen, waardoor het personeel soms het gevoel kreeg dat men het 'nooit goed kon doen. Aan de andere kant heeft men meer autonomie als klantmanager. Daar wordt er gekeken naar wat de mogelijkheden zijn van de klanten. In dat opzicht zijn er meer mogelijkheden om het werk zelf vorm te geven. Feedback is onderwerp van het gesprek in het bestuur. Functioneringsgesprekken worden gegeven door teamleiders.

Vertrouwen bevorderen deed men door in werkgroepen de werkprocessen en werkstijl vast te leggen. Een gemeenschappelijke cultuur ontwikkelen, ging mede doordat er veel personeelsmutaties waren en er veel jonge instroom is. In het voortraject zijn er recreatieve en inhoudelijke bijeenkomsten geweest voor het personeel, men heeft hier geen externen voor ingehuurd. Een respondent zegt dat een gemeenschappelijke identiteit ontwikkelen een continu proces is. De ISD is ondergebracht in één gebouw, per toerbuurt gaat men naar de verschillende gemeentehuizen. Dit heeft een puur praktische reden, want er is te weinig ruimte om de cliënten in het ISD- gebouw te kunnen ontvangen. Er zijn verschillende trainingen geweest naar aanleiding van de invoering van de WWB en ook trainingen ten aanzien van klantmanagement. Volgens een respondent wordt dit positief ervaren, omdat men het idee heeft dat er geïnvesteerd wordt in mensen.

Met betrekking tot *toerekenbaarheid en kwaliteit*: vroeger had men alleen de klassieke controle; op rechtmatigheid. Nu heeft men ook controle op doelmatigheid, er wordt ook gekeken wat de inspanningen opleveren in relatie tot de uitstroom. Men is ook bezig met een benchmark van een aantal gemeenten op doorlooptijden, workload en salariskosten. Elke gemeente had een eigen klantenvertegenwoordiging. De samenwerking werd afgedaan met een mededeling. Voor de cliënten bleef dienstverlening op locatie van belang. Op dit moment is er een cliëntenraad. Het is echter lastig om deze goed te 'bemensen'.

Vermijden protectionisme

Met betrekking tot het vermijden van protectionisme. Het personeel dacht in eerste instantie dat het slechter zou zijn voor de klant; men zou de klanten niet meer kennen en de klanten zouden meer moeten reizen.

De argumentatie was dat de *publieke waarde* zou toenemen door samenwerking. Het was noodzakelijk om te fuseren voor wat betreft de kwaliteit van de dienstverlening; een grotere mate van continuïteit (minder problemen met vervanging bij ziekteverzuim) zou te realiseren zijn, de efficiency verbeteren en meer deskundigheid vanwege specialisatie

Voor wat betreft *carrière- technische overwegingen*: Het personeel moest verder reizen (maximaal 17 km) en zou een andere baas en andere collega's krijgen. Een sociaal plan werd opgesteld en een rechtspositieregeling die een mengeling was van drie gemeenten. Iedereen hield zijn baan, ook de vakbonden kwamen snel over de brug.

Ten aanzien van bureaucratische overwegingen: Door een respondent werd aangegeven dat de functie klantmanager iets anders is dan de gewone SD- taken. Men gaat meer kijken naar de klant en zijn omgeving, dus er is wel een 'nieuw product'. De discussie ging steeds over het geld. De raden moesten overtuigd worden van de aanloopkosten en de integratiekosten. De schaalvergroting leidde tot een gunstiger verdeelsysteem. 'Helaas werd dit bedrag op de begroting opgenomen als structurele winst. Toen het bedrag later naar beneden werd bijgesteld, dachten de gemeenteraden dat hun geld was ontnomen.

Het personeel was bang van te voren dat er een onbeheersbaar apparaat zou komen. Argumentatie; iets goedkoper werken, grotere mate van continuïteit (minder problemen met vervanging bij ziekteverzuim, efficiency verbeteren, apparaatskosten besparen en meer deskundigheid vanwege specialisatie.'

De gemeenteraden waren bang voor verlies van autonomie, ze konden de GR moeilijk accepteren en moesten gaan samenwerken terwijl men elkaar niet kende, daar kwam nog bij dat 2 gemeenten in verschillende provincies lagen. Eén gemeente is in het beginstadium afgehaakt vanwege de afstand. De argumentatie was benadrukken dat we er voor de burgers zijn. Voor de werkgelegenheid in de regio kan men meer betekenen door samen te werken.

Men is nu niet bang meer voor verlies van autonomie; men roept om meer uniformiteit ten aanzien van minimabeleid.

Sturen

Met betrekking tot het *publiek belang*: Berekeningen van het publieke belang zijn gemaakt, dit was de leidraad waar men zich aan vasthield. Maar of de modellen uitkomen, 'is een heel ander verhaal, want werkgelegenheid en uitstroom zijn ook zeer sterk afhankelijk van de economie'. Verder 'men kan meer bereiken door te investeren in ondernemerschap en ook de mogelijkheden van de cliënten optimaal te leren benutten. Het is beter om zelf reïntegratietrajecten op te zetten, want dan ben je niet afhankelijk van bureau's.' Klanttevredenheid is nog niet gemeten, de bereikbaarheid is op dit moment in elk geval zowel fysiek als telefonisch minder. Binnenkort wordt een onderzoek gehouden. Een overzicht van de financiële kosten is er ook gemaakt. Dit heeft men zelf gedaan en voor een deel door externen. Het geeft een handvat om te beslissen: 'we doen het wel of niet.'

Voor wat betreft *het intellectueel kapitaal*: Aanvankelijk waren er niet dezelfde beleidsvisies. Het beleid werd geharmoniseerd in werkgroepen. Handig werd gevonden dat de WWB en ISD tegelijk in werking traden, want zo kon er door de ISD eigen beleid worden opgesteld (via de vorming van verordeningen). Met betrekking tot armoedebeleid zijn er verschillen tussen de gemeenten. Dit is een punt van aandacht; hoe kun je dat goed op elkaar afstemmen?

De strategie was kwaliteitsverbetering en centraal stellen van de klanten.

Met betrekking tot *representativiteit en consensus*: Personeel werd betrokken in werkgroepen voor de ISD. De OR-en waren meer adviserend betrokken. Er waren bijeenkomsten met al het personeel in een GO. Er ontstond een conflict, want men had niet het gevoel dat er naar hen geluisterd werd. Toen de samenwerking echt een feit werd, waren er mensen die gewoon meewerkten en de anderen met zich meetrokken. Sommige mensen bleven tot het einde toe weerstand bieden, maar niemand is gesneuveld in het proces. Sommigen gingen er financieel zelfs op vooruit, dat hielp ook.

De gemeenteraden werden periodiek op de hoogte gesteld. Bij verordeningen en mandatering werd toestemming gevraagd. De raad was wel positief, maar had wat moeite met de grotere afstand en verlies van invloed op het beleid. Ook was er wat moeite met de kaderstellende rol. Men zag uiteindelijk wel de noodzaak in van samenwerken, wat meehielp was dat het CWI al gemeenschappelijk was.

De leiderschapsstijl was coachend en faciliterend. Getracht werd mensen al pratende op andere gedachten te brengen en daar is ruim de tijd voor genomen. Sommigen willen een wat meer directe aansturing (men is bang iets verkeerd te doen). Een bestuurslid geeft aan dat hij vindt dat er ook directief leiderschap zou moeten zijn om de resultaten zichtbaar te kunnen maken.

Sturing vindt plaats via een DB en AB Algemeen bestuur controleert de begroting en de jaarrekening. Raad controleert achteraf (dualisme blijft lastig). Grootste gemeente levert de helft van de middelen en heeft twee stemmen in het bestuur. Elke kleinere gemeente één stem. Mogelijkheid is geregeld om stemmen te laten staken. In praktijk is het niet zo ver gekomen dat er echt gestemd moest worden. Bestuursvorm functioneert naar tevredenheid, maar in het beginstadium was het lastig dat de grootste gemeente ook vond dat ze twee keer zoveel te zeggen zouden moeten hebben.

Vertrouwen

Openheid van bronnen; De afspraak was dat iedereen gekoppeld aan SZ mee zou gaan, ook de kneusjes. Het meubilair werd ook goed geregeld. Behalve met één gemeente, later werd de sterkte en zwakte van medewerkers duidelijk en ook de middelen die men had.

Over de prestatiemogelijkheden was men niet geheel eerlijk volgens een respondent, een ander zegt dat men daar wel eerlijk over was. De gemeenten namen elkaar wel steeds serieus, met betrekking tot moeilijke zaken heeft men een lijn uitgezet en die ook gevolgd. Het vertrouwen was er eigenlijk al, want men werkte samen op wat andere gebieden.

Ontwikkelingsdynamiek

Er is een gefaseerd plan opgesteld door een externe partij, waarbij ook gebruik is gemaakt van het Stappenplan van Stichting Stimulansz.

In het begin geen winstgevende taken, maar wel iets goedkoper werken was de opzet.

Proberen de apparaatskosten in de hand te houden. Er is gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling van het ministerie. Een van de respondenten geeft aan dat het een ongewenste ontwikkeling zou zijn als het ministerie nu weer losse budgetten aan gemeenten zou geven; drie keer administratie voeren voor drie gemeenten. Men heeft geprobeerd geen gebeurtenissen te vermijden, bewust niet moeilijke dingen vooruitschuiven, want daar krijg je later problemen mee. Financieel is ook steeds alles doorgerekend en niet verbloemd.

Aanvankelijk ging de samenwerking volgens twee respondenten heel langzaam en stroperig omdat de colleges voor waren en het personeel tegen. 'Waar voor gezorgd moet worden, is dat het personeel er niet als een hijgend peloton achteraan komt'. Ook het proces rond de vierde gemeente die eerst zou meedoen, werkte vertragend. Toen het uiteindelijk rond was, ging het te snel. Een respondent vond het eigenlijk allemaal wel snel gegaan, want het duurde twee à drie jaar voordat men in het nieuwe gebouw zat.

Ervaring van samenwerking

Op dit moment valt de samenwerking de medewerkers niet tegen. Sommigen zijn er financieel zelfs op vooruit gegaan. Het bestuur is positief, de gemeenteraden zijn ook positief hoewel ze wel resultaten willen zien. Ze hebben er ook wat moeite mee dat ze wat meer op afstand staan. Ze kunnen wat minder goed controleren wat er gebeurt.

5.7.2 Gebruik smart practices Bardach

In de onderstaande tabellen staan de scores in percentages van samenwerkingsverband E op de verschillende dimensies. Een percentage betekent de mate waarin er gebruik is gemaakt van een smart practice van Bardach op de desbetreffende dimensie.

Uitdagingen	
Flexibiliteit	66%
Stimuleren staf	63%
Vertrouwen opbouwen	83%
Toerekenbaarheid & kwaliteit	66%
Geldelijke manipulatie	0%
Totaal	56%

Protectionisme vermijden	
Waarde	100%
Carriere	50%
Bureaucratie	100%
Totaal	83%

Sturen Samenwerkingsverband	
Publiek belang	66%
Intellectueel kapitaal	66%
Representativiteit	100%
Totaal	77%

Vertrouwen tussen organisaties	
Openheid bronnen	50%
Eerlijk over prestatiemogelijkheden	0%
Oog voor behoeften gemeenten	100%
Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	100%
Totaal	63%

Ontwikkelingsdynamiek	
Gestructureerd plan	100%
Momentgebonden effecten	100%
Snelheid	0%
Totaal	67%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Uitdagingen	56%
Protectionisme vermijden	83%
Sturen samenwerkingsverband	77%
Vertrouwen tussen organisaties	63%
Ontwikkelingsdynamiek	67%
Totaal	69%

5.8 Samenvatting

De uitlatingen van de respondenten over processen van samenwerking van de verschillende samenwerkingsverbanden staan reeds samengevat in de woordelijke uiteenzettingen over de samenwerking. De scores in percentages op de dimensies van Bardach (de mate waarin er gebruik is gemaakt van zijn smart practices) kan als volgt worden samengevat in een verdeling over de verschillende samenwerkingsverbanden:

Uitdagingen	
Samenwerkingsverband A	62%
Samenwerkingsverband B	45%
Samenwerkingsverband C	25%
Samenwerkingsverband D	36%
Samenwerkingsverband E	56%

Protectionisme vermijden	
Samenwerkingsverband A	61%
Samenwerkingsverband B	61%
Samenwerkingsverband C	72%
Samenwerkingsverband D	78%
Samenwerkingsverband E	83%

Sturen samenwerkingsverband	
Samenwerkingsverband A	66%
Samenwerkingsverband B	72%
Samenwerkingsverband C	66%
Samenwerkingsverband D	78%
Samenwerkingsverband E	77%

Vertrouwen tussen organisaties	
Samenwerkingsverband A	63%
Samenwerkingsverband B	75%
Samenwerkingsverband C	50%
Samenwerkingsverband D	63%
Samenwerkingsverband E	63%

Ontwikkelingsdynamiek	
Samenwerkingsverband A	66%
Samenwerkingsverband B	67%
Samenwerkingsverband C	67%
Samenwerkingsverband D	67%
Samenwerkingsverband E	67%

Eindtotaal gebruik maken smart practices Bardach	
Samenwerkingsverband A	64%
Samenwerkingsverband B	64%
Samenwerkingsverband C	56%
Samenwerkingsverband D	64%
Samenwerkingsverband E	69%

Hoofdstuk 6

Conclusies en aanbevelingen

6.1 Inleiding

In dit slothoofdstuk ga ik de hoofdvraag beantwoorden en de eindbalans op te maken van wat ik heb geprobeerd te doen in dit onderzoek.

De vraag was: *Zijn gemeenten tevredener over het proces van hun intergemeentelijke samenwerking na/ ten tijde van de invoering van de WWB naarmate die samenwerking meer voldoet aan de criteria van de craftmanship theorie van Bardach?*

De craftmanship- theorie van Bardach werd in het tweede hoofdstuk uiteengezet en in het vierde hoofdstuk geoperationaliseerd om los te kunnen laten op het proces van intergemeentelijke samenwerking. In het vorige hoofdstuk werden de resultaten van deze ontmoeting tussen de theorie en praktijk weergegeven. Nu zal ik de hypothese toetsen die ik had geformuleerd om de centrale vraag van de scriptie te kunnen beantwoorden (6.2). Daaraan gekoppeld zal ik de beperkingen van het onderzoek aangeven (6.3) en beschrijven op welke manier de theorie een meerwaarde kan bieden (6.4). Tenslotte geef ik een aantal aanbevelingen voor verder onderzoek en voor het proces van samenwerking van gemeenten.

6.2 Hypothese toetsen

Om de centrale vraag van de scriptie te kunnen beantwoorden, had ik als hypothese geformuleerd dat samenwerken beter/ gemakkelijker wordt ervaren dan als er minder sprake is van de smart practices van Bardach. Dienovereenkomstig zou het ook zo moeten zijn dat samenwerking minder goed wordt ervaren als er minder sprake is van die smart practices. Eerst zal ik deze hypothese toetsen.

Bij samenwerkingsverband A zijn Bardach's aanbevelingen voor succesvolle samenwerking (smart practices) voor in totaal 64% te herkennen. De ervaringen met samenwerking zijn daar het meest positief van alle samenwerkingsverbanden. Het personeel is tevreden en staat er ook positief tegenover om een fusie met een andere Sociale dienst op te pakken. De colleges en gemeenteraden zijn ook erg trots op de ISD, want deze staat eigenlijk voortdurend in de belangstelling als voorbeeld van geslaagde samenwerking.

Bij samenwerkingsverband B zijn Bardach's aanbevelingen voor in totaal 64% te herkennen. De samenwerking wordt daar beschreven als 'naar tevredenheid'. De colleges zijn tevreden (al zijn ze wel kritisch over de snelheid en voortvarendheid), de gemeenteraden zijn tevreden. Ook het personeel lijkt tevreden, want niemand heeft bezwaar gemaakt tegen nieuwe plaatsingen en niemand is weggegaan.

Bij samenwerkingsverband C zijn de smart practices van Bardach voor in totaal 56% te herkennen. De ervaringen met samenwerking zijn niet goed; er is een conflict geweest met de ondernemingsraad waardoor verschillende mensen zijn ontslagen en nieuwe mensen moesten worden aangenomen. De personeelsleden zijn niet enthousiast. Het bestuur is niet tevreden over het verloop van het proces, maar men kan zich niet veroorloven terug te keren. De gemeenteraden hebben moeite met het verlies van zeggenschap en het dualisme.

Bij samenwerkingsverband D zijn de smart practices van Bardach voor in totaal 64% zichtbaar. De ervaringen met samenwerking zijn redelijk. Het personeel is er redelijk ok mee. Bij de gemeenteraden was eerst veel weerstand, maar na een positieve financiële afrekening is het bezwaar verstomd. Over dit samenwerkingsverband werd gezegd dat samenwerking wellicht niet tot stand zou zijn gekomen zonder de stimuleringsregeling van het ministerie. Dit samenwerkingsverband noemt het nieuwe plan voor verdeling van de budgetten: 'een bom onder de samenwerking'.

Bij samenwerkingsverband E zijn de smart practices van Bardach voor in totaal 69% te herkennen. De ervaringen met samenwerking zijn zowel positief als negatief. De colleges zijn zeer positief, het samenwerken valt het personeel na aanvankelijk veel weerstand te hebben niet tegen. De gemeenteraden zijn ook positief, hoewel ze wel (financiële) resultaten willen zien. De raden hebben er moeite mee dat ze wat meer op afstand staan en wat minder kunnen controleren wat er gebeurt.

Uit de hypothese zou moeten voortvloeien dat samenwerking beter wordt ervaren als er meer sprake is van de elementen van Bardach. Het samenwerkingsverband (A) dat de beste ervaringen heeft met samenwerking is echter niet het samenwerkingsverband dat het meest gebruik maakt van de smart practices van Bardach, want dat is samenwerkingsverband E. Bij dit samenwerkingsverband heeft men wel positieve ervaringen met samenwerking, maar men heeft ook moeite met de samenwerking. Het samenwerkingsverband (C) met de slechtste ervaringen met de samenwerking is tegelijk het samenwerkingsverband dat het minst gebruik maakt van de smart practices van Bardach. Bij dat samenwerkingsverband wordt echter nog steeds voor 56% gebruik gemaakt van de elementen van Bardach. Dat percentage ligt nog behoorlijk hoog in ogenschouw genomen dat de samenwerking daar zo slecht verliep. Het percentage ligt ook dicht bij de scores van drie andere samenwerkingsverbanden, van respectievelijk 64 en 65%. Als je de totale scores bekijkt, valt sowieso op dat de scores allemaal dichtbij elkaar liggen. De hoogste score van 69% wijkt niet veel af van een 64/ 65% score. Dit geeft naar mijn mening geen goede handvatten om conclusies te kunnen trekken.

Veelzeggender lijken een paar afwijkende percentages binnen de thema's van Bardach zelf. De meeste percentages liggen relatief dicht bij elkaar, maar er zijn bij samenwerkingsverband C twee afwijkende scores ten opzichte van de andere samenwerkingsverbanden ten aanzien van 'uitdagingen' (25%) en 'vertrouwen tussen organisaties' (50%). Bij dit samenwerkingsverband C zijn ook slechtste ervaringen met samenwerking te herkennen. Deze lage score op het item 'uitdagingen' betekent dat er weinig is geïnvesteerd in het opbouwen van draagvlak bij het personeel en dat het personeel weinig autonomie heeft om de werkzaamheden uit te voeren. Bij het samenwerkingsverband met de hoogste score op 'uitdagingen' (62%), terwijl bij de overige samenwerkingsverbanden de score daar lager ligt, is men het meest positief over de samenwerking.

Op grond van deze uitkomsten zijn er voorzichtige aanwijzingen dat gemeenten daadwerkelijk tevredener zijn over samenwerking indien er meer gebruik wordt gemaakt van de criteria van Bardach. Maar er is niet sluitend bewezen aan de hand van de hypothese dat gemeenten ook echt tevredener zijn over de samenwerking als er meer sprake is van de smart practices van Bardach. Dit heeft waarschijnlijk te maken met beperkingen van de meetbaarheid in dit onderzoek. In de volgende paragraaf beschrijf ik deze beperkingen.

Naast deze voorzichtige beantwoording van de hoofdvraag kan er mijns inziens nog op een andere manier profijt worden getrokken van de theorie van Bardach, want er zijn veel zaken boven tafel gekomen door de vraaggesprekken. Hier ga ik in paragraaf 6.4 nader op in.

6.3 Beperkingen van de meetbaarheid

Ik ben een aantal beperkingen tegengekomen die een oneigenlijke invloed hadden op de scores op de verschillende items, en die daardoor ook het toetsen van de hypothese nadelig beïnvloed kunnen hebben.

Beperkingen door respondenten

- Hoewel ik probeerde ambiguïteit te beperken via de belofte van anonieme verwerking van de gegevens, merkte ik dat bepaalde respondenten soms terughoudend of positief over een onderwerp spraken. Terwijl andere respondenten van hetzelfde samenwerkingsverband het tegendeel beweerden. Dit was het geval als ik vragen stelde over openheid van bronnen en eerlijkheid over de prestatiemogelijkheden. In de scorelijst heb ik het gemiddelde genomen van deze twee invalshoeken, omdat je nooit helemaal zeker kan weten of men dit echt zo vond, of dat er sprake was van ambiguïteit. Dit heeft dan ook een oneigenlijke invloed op de scores.
- De persoonlijke insteek van respondenten kon verschillen, omdat iedereen dezelfde dingen anders ervaart. Sommigen hebben een wat positievere insteek dan anderen. Een goed voorbeeld hiervan is dat een respondent van samenwerkingsverband B aangeeft dat hij vond dat het allemaal nog wel meeviel met de snelheid om te komen tot de ISD, terwijl alle anderen vonden dat het erg langzaam ging.
- De respondenten wijdden regelmatig behoorlijk uit over bepaalde onderwerpen, waardoor andere onderwerpen onderbelicht bleven. Dit had ook te maken met het beperkte tijdsbestek waarin de interviews moesten worden afgenomen.
- De respondenten kunnen vragen op een verschillende manier interpreteren. Dit kan een rol spelen, ook al probeer je als interviewer zo helder mogelijk te zijn in de vraagstelling en de bedoeling van de vragen zo helder mogelijk uiteen te zetten.
- Niet alle respondenten beschikten over alle informatie, bijvoorbeeld omdat ze wat verder afstonden van bepaalde onderdelen van de ISD. Zo kon op de werkwijze binnen de ISD eigenlijk alleen door de directeur dieper worden ingegaan.
- Bepaalde zaken die logischerwijs voor alle samenwerkingsverbanden zouden kunnen gelden, werden niet bij alle samenwerkingsverbanden genoemd door respondenten. Zo werd er bij twee samenwerkingsverbanden melding van gemaakt dat de medewerkers nu klantmanagers moesten worden, terwijl ze eerst bijstandsconsulenten waren. Ook werd er maar in 1 geval melding gemaakt van het feit dat men persoonlijke vernieuwing kreeg door in een nieuwe organisatie te gaan werken. Dat zou echter op alle medewerkers van de samenwerkingsverbanden van toepassing kunnen zijn. Verder werd er bijvoorbeeld niet altijd iets gezegd over ruime verantwoordelijkheden van het lijnmanagement, terwijl dit ook relatief logisch is. Bij het scoren heb ik deze evidenties echter niet kunnen meenemen, omdat het niet gezegd werd door respondenten.

Beperkingen door onderzoeker

- 'Oefening baart kunst' was voor dit onderzoek een nadeel. En dan doel ik op het afnemen van interviews waar ik steeds bedrevener in raakte. Mede daardoor ontstonden wat minder eenduidige resultaten dan anders het geval zou zijn.
- Mijn interpretatie van de theorie kan ook beperkend hebben gewerkt en ook hoe ik bepaalde uitspraken heb geclassificeerd; ik probeerde zo dicht mogelijk bij de theorie te blijven maar zal daar niet altijd in zijn geslaagd. Het was mogelijk om bepaalde informatie bij verschillende indicatoren te plaatsen. Ik heb daar keuzes in gemaakt,

maar dat zijn wel subjectieve keuzes geweest. Problemen met keuzes voor classificatie had ik bijvoorbeeld bij de indicatoren vermeerdering van publieke waarde en positie- verbetering van de organisatie bij het hoofdthema 'Vermijden van Protectionisme'. Ook had ik problemen met classificeren van processen waarbij men tot overeenstemming kwam voor samenwerking. Het kon naar mijn mening zowel geplaatst worden bij representativiteit en consensus (onder het hoofdthema 'Sturen') als bij bureaucratie overwegingen die in de weg stonden/ een rol speelden bij tot stand komen van de samenwerking (onder het hoofdthema 'Vermijden van Protectionisme').

Beperkingen door de theorie van Bardach

- Bardach heeft een aantal smart practices als uitgangspunt genomen voor goede samenwerking, maar wat hij onderscheidt als smart practices bleek uit uitspraken van respondenten niet altijd 'smart' te zijn. Bardach vindt het goed om klanten te betrekken bij het proces, maar de respondenten zijn nogal sceptisch over de kwaliteit van de cliëntenraden. Bardach vindt het positief om resultaten meetbaar te maken, maar in de praktijk blijkt het niet altijd een meerwaarde te hebben.
- Er is een dimensie van deelthema 'intellectueel kapitaal' (van het hoofdthema 'Sturen') waarover in het onderzoek door geen enkele respondent iets is gezegd, namelijk: *kennis politiek landschap*. Dit is dan ook een dimensie die helemaal niet meetbaar was. Dat is op zich zelf wel verklaarbaar want bij dit punt ging het om dingen 'aanvoelen' in het proces zelf. Maar dit betekent dat de scores op dat deelthema niet helemaal zullen kloppen, want dat dit niet gescoord is, betekent niet dat het er niet was.
- De theorie van Bardach laat ook bepaalde zaken buiten beschouwing die ook een rol kunnen spelen in het proces, zoals bijvoorbeeld simpele praktische bezwaren tegen samenwerking van het personeel (reiskosten krijgen).
- Door informatie uit de classificatie- schema's te scoren, wordt er alleen maar gekeken of er sprake is van een 'smart practice' van Bardach of niet, maar het verhaal achter het proces, de manier waarop het in zijn werk ging, wordt op die manier niet duidelijk. Als je bijvoorbeeld weet dat alle belanghebbenden betrokken waren bij het proces (personeel, gemeenteraden en cliënten), dan weet je nog niet *hoe* dat in zijn werk ging.

6.4 Inhoudelijke meerwaarde

Naast het toetsen van de hypothese en de beantwoording van de hoofdvraag aan de hand van de theorie van Bardach heb ik ook veel kennis boven tafel gekregen over het proces van samenwerking van de vijf samenwerkingsverbanden. Deze 'inhoudelijke meerwaarde' is een bijkomend effect van dit onderzoek, dat ook past binnen de doelstelling van de scriptie. De doelstelling was kijken of de craftmanship theorie van Bardach een bijdrage zou kunnen leveren aan het proces van intergemeentelijke samenwerking. De thema's van Bardach hebben mij in staat gesteld een goed totaalbeeld neer te zetten van aspecten die een rol spelen bij de intergemeentelijke samenwerking (op grond waarvan ook aanbevelingen kunnen worden geformuleerd voor intergemeentelijke samenwerking). Het beste inhoudelijke overzicht ontstaat naar mijn mening door de verhalen over samenwerking in hun eigen context te lezen, zoals ze in Hoofdstuk 5 uiteen zijn gezet. Maar de interessantste parallellen en uitkomsten zal ik hier op een rij zetten.

6.4.1 Uitdagingen

Flexibiliteit

Door samengaan is er bij vier samenwerkingsverbanden gezegd dat de mogelijkheid van teamwork toe is genomen bij de verschillende samenwerkingsverbanden.

Door respondenten van twee samenwerkingsverbanden wordt gezegd dat het lijnmanagement meer verantwoordelijkheden heeft gekregen.

Stimuleren staf

Respondenten van vier samenwerkingsverbanden zeggen dat er strakkere sturing is en daardoor ook wat minder autonomie om het werk uit te voeren. In twee gevallen wordt hierover gezegd dat dit te maken heeft met de prestatieopdrachten van de WWB. Hiertegenover wordt wel gesteld dat de medewerkers als klantmanager weer wat meer autonomie hebben gekregen, omdat ze moeten kijken naar de mogelijkheden van de klanten. Dit biedt de mogelijkheden om het werk zelf vorm te geven (respondenten van twee samenwerkingsverbanden zeiden dit).

Alle respondenten geven aan dat de medewerkers het werk als betekenisvol zullen ervaren, dit heeft te maken met de inhoud van het werk zelf.

Vertrouwen bevorderen

Werkgroepen zijn er in vier samenwerkingsverbanden opgericht om zo de medewerkers de werkwijzen op elkaar te laten afstemmen. Alleen bij samenwerkingsverband C was dit niet het geval.

Gemeenschappelijke cultuur ontwikkelen doen de ISD's meestal zelf door gemeenschappelijke bijeenkomsten te organiseren en leuke activiteiten te ondernemen. In twee gevallen was er externe begeleiding ingehuurd om daar een dag of een paar dagen expliciet aandacht aan te besteden.

Alle organisaties hebben de ISD in één gebouw ondergebracht; in drie gevallen is er sprake van een front-office (in de oude gemeenten) en een backoffice-constructie. Trainingen worden er ook gegeven; in de meeste gevallen gaat het dan om werkinhoudelijke trainingen. Het personeel reageert daar wisselend op; men vindt het niet altijd even zinvol.

Toerekenbaarheid en kwaliteit

Bij drie samenwerkingsverbanden wordt er gebruik gemaakt van een cliëntvolgsysteem. Controle vindt in alle gevallen plaats op doelmatigheid en rechtmatigheid. Een samenwerkingsverband is bezig met een benchmark van een aantal gemeenten.

Alle ISD's hebben een cliëntenraad, drie van deze raden zijn opgericht na oprichting van de ISD. Bij twee ISD's hadden de gemeenten al voorafgaand aan de samenwerking een cliëntenraad. Het blijkt moeilijk om mensen te vinden voor de cliëntenraden, dit wordt gezegd bij drie samenwerkingsverbanden. In twee gevallen wordt aangegeven dat de inhoudelijke kwaliteit van de cliëntenraad te wensen over laat.

6.4.2 Protectionisme

Publieke waarde

Alle gemeenten zijn gaan samenwerken omdat ze te kwetsbaar werden in de dienstverlening. Het was noodzakelijk om te fuseren vanwege de kwaliteit van de dienstverlening aan de klant. Over een paar samenwerkingsverbanden wordt gezegd: 'wij hadden de WWB niet alleen kunnen uitvoeren'. Door samenwerking is meer sprake van continuïteit (vervanging bij ziekteverzuim) en deskundigheid.

Carriere

De medewerkers van de verschillende gemeenten kregen voorafgaand aan de samenwerking onzekerheid over hun baan en de nieuwe organisatie. Ook praktische aspecten, zoals verder moeten reizen naar werk en reiskosten krijgen, speelden een rol. Baanzekerheid werd steeds gegarandeerd, bij alle samenwerkingsverbanden. Bij twee samenwerkingsverbanden zijn er respectievelijk 1 en 2 bezwaarschriften ingediend tegen de plaatsing, maar deze zijn later ingetrokken. Ook zijn er rechtspositieregelingen opgesteld die gunstig uitpakten voor de medewerkers. Een bijkomstig effect van de samenwerking kon zijn dat hoofden bang werden voor verlies van hun positie (dit werd genoemd bij twee samenwerkingsverbanden), zij zouden medewerkers kwijtraken. Dit leidde tot enige vertraging (tegenwerking) in het proces van samenwerking.

Bureaucratie

Alle gemeenteraden van alle gemeenten die gingen samenwerken, focusten zich sterk op de financiën. Men wilde dat er financieel voordeel zou voortvloeien uit de samenwerking ofwel dat de samenwerking in elk geval niet meer zou gaan kosten. Het was steeds moeilijk voor de colleges om de gemeenteraden te overtuigen van het belang van samenwerking of van het feit dat bepaalde uitgaven (implementatiekosten bijvoorbeeld) nodig waren. Men benadrukte in reactie hierop het continuïteitsvoordeel, het voordeel van meer specialisatie, efficiency- voordeel en effectiviteits- voordeel. Ook zou er voor de werkgelegenheid in de regio meer betekend kunnen worden door samenwerking

Alle gemeenteraden waren ook bang voor het verlies van autonomie. Daarom is er bij een samenwerkingsverband vermeden om het woord fusie te gebruiken. De raden kozen echter wel voor een fusiemodel. In dat model was het nog steeds mogelijk om het eigen beleid te bepalen. Dit was overigens ook datgene dat de colleges als argument ook benadrukten bij andere gemeenteraden. Verder haalde men ook de daarnet genoemde argumenten aan voor samenwerking.

Er zijn eigenlijk geen nieuwe 'producten' ontstaan bij de samenwerking, maar respondenten van twee samenwerkingsverbanden geven wel aan dat klantmanager zijn sinds de WWB meer inhoudt dan bijstandsconsulent zijn. Men kijkt nu ook naar de mogelijkheden en het netwerk van de klant.

6.4.3 Sturen

Publiek belang

Er zijn berekeningen gemaakt bij drie samenwerkingsverbanden van het belang voor de klant. In twee gevallen niet, ook al kwamen deze zaken wel aan de orde. Berekend werd het niet want kwaliteit en kwetsbaarheid zijn niet goed meetbaar. In de gevallen dat er wel berekeningen zijn gemaakt, wordt aangegeven dat niet alle delen van de berekeningen zinvol waren. Voor werkgelegenheid en uitstroom ben je ook afhankelijk van de economie.

Klanttevredenheid was door één ISD gemeten; men kwam 2/10 onder het landelijk gemiddelde uit. In de overige samenwerkingsverbanden is klanttevredenheid nog niet gemeten.

Financiële berekeningen zijn door alle gemeenten gemaakt; zij hebben daar allemaal externen bij betrokken, maar niet in dezelfde mate. Sechts in één geval geheel door externen berekend. De gemeente die er in eerste instantie geen externen er bij had betrokken, heeft in een later stadium er toch nog een extern bijgehaald. Het is moeilijk te zeggen of deze berekeningen zinvol waren, want er was in sommige gevallen te weinig inzicht in de financiële positie van de gemeenten of het viel moeilijk te vergelijken met de uitgangspositie (driemaal werd dat gezegd). Zoals een van de respondenten uitdrukte: 'het geeft meer een handvat om te beslissen: 'we doen het wel of niet'.

Intellectueel kapitaal

Over de beleidsvisies bij drie samenwerkingsverbanden werd gezegd dat ze nogal verschillend waren. Die visies werden op elkaar afgestemd (daarvoor werd de samenloop met de inwerkingtreding van de WWB ook als positief ervaren) volgens het model dat men steeds het beste van de drie nam. De gemeenten voeren binnen de samenwerkingsverbanden in de meeste gevallen hun eigen armoedebeleid, dat ook voor eigen rekening komt. Bij één samenwerkingsverband wil men ook dat beleid gaan harmoniseren.

De strategie die werd gehanteerd in de verschillende samenwerkingsverbanden, sluit heel dicht aan bij de argumentatie die werd gebruikt om te gaan samenwerken. Betere klantgerichtheid en kwetsbaarheid verminderen waren de meest gebruikte strategieën, daarna volgde kwaliteitsverbetering. *In een samenwerkingsverband gebruikte men ook als strategie; vermeerderen uitstroom en goedkoper werken (dit was overigens het samenwerkingsverband waarbij een crisis met het personeel ontstond).*

Representativiteit en consensus

Belanghebbenden waren steeds de gemeenteraden en personeel, en ook cliëntenraden als ze er waren. In twee samenwerkingsverbanden waren cliëntenraden betrokken bij het proces, één van die cliëntenraden werd geconsulteerd voor de samenwerking en gaf een positief advies.

Het personeel is bij de meeste gemeenten vroeg in het proces betrokken via contact met de ondernemingsraden en via georganiseerde overleggen, in een paar gevallen waren ook vakbonden betrokken bij het proces. Binnen twee samenwerkingsverbanden is een conflict ontstaan met het personeel. Bij een voor de samenwerking omdat het personeel niet het gevoel had dat er naar hen geluisterd werd. Bij het andere samenwerkingsverband ontstond het conflict na het samengaan. De directeur wilde twee lijnmanagers ontslaan, maar het personeel wilde dit niet.

De gemeenteraden werden over het algemeen vroeg bij het proces betrokken, gevraagd om de benodigde beslissingen te nemen en ze werden periodiek op de hoogte gehouden. Bij

een gemeente was er kennisachterstand bij zowel het personeel als de gemeenteraad, dat zorgde voor weerstand tegen samenwerking. Ook zorgde voor weerstand tegen samenwerking binnen twee samenwerkingsverbanden, dat andere gemeenten die eerst ook met hen wilden gaan samenwerken, zich terugtrokken uit het proces.

De leiderschapsstijl was bij een samenwerkingsverband te omschrijven als top- down. In dat samenwerkingsverband is ook een conflict met het personeel ontstaan na oprichting van de ISD. Bij een ander samenwerkingsverband werd puur en alleen een faciliterende stijl gehanteerd, dit scheen weleens ten koste te gaan van de daadkracht. In de andere gevallen is er hoofdzakelijk faciliterend leiderschap, afgewisseld met directief leiderschap. Dit is volgens de respondenten ook nodig.

Bij alle ISD's maakt men gebruik van de volgende bestuursvorm; een dagelijks bestuur (wethouders Sociale Zaken van de gemeenten) en een algemeen bestuur (wethouders Sociale Zaken en gemeenteraadsleden). Men komt meestal tot overeenstemming via consensus. Als dat niet lukt, beslist de meerderheid.

6.4.4 Vertrouwen

Van onderling vertrouwen was er bij alle vijf samenwerkingsverbanden sprake. Dit was ook noodzakelijk volgens de respondenten, want anders ga je niet rond de tafel zitten. Men had ook steeds oog voor de behoeften van (medewerkers) van de gemeenten en droeg steeds zorg voor een eerlijke verdeling van middelen, automatisering en personeel. Maar over de bronnen was men niet altijd even eerlijk. Bij twee samenwerkingsverbanden zijn er personeelsleden achtergehouden die niet goed functioneerden, die personen zijn nu ontslagen en de ISD draait op voor het wachtgeld. Over de prestatiemogelijkheden was men ook niet altijd even eerlijk. Dat speelde een rol bij vier samenwerkingsverbanden, al was in drie gevallen niet duidelijk of het opzet was of niet. In één geval was het wel opzet, omdat het desbetreffende hoofd van de afdeling in die gemeente niet wilde dat er werd samengewerkt.

6.4.5 Ontwikkelingsdynamiek

Alle samenwerkingsverbanden hebben een gestructureerd plan gemaakt voor de samenwerking en in drie gevallen is er ook gebruik gemaakt van het Stappenplan van Stichting Stimulansz. Bij het maken van het plan werden ook steeds externen betrokken (soms meer intensief dan elders).

Alle samenwerkingsverbanden hebben gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling van het ministerie. Vier verbanden zagen deze regeling als een mooie bijkomstigheid voor hun samenwerking, een samenwerkingsverband was zonder de regeling waarschijnlijk niet tot stand gekomen. Respondenten van drie samenwerkingsverbanden geven aan dat ze het een ongunstige ontwikkeling vinden voor de samenwerking als er weer losse budgetten aan de gemeenten worden gegeven en niet één budget aan het samenwerkingsverband in totaliteit.

Binnen een samenwerkingsverband is er gebruik gemaakt van bias for action om hogere uitstroomcijfers te krijgen (eerst kansrijken laten uitstromen en ook overlijden weergeven als succesvolle uitstroom). In het begin probeerden de samenwerkingsverbanden met name om

de financiën binnen de perken te houden en niet te veel nieuwe taken op te pakken. Confrontaties bewust niet uit de weg gaan, probeerden twee verbanden.

Geen enkele respondent is tevreden over de snelheid (met uitzondering van één persoon). Men vond de samenwerking niet snel genoeg van de grond komen, al is een enkele respondent redelijk positief vanwege alles wat bij samenwerking komt kijken. Verdragende factoren zijn draagvlak vinden bij gemeenteraden, gemeenten die afhaakten al gaande het proces, draagvlak vinden bij het personeel en crisissen met het personeel. Een factor die het proces kon versnellen, was het betrekken van externen bij het proces.

6.5 Aanbevelingen

Voor onderzoek

Vanwege de beperkingen bij de meetbaarheid zou ik willen aanbevelen om op grond van de gekozen insteek in dit onderzoek geen kwantitatief vervolgonderzoek uit te voeren naar het proces van samenwerking van intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, want daar zitten te veel haken en ogen aan. Dit bleek uit de uiteenzetting over beperkingen van de meetbaarheid. Wel zou het aanbevelingswaardig zijn om meerdere samenwerkingsprocessen te onderzoeken, want vijf casussen bieden te weinig volume om algemeen geldende conclusies uit te kunnen trekken. Bardach's theorie kan aanknopingspunten bieden om kennis over processen van samenwerking boven tafel te krijgen, zoals in dit onderzoek ook is gebeurd.

Het is verder interessant om in een vervolgonderzoek te kijken of grotere tevredenheid bij de betrokken partijen over het proces van samenwerking gepaard gaat met minder kosten bij samenwerking of met grotere efficiëntie en effectiviteit. Daar is in dit onderzoek geen aandacht aan besteed, maar uit de ervaringen met samenwerking van samenwerkingsverband C bleek wel dat slechtere ervaringen met samenwerking gepaard gingen met hogere (personeels)kosten. Dit zou veel verder onderzocht kunnen worden.

Voor samenwerkingsverbanden

Draagvlak creëren onder het personeel, zoals een respondent het uitdrukte: 'je moet ervoor zorgen dat het personeel er niet als hijgend peloton achteraan komt'. Dit kan door het personeel zo vroeg mogelijk te betrekken in het proces. De ondernemingsraden zouden ook zo vroeg mogelijk moeten worden ingelicht over de plannen tot samenwerking. Nadat er besloten is tot samenwerking is het raadzaam om het personeel te laten deelnemen aan werkgroepen om zo de werkwijzen van de verschillende deelnemende gemeenten op elkaar te kunnen afstemmen. Naast deze inhoudelijke afstemming, is het ook van belang gemeenschappelijke (leuke) activiteiten op te zetten om op die manier het vertrouwen te kunnen bevorderen.

Draagvlak creëren bij gemeenteraden is ook van belang. Ook zij dienen vroeg in het proces betrokken te worden. Het is van belang uitgebreid aandacht te besteden aan de redenen voor samenwerking en de focus niet alleen op de financiën te leggen. Verder dient er nadrukkelijk aandacht besteed te worden aan de invloed die gemeenteraden houden op het beleid, ook na oprichting van de intergemeentelijke sociale dienst.

De leiderschapsstijl die het meest succesvol is om draagvlak te creëren, is een faciliterende stijl. Deze stijl dient echter wel afgewisseld te worden met een directieve stijl om zo daadkracht ook te kunnen waarborgen. Voor een ISD is de bestuursvariant: Dagelijks

Bestuur (wethouders Sociale Zaken deelnemende gemeenten) en Algemeen Bestuur (wethouders en raadsleden) aan te bevelen, want dit blijkt goed te functioneren.

Aandacht moet besteed worden aan cliëntenraden. Promotie daarvan onder cliënten zou kunnen helpen om mensen daarvoor te kunnen enthousiasmeren en ook is het van belang om aandacht te besteden (misschien door middel van speciale bijeenkomsten) aan het inhoudelijk functioneren. Vanaf het begin van het oprichten van een ISD zou de klanttevredenheid ook goed in de gaten moeten worden gehouden.

Externen betrekken bij het proces kan zaken doen versnellen en helpt ter vermeerdering van de deskundigheid. Specifiek in dit verband kan ook de informatie en begeleiding van Stichting Stimulansz worden aanbevolen, want gebruik maken daarvan werd positief ervaren door respondenten.

Indien het ministerie van SZW met plannen komt die niet bevorderlijk lijken voor samenwerking, is het van belang dit uiteen te zetten bij de ministeries, maar ook zou dit kunnen worden neergelegd (al dan niet met behulp van de VNG) bij politieke partijen in de Tweede Kamer.

Tenslotte is eerlijkheid over de prestatiemogelijkheden en de middelen van groot belang voor het onderling vertrouwen tussen de gemeenten.

Literatuurlijst

Baarda, D.B. en de Goede, M.P.M. (1996). *Methoden en Technieken*, Groningen. Stenfert Kroese.

Bardach, E. (1998). *Getting Agencies to work together. The practice and theory of Managerial Craftmanship*, Brookings Institution Press, Washington DC.

Bardach, E. (2001). Developmental Dynamics: Interagency Collaboration as an Emergent Phenomenon, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 2, 149-164.

Esser, R.H. en Hutten, J.B.G. (2005). Samenwerking tussen gemeenten. Over de sociale zekerheid als mogelijke inspiratiebron voor intergemeentelijke samenwerking, Barneveld.

Bijlsma- Frankema, K. & Droogleever Fortuijn, E. (1997). De kwalitatieve datamatrix als analyse-instrument, *Tijdschrift voor Sociale Wetenschappen*, 42, nr.4, 448-459.

Divosa. (2005). WWB- monitor Nederland. Groningen.

Erasmus Universiteit. (2004). *Handleiding Scriptie/ Afstudeerproject*. Masteropleiding Bestuurskunde, Rotterdam.

Hakvoort (1996). *Methoden en technieken van bestuurskundig onderzoek*, Delft. Eburon.

Ministerie SZW (2004). Briefkenmerk W&B/SFI/2004/88295. Onderwerp 'Maat en Overmaat' en evaluatie WWB. Den Haag

Ministerie van SZW (2005). *het Plan van Aanpak Evaluatie Wet werk en bijstand, nader uitgewerkt 2004-2007*. Den Haag

Ministerie SZW (2005). *WWB I: Geprikkeld tot werken. Evaluatie Wet Werk en Bijstand*. Den Haag

Ministerie SZW (2006). Briefkenmerk W&B/SFI/06/22380, Onderwerp: Financiering intergemeentelijke samenwerkingsverbanden, 23 maart 2006

Ministerie SZW (2006), Kenmerk W&B/SFI/06/32491, Financieringssystematiek WWB 2007. Den Haag

Raad voor Werk en Inkomen (2004), *Vangnet met Veerkracht*. Gemeentelijk beleid ter voorkoming van langdurige bijstandsafhankelijkheid. Den Haag

Sjakuus/ FNV/CNV/ LocSZ. (2004). *Maat en Overmaat. Beleidsaanbevelingen vanuit cliëntenperspectief*. Eerste tussentijdse evaluatie van de Wet Werk en Bijstand. Sittard

Stimulansz (2004). *Stappenplan samenwerkingsverband WWB. Stappen en variaties op te komen tot de oprichting van een samenwerkingsverband WWB*. Den Haag

Stimulansz (2005), *Ramingsmodel kosten intergemeentelijke samenwerking sociale diensten*. Den Haag

Tijdelijke Stimuleringsregeling samenwerkingsverband Abw. Staatscourant 28 mei 2003, nr. 102

Stichting Stimulansz. *Samenwerken in uitvoering*. [<http://www.samenwerkeninuitvoering.nl/>]. 20 februari 2006

Bijlage 1: Vragenlijst

- Hoe is de werkwijze van het personeel sinds de samenwerking?
- Hoe wordt de (nieuwe) werkwijze ervaren?
- Zijn er extra inspanningen gedaan om het personeel/ u te motiveren?
- Hoe denkt u dat het personeel van sociale zaken het werk ervaart?
- Zijn er pogingen gedaan om onderlinge consensus/ vertrouwen te bevorderen?
- Zijn er pogingen geweest om een gemeenschappelijke cultuur of identiteit te ontwikkelen? Hoe werd dit ervaren?
- Zijn er onderdelen van de organisaties samengevoegd en op 1 locatie ondergebracht? Hoe werd dit ervaren?
- Zijn er speciale trainingen geweest sinds de samenwerking? Hoe werden deze ervaren?
- Hoe zit het met de controle op de prestaties? Controleert men elkaar? Of gebeurt dit op andere manieren?
- Hoe worden resultaten meetbaar gemaakt?
- Is er sprake van klantenvertegenwoordiging? Hoe ervaart men het functioneren? Naar tevredenheid?
- Worden er financiële beloningen/ sancties uitgedeeld bij het (niet)slagen van bepaalde elementen van de samenwerking? Indien dit gebeurt? Hoe wordt dit ervaren?
- Werd het personeel betrokken bij (het tot stand komen van) het samenwerkingsproces? Werd de mening van de OR gevraagd? Hoe pakte dit uit?
- Wanneer werden de gemeenteraden bij het proces betrokken? Hoe pakte dit uit?
- Werden de cliëntenraden bij dit proces betrokken? Hoe pakte dit uit?
- Welke vorm van leiderschap wordt gehanteerd? Is deze vorm van leiderschap succesvol? Waarom wel/ niet?
- Hoe wordt het samenwerkingsverband aangestuurd? Hoe kwam/ komt men tot overeenstemming in het samenwerkingsverband? Functioneert dit naar tevredenheid?
- Waren er argumenten die eventuele samenwerking in de weg stonden?
- Hoe werd die argumentatie tegengegaan? Welke argumenten waren er om die belemmeringen voor de samenwerking op te heffen?
- Hoe staat men nu tegenover de samenwerking?
- Was er een berekening gemaakt van het eventueel grotere publieke belang van samenwerken? Of werd hier gewoon vanuit gegaan? Werd deze berekening als zinvol ervaren?
- Is er bekend hoe burgers vinden dat het samenwerkingsverband functioneert?
- Waren de kosten en baten berekend door specialisten? Werd deze berekening als zinvol ervaren?
- Hanteren de verschillende gemeenten dezelfde soort beleidsvisies?
- Hoe wordt er gebruik gemaakt van het politiek speelveld? Zijn er bepaalde zaken waar rekening mee moest worden gehouden?
- Welke visie heeft men op samenwerking/ welke strategie wordt gehanteerd? Is deze strategie succesvol? Waarom wel/niet?
- Lieten alle gemeenten bij het ontstaan van het samenwerkingsverband elkaar eerlijk hun bronnen zien?
- Was men eerlijk over de prestatiemogelijkheden van de eigen gemeenten?
- Had men oog voor de behoeften van de (medewerkers) van de andere gemeenten?
- Vertrouwde men op de integriteit, inzet en talent van de andere gemeenten?
- Is er een gestructureerd plan gemaakt voor de samenwerking? In welke mate is er gebruik gemaakt van het *Stappenplan Samenwerkingsverband* gebruikt?
- Is er ook gebruik gemaakt van andersoortige (momentgebonden) effecten?
- Gingen en gaan de ontwikkelingen op het gebied van samenwerking snel genoeg? Ja/nee? Waarom wel/niet?

Bijlage 2

Overzicht indeling classificatieschema's

Code	Afk	Hoofdthema	Deelthema	Dimensies
1	Uitd	Uitdagingen samenwerkingsverband		
1.1	Flex		flexibiliteit	
1.1.1	tw			Meer teamwork
1.1.2	mico			Minder controle
1.1.3	lijnr			Lijnmanagers eigen ruimte
1.2	stimst		Stimuleren staf	
1.2.1	betw			Betekenisvol werk
1.2.2	aut			Autonomie voor werk
1.2.3	fdb			Feedback
1.2.4	zmt			Zelfmanagende teams
1.3	Vertb		Vertrouwen bevorderen	
1.3.1	consop			Consensus opbouwen
1.3.2	natov			Natuur laten overnemen
1.3.3	confvd			Confrontatie vooroordelen
1.3.4	gemidont			Gemeenschappelijke identiteit ontwikkelen
1.3.5	1 lok			1 lokatie v 3 gemeenten
1.3.6	train			trainingen
1.4	toerkwal		Toerekenbaarheid en kwaliteit	
1.4.1	pa			Peer accountability
1.4.2	meetbres			Meetbaar maken resultaten
1.4.3	klantpr			Klant betrekken bij proces
1.5	Geldman		Geldelijke manipulatie	
1.5.1	finprik			Financiële prikkels
1.5.2	ontfinst			Onthouden financiële steun
2	Proctverm	Protectionisme vermijden		
2.1	wrd		Waarde	
2.1.1	publwrđ			Publieke waarde neemt toe
2.2	car		Carriere	

2.2.1	vern			Vernieuwing
2.2.2	baanzek			Baanzekerheid
2.3	Bur		Bureaucratie	
2.3.1	ink			Meer inkomsten
2.3.2	nprod			Nieuwe producten
2.3.3	betposorg			Betere positie organisatie
3	Stursam	Sturen samenwerkingsverband		
3.1	pubb		Publiek belang	
3.1.1	ecber			Economische berekening
3.1.2	klanttev			Klanttevredenheid
3.1.3	kost			kosteninschatting
3.2	intkap		Intellectueel kapitaal	
3.2.1	beldef			Dezelfde beleidsdefinities
3.2.2	kpollids			Kennis politieke landschap
3.2.3	strat			Strategie/ visie
3.3	repcon		Representativiteit + consensus	
3.3.1	belangh			belanghebbenden
3.3.2	ldstijl			leiderschapsstijl
3.3.3	sturcon			Sturing + consensus
4	Vertorg	Vertrouwen tussen organisaties		
4.1	opbron		Openheid bronnen	
4.2	prestm		prestatiemogelijkheden	
4.3	behgem		Oog voor behoeften gemeenten	
4.4	vertinint		Vertrouwen op integriteit/ inzet/ talent	
5	ontwdyn	Ontwikkelingsdynamiek		
5.1	gplan		Gestructureerd plan	
5.2	momeff		Momentgebonden effecten	
	drukpolach			Druk politieke achterban
	win			Winstgevende taken
	kans			Kansen grijpen
	staatsst			Staatssteun
	biasact			Bias for action
	verm			Vermijden
5.3	snelh		Snelheid	
6	erv	Ervaringen met samenwerking		

Classificatieschema's samenwerkingsverbanden A t/m E

Samenwerkingsverband A

resp		A	B	C	D
Kenm. Resp.	Sekse Leeftijd Beroep Organisatie	M 40-50 Directeur ISD	M 40-50 Wethouder Gemeente A	M 40-60 Burgemeester Gemeente B	M 40-50 Hoofd afdeling Gemeente C
code	Afk				
1	Uitd				
1.1	Flex				
1.1.1	tw		Meer teamwork. Eerst veelal eenmansfuncties. Nu met meer mensen samenwerken.		Teamwork
1.1.2	mico	Er is sprake van 2 coördinatoren die medewerkers aansturen + 1 directeur Span of control is te klein. Te veel mensen onder me. Tussenlaag met afdelingshoofden zou beter zijn.	Meer aansturing. ISD wordt nadrukkelijker gecontroleerd dan de eigen SD. Meer controle op de mensen.	Eigen SD; daar waren de lijnen korter tussen bestuur en personeel. Bij eigen SD liep je als bestuurder wat makkelijker naar binnen.	Controle; meer werkinhoudelijke controle. Toetser + beslisser geven dagelijks afstemming/ coaching
1.1.3	lijnr	Beleidsoplossingen worden niet door mensen zelf bedacht. Dat doe ik ism coördinatoren.		Directeur + adjunct rechtstreeks boven het personeel. Zo weinig mogelijk tussenschakels. Niet zo'n grote organisatie.	
1.2	stimst				
1.2.1	betw	Betekenisvol. Erg betrokken voelt men zich bij het werk. Men heeft via studie SJD bijvoorbeeld echt gekozen voor het vak	Betekenisvol. Dat ligt in de aard van het werk zelf.	Men ervaart het werk als betekenisvol. Dat komt ook omdat het werk is met direct klantencontact	
1.2.2	aut	Er is ruimte om met ideeën te komen + men heeft eigen verantwoordelijkheid + zelfstandigheid	Autonomie ook groot; men kan zelf initiatieven ontplooiën	Men kreeg te maken van van allerlei mogelijke voorwaarden na invoering van de WWB (daardoor wat minder autonomie). Maar er is wel een behoorlijke autonomie. Er is sprake van autonomie + prestatieopdrachten	
1.2.3	fdb	Er wordt personeelsbewuster met medewerkers omgegaan. Contacten met en ontplooiing van medewerkers is van belang. Directere aandacht voor medewerkers.	Directeur stuurt alle medewerkers aan. Is te plat. Lijnmanagers ertussen zetten. Want nu is er geen tijd voor functionerings-gesprekken + beoordelingsgesprekken, omdat alleen de directeur dat kan doen	Regelmatig teamoverleg. Moeilijk te zeggen of er voldoende feedback is.	

1.2.4	zmt	Geen afrekenmechanisme; caseload van onder de 50 werkprocessen. Coördinatoren en uitvoerders dragen zelf de caseload aan en verdelen dat in teamverband.		Geen arbeiderszelfbestuur	
1.3	Vertb	Vertrouwen bevorderen; relatief veel vacatures stonden open. Men heeft toen gezocht naar mensen met de competentie om burggen te kunnen slaan. Deze mensen konden de anderen weer met zich meetrokken.			
1.3.1	consop	Men maakte de verschillen bespreekbaar. Deze arbeidsethiek was goed te gebruiken, niet opnieuw het wiel uitvinden maar het goede nemen van elk van de 3 gemeenten Van onderop samenwerking en vorm van samenwerking doorgevoerd. Beslissingen alleen op eindverantwoordelijkheid.	Bij het onderzoek naar samenwerking werd het personeel betrokken. Ook bij de implementatie en opzet van de ISD Er was geen extern bureau ingeschakeld. Mensen mochten zelf in werkgroepen zaken afstemmen. Stimulansz heeft de begeleiding gedaan.		
1.3.2	natov				
1.3.3	confvd				Personeel: alle 3 gemeenten hadden een andere cultuur. Ze vonden alle 3 dat ze beter waren dan de andere twee. Er was wantrouwen. Men mocht elkaar in werkgroepen gaan overtuigen dat men de beste werkwijze had. Men zag toen dat anderen de dingen ook goed hadden geregeld; plussen verzamelen

1.3.4	gemidont	Geen procedures en plannen. Van onderop cultuur opgebouwd Wel onder externe begeleiding een programma gedaan van twee dagen.	1 keer per maand vergaderd men samen. 1 keer per jaar is er een gezamenlijke buitenactiviteit. Aangesloten bij de personeelsvereniging van de gemeente Nuth?	Wel geïnvesteerd, maar niet overdrijven. Het waren geen verschillende werelddelen die samengingen. Door goede prestatie ontstond er eigenlijk ook een goede cultuur. Cultuur wordt gemaakt door mensen. Je kunt als org veel zelf mbt cultuurontwikkeling In de opmaat tot de totstandkoming zijn er avonden georganiseerd. Er was ook een kerstdiner + gratificaties. Bevorderen van de onderlinge cohesie. Leuke dingen met elkaar doen	Cultuur; van de 3 verschillende culturen is een profiel gemaakt. Er is een wedstrijd uitgeschreven onder het personeel om een naam uit te kunnen kiezen. Dit gaf een gevoel van betrokkenheid. Men is nu heel trots op de organisatie, men scoort goed. Gemeenschappelijke cultuur: bijeenkomsten van alle 3 gemeenten bij elkaarom mensen te laten wennen, werkgroepen, leuke activiteiten (barbecue) om vertrouwen te laten groeien. Maar dat vertrouwen kon pas echt gaan groeien in de nieuwe organisatie.
1.3.5	1 lok	Ja; backoffice op 1 lokatie.		Frontoffice + backoffice. 3 uitvoeringslocaties voor de frontoffice. In verschillende gemeenten zijn de personeelsleden actief. Consulente hebben een stand-alone situatie als frontoffice. Moeten die consulente continu op hun plek zijn? Consulente zijn verder van de kernorganisatie verwijderd. Dit is een aandachtspunt.	Backoffice ligt in Nuth. Frontoffices zijn op de gemeentehuizen gebleven. De consulente die daar zitting hebben, vormen 1 team. Ze stemmen op elkaar af. Dit functioneert naar tevredenheid
1.3.6	train	Trainingen op vakgebied	Deskundigheidsbevordering. Geen trainingen specifiek nav samenwerking	Regelmatig mee bezig geweest; voornamelijk op het werk gericht. Dit is zeer van belang. Complexe regelgeving + hoe ga je met klanten om + agressie. Niet iedereen is er even blij mee of in dezelfde mate bij betrokken.	Er zijn trainingen geweest.
1.4	toerkwal				
1.4.1	pa				

1.4.2	meetbres	<p>Er is een clientenvolgsysteem en een klachten-registratiesysteem. Casemanagers moeten zich ook aan termijnen houden: 8 wk uitkering afronding. Streeftermijn is 6 wk</p> <p>Ik ben redelijk tevreden met het systeem. Casemanagers vinden dat er te veel geregistreerd wordt. Ingewikkelde systemen, die complex zijn geworden door automatisering. Lijkt soms wel doel op zich in plaats van middel. Aanbieders hebben veel macht in handen. Rekenprogramma's zouden wel wat minder kunnen.</p>	<p>Toetser. Er wordt gekeken naar caseload</p>	<p>Controle door kwaliteitstoetser en directeur Hoeveel cases gedaan binnen bepaalde tijd? Leiding controleert.</p> <p>Clientvolgsysteem----gaat via dossiers. Je blijft de mensen volgen</p>	<p>WGR- constructie:</p> <p>Financieel beleidsmatig: -3 gemeenteraden behouden controlerende taak: jaarrekening + jaarverslag -BBV (van beleidsbegroting tot beleidsverantwoording) & accountantscontrole - controle rechtmatigheid</p> <p>beleidsinhoudelijk toetser/ beschikkings DB + AB werkinhoudelijke rapportage aan bestuur Clientvolgsysteem</p>
1.4.3	klantpr	<p>Cliëntenraad. Situatie verloopt moeizaam. Vacatures worden niet ingevuld. Klanten willen niet. Geen stabiele situatie, terwijl men naar een model zou willen waarbij deze raad zichzelf bedruipt. Vanaf 1 januari is men formeel zelfstandig. Raad kan adviezen utbrengen. Was er nog niet voor de oprichting van de ISD</p>	<p>Cliëntenraad functioneert redelijk. Moeilijk om er mensen voor te vinden. Men kan ook moeilijk reacties geven op beleidsstukken. Ze krijgen gewoon alle ruimte om details te vertellen. Ze zijn niet geraadpleegd bij de totstandkoming.</p>	<p>Cliëntenraad functioneert goed. Niet iedereen staat te trappelen om lid te worden. Zitten ook bij AB-vergaderingen op tribune. Men is zeer betrokken.</p>	<p>Er is een cliëntenplatform opgericht. Geen oordeel over de werkwijze.</p>
1.5	Geldman				
1.5.1	finpriik	<p>Personeel heeft in beginsituatie een financiële collectieve beloning gekregen, maar men ervoer het niet echt als beloning vanwege het collectieve aspect. Men kreeg 2 keer een diner aangeboden. Incidentele individuele beloningen zijn ook gegeven. Werd goed ervaren.</p>	<p>Naar personeel toe zeker 2 jaar complimentjes uitgedeeld. Men kreeg een geldelijke beloning; eerst collectief en later meer individueel beloond.</p>		
1.5.2	ontfinst				
2	Proctverm				
2.1	wrd				

2.1.1	publwrdr	Lange duur totstandkoming omdat gemeenteraden aan nut twijfelden	Kleine organisatie; dan loop je het gevaar dat de kwetsbaarheid toeneemt. Dat heeft gevolgen voor de dienstverlening aan de klant. Van te voren was men bang dat de afstand tussen burger en SD zou toenemen. Maar iets meer afstand is juist wel goed. Dat is wat professioneler.	Aantal jaren bezig geweest met komen tot een ISD. 3 afzonderlijke sociale diensten deden het niet slecht. Maar de kwetsbaarheid nam toe.	Als kleine organisatie is het moeilijk om de continuïteit te waarborgen. Niet voldoende mensen om de kwaliteit te bevorderen. Hadden WWB niet alleen kunnen uitvoeren. Gelukkig was de fusie er al toen WWB werd ingevoerd.
2.2	car				
2.2.1	vern		Er is meer kans om door te stromen in de nieuwe organisatie.		
2.2.2	baanzek	Medewerkers behielden allemaal hun baan. Ze konden kiezen voor welke functie ze zouden willen.	OR was er bij betrokken. Ook een paar keer mee samen geweest; er moest onderhandeld worden over extra woon-werkverkeer. Geen gedwongen ontslagen. Men is nu ook positief over fuseren met een andere SD.	Personeel: je maakt een sociaal statuut: 'mens volgt werk'. Soms zien mensen kansen voor een andere baan. Meeste mensen zijn op de plek terecht gekomen die ze wilden. Sommigen wilden directeur worden. Toen is wel even uitgelegd dat niet iedereen daarvoor de capaciteiten bezat.	Mensen hebben werk gevolgd. Op voor hand werd er gezegd dat iedereen meeding, het was geen bezuinigingsoperatie De rechtsposities van de gemeenten zijn vergeleken op grond van secundaire arbeidsvoorwaarden. De beste voorwaarden zijn overgenomen, van gemeente A. Dat is bewust gedaan als positieve prikkel. Hoofd dienst gemeente Nuth verzette zich tegen de samenwerking, omdat er mensen zouden verdwijnen. Hij heeft daarom een sterk en negatief document gemaakt over de samenwerking. De colleges hadden echter de sterke overtuiging dat ze het niet zouden redden. Daarom zijn ze toch doorgeslagen. De hoofden van de gemeente Simpelveld kregen alle 3 een managementpositie in de nieuwe organisatie. Dat leverde geen obstructies op. Ik heb zelf een andere afdeling gekregen. Ik ging van 25 personen naar 3 personen. Later had ik opeens 1 ondergeschikte. Daar is nu wel weer wat aan gedaan. Ik vond het niet erg.
2.3	Bur				

2.3.1	ink	Wordt het niet duurder? Men wilde wel efficiënter en effectiever, maar financieel was het onduidelijk	Gemeenteraden: 'en wat verdienen we erop?' Uitgangspunt was 'we zetten in op kwaliteit en het mag niet duurder worden.'. Moeilijk om de gemeenteraden te overtuigen. Dit is wel gelukt. Financieel gezien waren er vantevoren geen eenduidige cijfers. Er was onvoldoende inzicht in het bedrijfsproces van de oude gemeenten. De gemeenteraden zeiden: 'maar dan weet je ook niet of het goedkoper wordt' Wethouders: 'je weet dan ook niet of het duurder wordt'. Men probeerde gemeenteraden te overtuigen van het feit dat er onvoldoende was toegewerkt vantevoren naar samenwerken.	Gemeenteraden: als we gaan samenwerken, moeten we ook gaan verdienen erop (bezuinigen). Reactie colleges; dat hebben we niet afgesproken. Dat is niet aan der orde	
2.3.2	nprod				
2.3.3	betposorg	Uitstroom effectiever en efficiënter		Uitgangspunt was het wegnemen van kwetsbaarheid. Effectiever + efficiënter gaan werken.	Raden hebben een onderbuikgevoel gehad. In de politiek was een fusie taboe, want men wilde autonomie niet verliezen. Daarom heeft men (college en ambtelijke dienst) het woord niet meer gebruikt. Men maakte verschillende modellen van samenwerking en 1 van de modellen was een fusiemodel. De raden mochten kiezen. Ze kozen voor het fusiemodel. Achteraf heeft men toen gezegd dat het wel om een fusiemodel ging. Daarbij was wel heel duidelijk dat de raden gewoon het beleid bleven bepalen.
3	Stursam				
3.1	pubb				
3.1.1	ecber	Geen berekening van het publieke belang	Is wel aan de orde geweest maar niet goed uitgewerkt (uitstroom, beter cliënten kunnen volgen, efficiëntie)		Doelstelling was verbetering van de kwaliteit en waarborgen van de continuïteit. Geen achterstanden oplopen. Niet een apart document en geen echte analyse.
3.1.2	klanttev	Klanten hebben weinig gemerkt.	Clienttevredenheid. Voor zover ik weet is het niet slechter geworden. Niet meer klachten gekregen dan voorheen.	Info- avonden geweest voor klanten. Klanttevredenheid; geen onderzoek. Men lijkt wel tevreden. Vaste klanten vonden het minder prettig.	

3.1.3	kost	<p>Implementatie werd als kostenpost niet goed ingeschat.</p> <p>Doorrekening gemaakt. Gemeenten waren zelf niet in staat om aan te geven wat de SD sowieso kostte. Dus die onduidelijkheid werkte uiteindelijk in het voordeel van de ISD. Jaar voor de verkiezingen ging de politieke rationaliteit het overnemen: scoren.</p> <p>Totstandkoming werd geregeld door financiële mensen van gemeenten. Er bleek dat zij te weinig specialisme hadden. Externe specialist later (was hijzelf) voor de implementatiekosten</p>	<p>Hoofden financiën van de afzonderlijke gemeenten zorgden voor berekeningen. Het is moeilijk te zeggen of de berekening zinvol was. Er was onvoldoende inzicht. Iemand die gelooft in samenwerking gaf een ander verhaal dan iemand die niet gelooft in de samenwerking.</p>	<p>Doorgerekend en kwam redelijk uit. Paar jaar onderweg. Moeilijk vergelijken met uitgangspositie. Je weet niet hoe het zou zijn geweest. Hoe staan we in de benchmark is nu wat meer het uitgangspunt. Dat is uitstekend.</p>	<p>Kostenplaatje heeft men zelf opgesteld. Hulp gehad van TKB (voorganger Stimulansz). Implementatiekosten zijn later in beeld gebracht door een implementatiemanager. Hij is later directeur geworden.</p>
3.2	intkap				
3.2.1	beldef	<p>Was er in dat stadium niet bij betrokken.</p>	<p>Geluk was dat gelijk ook de WWB in werking trad. Dan zet je beleid opnieuw op papier als ISD. Gemeenten nemen het dan over, ook al wordt er wel over gepraat. Enige verschillen waren er in categoriale bijstand (voor ouderen en gehandicapten). 1 gemeente wil het gehele beleid overdragen aan de ISD. Nuth wil erover praten. De andere gemeente praat daar nu over.</p>	<p>Beleidsvisies verschilden niet veel van elkaar. Bepaald model gekozen. 3 gemeenten nemen basispakket af. 2 van de 3 hebben optionele producten in de ISD. Daar betalen ze voor. Voorbeelden daarvan: WVG + WIN. Armoedebelief kan verschillen. Dat heeft te maken met wat je kunt permitteren als gemeente.</p>	<p>Beleidsvisies heeft men vergeleken. Een soort consumentenbondachtige tabel gemaakt met plussen van de verschillende gemeenten. Steeds de krenten uit de pap genomen. Er waren marginale beleidsverschillen met betrekking tot regelingen die te maken hadden met maatschappelijk verkeer (lidmaatschap club en voetbalschoentjes); armoedebelief.</p>
3.2.2	kpollds				
3.2.3	strat	<p>Werken aan samenwerking; organisatorische reden. Uitstroom effectiever en efficiënter. In feite ging het om verbetering.</p>			
3.3	repcon				

3.3.1	belangh	<p>OR was erbij betrokken. Personeel ook. Maar men vond dat men te laat hierbij werd betrokken. Toch zorgde dat niet echt voor problemen. Er waren wel kwesties op het rechtspositionele vlak: reiskosten/verschillende verlofdagen</p> <p>Politiek stroomlijnen was van belang. De ISD wilde niet voor 3 burgemeesters werken, maar verzelfstandigde organisatie zijn. Men moest wennen aan de nieuwe verhoudingen. Begroting werd gemaakt door de directeur en die begroting werd gepresenteerd. De ambtenaren kunnen dan advies geven aan de raad. Hij legt zelf verantwoording af aan zijn eigen bestuur. Gemeenteraden + bestuur gemeenten vond dit moeilijk om te accepteren, want was bang voor verlies van inzicht. Maar blijkt wel transparant. 'sturen en bemoeien zijn twee verschillende zaken'.</p>	<p>Elke verandering levert weerstand op. Andere locatie werken. Auto aanschaffen. Maar sinds de samenwerking is er nauwelijks personeelsverloop. Men ziet meerwaarde. Personeel is ook positief over fuseren met een andere ISD</p> <p>Het idee kreeg men als 3 wethouders. Toen werd ook het personeel ingeseind. Men ging kijken naar samenwerking. In commissies werd er melding gemaakt van de samenwerking. Elk half jaar werd men bijgepraat. Maart 2001 had men de beslissing genomen om te gaan samenwerken.</p>	<p>Mensen van Simplveld moesten naar Nuth. Dat betekende een autot kopen. OR-en waren er bij betrokken en ook GO (georganiseerd overleg met vakbonden) en ook werkgroepen. Dit was een heel proces. Twee stappen vooruit en dan er paar achteruit. Men vond het van belang te weten: 'wat gebeurt er met mij? Moet ik wel reizen of niet? Extra reiskosten. Opgelost. Samenwerkingsbereidheid nam toen toe</p> <p>Uiteindelijk zag men in dat het noodzakelijk was. Nu is men heel enthousiast. Het helpt ook mee dat men uitstekende resultaten behaald.</p> <p>Startnotitie gemaakt. Prima; ga maar aan de slag. Tussenrapportages. Voorstel op tafel waar de raad ja/nee op moet zegge. Bijgepraat + eindoordeel gegeven. Sommige gemeenteraden waren wat kritischer. Grote gemeente trok vaker aan de rem. Dit had ook te maken met het management daar (dat zag de eigen mensen weggaan en werd bang voor de eigen positie).</p>	<p>Personeel is al in een vroeg stadium bij de samenwerking betrokken: informatie. Men kon meedoen aan verschillende werkgroepen (werkprocessen, uitstroom, poortwachtersfunctie) Bestuurders zeiden: wij gaan samen met jullie voor meer kwaliteit. Met OR en bonden gaan praten, zodat er vanuit die kant geen stokjes worden gestoken. Voor elke vorm van samenwerking geldt dat het van wezenlijk belang is om de OR en de bonden te informeren. Die kunnen gigantisch dwarsliggen en zich heel formeel gaan opstellen. Doordat men ze vroeg inlichtte, werkte het als olie.</p> <p>Gemeenteraad werd er snel bij betrokken. Dit willen we doen en dit is de ondersteuning van het ministerie die we daarbij krijgen</p>
3.3.2	ldstijl	Leiderschap: faciliterend + discussie	Nauw betrokken bij de mensen: coachen + stimuleren. Mensen vinden dat ook prettig	Coachend. Behoorlijke mate van respect (door personeel?) voor de directeur en voor wat hij kan en doet	
3.3.3	sturcon	Vorm = DB + AB. Sturing verloopt goed. Promotie van ISD belangrijk onderdeel Meerderheid van stemmen. Men kwam steeds vrij snel op 1 lijn, unanieme besluiten.	Er wordt niet gestemd. Alle drie wethouders van PvdA. Je geeft elkaar veel vertrouwen en je gaat door.	DB: 3 vertegenwoordigers van 3 colleges van 3 gemeeten. De directeur legt voorstellen op tafel. Men komt tot overeenstemming op basis van consensus. Functioneert goed. AB ook. Mensen in AB hebben affiniteit met de ISD en zijn heel betrokken.	
4	Vertorg				

4.1	opbron	Men was niet allemaal even eerlijk over het personeel en de dossiers. Afspraken over faciliteringskosten; welke produkten overbrengen	Men was niet helemaal eerlijk. 2 gemeenten hielden een personeelslid achter die niet goed functioneerden. 1 gemeente heeft alles door laten gaan. Persoon heeft echter maar 2 mnd gewerkt. ISD draait nu voor het wachtgeld op. Want men was niet eerlijk.	Men was eerlijk. Was duidelijk; je moet wel oprecht en eerlijk zijn. Anders kun je beter stoppen. Er kunnen wel dingen misgaan, maar er is wel vertrouwen.	Accountant ging kijken of er lijken in de kast zaten (financieel + rechtmatig); hier en daar zijn er kleine dingen gevonden. Op personeelsvlak werd men ingelicht over de plussen en minnen van de mensen.
4.2	prestm	Niet eerlijk was men over de prestaties. De uitvoering werd niet overgenomen van 1 gemeente. Dossiers kwijt, achterstanden onduidelijk. Er was wel een nulmeting door Deloitte gedaan, maar onduidelijk was over wat. Directeur heeft toen de uitvoering van de gemeente niet overgenomen. Bureau werd ingehuurd om de dossiers te bekijken; ton in guldens. Men gaf hem wel gelijk met de aanpak. Afdelingshoofd heeft hier wel consequenties van ervaren	Er was weinig inzicht in de prestaties. Niet duidelijk is of dat bewust was. Het moeilijke was dat de rest van de gemeentelijke organisatie ook belangen had in dit geheel. Je raakt namelijk voor de organisatie 10 personeelsleden kwijt (positie hoofden veranderd dan) Centraal is: met wie je te maken hebt. Wie heb je voor je. Het ligt puur aan de mensen hoe de dingen verlopen.		
4.3	behgem		Men probeerde daar zoveel mogelijk aan tegemoet te komen		
4.4	vertinint	Dat vertrouwen was er wel	Bestuurlijk was er de wil en overeenstemming om samen te werken. In alle drie de colleges. Dit soort processen; daarvoor is vertrouwen van belang. We vertrouwen elkaar, we geloven erin als uitgangspunt nemen.	Was duidelijk; je moet wel oprecht en eerlijk zijn. Anders kun je beter stoppen. Er kunnen wel dingen misgaan, maar er is wel vertrouwen.	In toenemende mate groeide het vertrouwen. In het begin was men enthousiast omdat men elkaar vond. Maar ook was er veel onzekerheid bij het personeel. Dit is steeds verder op de achtergrond geraakt. Men kreeg meer inzicht in de cultuur en manier van werken.
5	ontwdyn				

5.1	gplan	Gestructureerd gefaseerd plan gemaakt. Meegeschreven aan Stappenplan Samenwerkingsverband voor Stichting Stimulanz.	Hoe langer men praatte, hoe gestructureerder het werd.	Ja. Plan van Aanpak. Eerst strategische visie. Daarna tactische weg. Vervolgens operationeel (wat mag het kosten + hoe doen?). Hiervoor groepen en werkgroepen geformeerd. Goede ondersteuning van voorganger van Stimulanz en functionaris van ministerie van SZW. Dit hielp bij personeel + gemeenteraden + bestuurders. Je hebt af en toe even een spiegel nodig of een moment van reflectie. Het is heel goed als er ervaring wordt ingebracht van hoe processen elders verlopen	Plan opgesteld. Soort draaiboek gemaakt. Dit bleek achteraf heel slecht te zijn. Steeds opnieuw moest het worden bijgesteld (ondanks en dankzij TKB). Je komt de gekste dingen tegen (bonden die vragen om een aparte reiskostenregeling, getouwtrek over de huisvesting...alle gemeenten wilden de club bij hun gemeente. Dit moest ad hoc in het plan worden opgenomen.
5.2	momeff				
5.2.1	drukpolach				
5.2.2	win		Zo snel mogelijk een zo soepel lopende organisatie krijgen. Niet te veel nieuwe dingen oppakken		
5.2.3	kans		Stimuleringsregeling was een mooie bijkomstigheid. Men maakte er gebruik van.	Extra geld gekregen via de stimuleringsregeling. Niet gaan samenwerken vanwege de regeling	
5.2.4	staatsst		Bij terugleggen van de verantwoordelijkheid voor budgetten bij de gemeenten zelf; afdeling financiën gaat het geld blokkeren. Het zal moeilijk te krijgen zijn. Bedrijfsvoering wordt berekend naar aantallen cliënten. Er zal administratieve rompslomp ontstaan. Je gaat een aantal stappen achteruit. Betrokkenheid krijg je door de inhoud en niet door de centen.		Stimuleringsregeling + TKB
5.2.5	biasact				

5.2.6	verm	<p>geen maatregelen van het Rijk mochten getroffen worden. Dus rechtmatigheid centraal. Beperkte bedrijfsvoering</p> <p>Vermeden dat gemeenteambtenaren zich met het proces zouden gaan bemoeien. Strak aan de kant gezet.</p>			<p>Niets vermijden, zoveel mogelijk confrontaties aangaan, kwetsbaar opstellen. Dat is een heel sterk wapen geweest om verzet wat er kon komen boven tafel te krijgen. Netjes tackelen. OR als eerste geïnformeerd.</p>
5.3	snelh	<p>Samenwerking tot stand krijgen, blijft hangen en gaat langzamer als er geen externen bij het proces worden betrokken. Afdelingshoofden doen de fusie er dan snel even bij, maar iets grondig uitzoeken kost te veel tijd. Terwijl het bij samenwerking van belang is om momenten aan te geven waarop er iets moet gebeuren. Bij implementatie is dat wel gebeurd. Toen is er een extern bijgehaald; er moest voor de implementatie bijgelapt worden door de gemeenten. Dit kan gezegd worden als je op afstand staat. 4 jaar niet eens zo'n slechte prestatie.</p>	<p>Men deed alles zelf. Daarom duurde het ook wat lang. Dit moest naast het gewone werk. Binnen 1 jaar zou er eigenlijk een beslissing moeten vallen of men gaat samenwerken of niet. Nu duurde dat te lang (3 jaar). Mensen wisten niet waar ze aan toe waren.</p> <p>Dit soort processen; daarvoor is vertrouwen van belang. Niet proberen om alles tot op de juiste cijfer achter de komma te berekenen. Binnen 1,5 jaar zou je zo iets moeten regelen. Als we beginnen het ook snel rondmaken. 1 gemeente had een hoop vragen. Eerst proberen daaruit te komen. Dan pas gaan samenwerken. Je moet erin geloven. Het is prima om het zakelijk scherp te spelen. Binnen 1,5 jaar moet het te doen zijn.</p>	<p>Tip: probeer het proces met een zekere snelheid te laten verlopen. Het duurde heel lang allemaal. Als je wat sneller gaat, heb je misschien niet alles uitgewerkt. Maar je hebt wel meer perspectief. Nu waren er te veel details uitgewerkt.</p>	<p>De bedoeling was oorspronkelijk om binnen een half jaar klaar te zijn, maar het heeft 2,5 jaar geduurd door onverwachte zaken. Ook 'even' het beste werkproces pakken is nog niet zo gemakkelijk. Verder liep het gewone werk door. Mensen deden dit naast hun werk.</p> <p>Snelheid onderschat. Je hebt weleens irritaties in het proces. Blij dat ik niet wist van te voren dat het 2,5 jaar zou duren. Het wordt dan wel een slijtageslag. Je denkt; het duurt maar een half jaar, ik ga ervoor en dan blijkt het toch veel langer te duren. Je probeert ook de winkel overreind te houden. Dat is lastig, want men stelt zich in op de fusie. Sommige werkzaamheden laat je dan leggen. Bijvoorbeeld een bepaalde vacature niet meer willen invullen. Structureel onderbezetting. Uiteindelijk een duur extern iemand moeten induren.</p>

6	erv	<p>Luxe van een succesverhaal. Fusie onderzocht met nog een andere gemeente. Verloopt positief.</p> <p>De ontwikkelingen ervoer men als positief. Groter geworden. Nu is de mening dat de ISD toch nog wel iets te klein is om bepaalde zaken op te kunnen pakken mbt reïntegratie. Men loopt tegen grenzen aan. Nieuwe fusie met nog een sociale dienst erbij werd als idee goed ontvangen door personeel.</p> <p>Omdat doelen zijn gehaald. Daarom functioneert samenwerkingsverband naar tevredenheid.</p>	<p>Nu is men vol lof. Het draait goed. Eigenlijk alleen complimenten gekregen. Betrokkenheid van de gemeenteraden is zelfs groter geworden dan bij eigen SD. Toen waren er geen kwartaalrapportages. Nu wel. Er wordt nu ook armoedebeleid ontwikkeld.</p>	<p>Heel positief nu over samenwerking. Hadden zelfs een volgende stap willen zetten voor samenwerking met een andere gemeente. Maar die was er nog niet klaar voor. Voor hen heeft steeds voorop gestaan: eerst de eigen organisatie op orde krijgen. Daarna verbreden + verdiepen. Nu met de WMO ontstaan ook nieuwe kansen.</p> <p>De gemeenteraad blijft altijd wel focus houden op de Financien (beetje berustend gezegd). In het begin werd het duurder en niet goedkoper.</p> <p>Is succesvol verlopen verder. De ISD was een goede stap. Er zijn allerlei bewegingen in het veld om samen te gaan. Nu bekijkt men opnieuw de kwetsbaarheid van de ISD. Wellicht samengaan met meer.</p>	<p>Tevredenheid samenwerking. Personeel tevreden. Men is zelfs trots op de organisatie, men scoort goed. Kompas was ook voortdurend in de picture. Daar waren het college en de gemeenteraden wel trots op. In elk AB 2 raadsleden van elke gemeente; zij doen van tijd tot tijd een politiek verslagje.</p>
---	-----	---	--	--	--

Samenwerkingsverband B

resp		A	B	C	D
Kenm. Resp.	Sekse Leeftijd Beroep Organisatie	M 40-50 Directeur ISD	M 40-50 Wethouder Gemeente D	M 40-60 Oud- wethouder Gemeente E	M 40-50 Hoofd dienst SZW Gemeente F
code	Afk				
1	Uitd				
1.1	Flex				
1.1.1	tw	teamwork; meer middelen om te delen	Er is meer teamwork		
1.1.2	mico	Valt niet te vergelijken, want kende uitgangssituatie niet	Er was voorheen weinig toezicht, nu meer		
1.1.3	lijnr	Lijnmanagement meer verantwoordelijkheden. Dit wordt als prettig ervaren			
1.2	stimst				
1.2.1	betw	Betekenisvol	Men ervaart het werk als betekenisvol		
1.2.2	aut	Redelijke autonomie. Alles ligt wel vast in werkprocessen. Regelvrijheid binnen de eigen functie is redelijk groot	Men heeft meer verantwoordelijkheid gekregen		
1.2.3	fdb	Heeft men ook			
1.2.4	zmt	nee			
1.3	Vertb				
1.3.1	consop		Het hele traject is nauwgezet met het personeel gehouden in werkgroepen.		Er zat twee jaar tussen het plan van samenwerking en de daadwerkelijke samenwerking. Men probeerde het personeel te betrekken bij wat er gebeurde en men probeerde het personeel te motiveren. Door te communiceren over de redenen en over 'hoe ver zijn we'/ 'waar lopen we tegenaan'. Mensen werden ook betrokken bij de voorbereidende werkzaamheden
1.3.2	natov				
1.3.3	confvd				

1.3.4	gemidont	Cultuur aanpassen: dit doen we zelf binnen de organisatie.	Cultuur werd bevorderd door personeelsavonden	Cultuur niet direct aanpassen. Geen externen ingeschakeld daarvoor. Wel groepsgevoel kweken. Tussen 8 en 9 gezamenlijk ontbijten. Ceremonien uitvoeren	Van tijd tot tijd waren er gezamenlijke bijeenkomsten: kennismaking + wennen. Saamhorigheidsgevoel bevorderen (ook al voor de samenwerking). Gemeenschappelijke cultuur maken, daar werd nog niet aan gewerkt. Cultuurverschillen zijn nog niet helemaal opgelost, maar ook dit is geen groot probleem.
1.3.5	1 lok	Op 1 lokatie werken wordt verschillend ervaren. Sommigen waren hun eigen kamertje gewend en moesten nu een ruimte delen.	Er is nu 1 nieuwbouwvestiging samen met CWI + WSW. Daardoor kan men direct kortsluiten.	Medewerkers van Sociale Zaken zijn in een nieuw gebouw ondergebracht. Ze waren terughoudend over de samenwerking omdat ze allemaal in Veghel moesten gaan werken. Dit had praktische redenen. In het algemeen was men wel positief.	Er zijn onderdelen van de organisaties samengevoegd. De fusie was 1 januari 2004, een half jaar later ging men naar de nieuwe huisvesting.
1.3.6	train	Diverse trainingen, zijn divers ontvangen. Heel positief of negatief	Er zijn trainingen geweest.		Weet ik niet. Ik ben betrokken op behoorlijke afstand vanwege de GR. Het beleid dat door de gemeenteraad wordt bepaald, moet overkomen in de ISD. Regelmatig contacten/ overleg met Optimisd.
1.4	toerkwal				
1.4.1	pa				
1.4.2	meetbres	Alles staat in de computer	Technische managementsystemen. Prestaties worden beoordeeld/ uitstroom wordt in kaart gebracht en ook moet er financiële verantwoording worden afgelegd.	Clientvolgsysteem. Bestuur is ook controlemiddel: dagelijks + algemeen bestuur. Managementrapportage.	
1.4.3	klantpr	Er is een cliëntenraad, een platform van 3 gemeenten. Functioneert goed.	De cliëntenraad moet nog groeien.	Cliëntenraad; pas na de samenwerking opgericht. Voorheen waren er losse cliëntenraden van de gem. Functioneert naar tevredenheid.	
1.5	Geldman	Nee		Geen extra beloningen	
1.5.1	finprik				
1.5.2	ontfinst				
2	Proctverm				
2.1	wrd				

2.1.1	publwrdr		Eigen expertise als ISD was heel klein. Als je gaat samenwerken ben je minder kwetsbaar.	Meer resultaat wordt er geboekt omdat er anders wordt gewerkt. CWI+ UWV in zelfde gebouw. Dat helpt. Ze kunnen intensiever mensen begeleiden. Snellere uitstroom. Werkgevers in de regio worden er ook bij betrokken	De 3 gemeenten waren te klein om de taken waarvoor ze gesteld waren (met WWB) op een juiste manier uit te voeren voor de klant. Voor wat betreft: voortgang/ snelheid en continuïteit. Efficiency was ook wel van belang (maar meer mooi meegenomen. In de eerste plaats stond verbetering van de dienstverlening centraal. Het beter realiseren/ garanderen met zn drieen na invoering van de WWB dan alleen.
2.2	car				
2.2.1	vern	Personeel heeft angst gehad. Het gros kreeg een andere teamleider. Er speelde onzekerheid. Belangrijk is om alles bespreekbaar te maken. Men kwam uit een gesloten cultuur en was bang voor een slechte beoordeling. Nu is het wennen aan nieuwe situatie			
2.2.2	baanzek		Het personeelsbeleid werd naast elkaar gelegd. Men ging er niet op achteruit. Er is een sociaal statuut gemaakt.	Toen de inpassing kwam, was het personeel op z'n hoede. 'Blijf ik hetzelfde werk wel houden?' Dit is allemaal in de minne geschikt. Er is geen bezwaar aangetekend tegen nieuwe plaatsing. Er zijn geen mensen weggegaan. Iedereen kon ook blijven, want al een tijdlang werden vacatures slechts tijdelijk opgevuld bij de ISD.	
2.3	Bur				
2.3.1	ink	Is heel divers hoe gemeenteraden ertegenover staan. Financiële tegenvallers niet goed ontvangen. Maar men hield samenwerking wel in stand.	Gemeenteraden kijken meer naar de kosten + prestaties dan voorheen bij de eigen SD. Dat is winst.	Het gaat nu wel iets meer geld kosten dan aanvankelijk de bedoeling was. Er blijkt iets meer mankracht nodig te zijn. Argumentatie: Als we dit niet doen, vermindert de kwaliteit ook.	
2.3.2	nprod		Wat nog moet groeien, is dat men nu iets meer is dan een ambtenaar. Een klantmanager is iets meer.		

2.3.3	betposorg		Gemeenteraden bang voor verlies van invloed op het lokale beleid. Men mag echter afwijken, maar dan moet de meerprijs zelf betaald worden.	Gevoel van prijsgeven van onvermogen bij wethouders en gemeenteraden. Er was al eerder geprobeerd om samen te werken in de regio. Dat is bij een paar gemeenten wel gelukt. Gemeenteraden nu wel positief: effectiviteit/ kwaliteit/ continuïteit waarborgen. Ze zagen in dat het nodig was. Meer resultaat wordt er geboekt omdat er anders wordt gewerkt. CWI+ UWV in zelfde gebouw. Dat helpt. Ze kunnen intensiever mensen begeleiden. Snellere uitstroom. Werkgevers in de regio worden er ook bij betrokken	Gemeentebesturen hadden enige angst om de autonomie te verliezen. Maar de bereidheid tot samenwerking is altijd groter geweest. Dit was ook omdat men de eigen beleidsruimte kon blijven houden. ISD was prima, maar wel eigen beleid voeren. De 3 gemeenten waren te klein om de taken waarvoor ze gesteld waren (met WWB) op een juiste manier uit te voeren voor de klant. Voor wat betreft: voortgang/ snelheid en continuïteit. Efficiency was ook wel van belang (maar meer mooi meegenomen. In de eerste plaats stond verbetering van de dienstverlening centraal. Het beter realiseren/ garanderen met zn drieen na invoering van de WWB dan alleen. Bij dit soort dingen realiseren dat je invloed prijsgeeft. Dat heeft te maken met samenwerking en schaalvergroting. Vanaf het begin heeft men zich dit gerealiseerd.
3	Stursam				
3.1	pubb				
3.1.1	ecber	Er was een kwalitatieve berekening. Soms zinvol, soms niet. Al gaandeweg kom je erachter of voorspellingen klopten	Eigen expertise als ISD was heel klein. Als je gaat samenwerken ben je minder kwetsbaar.	Beleidsplan gemaakt voor 2005. Gezamenlijk beleidsplan van 3 gemeenten	Opgeschreven in visie-documenten & doelstellingen. Werkwijze en concepten uiteengezet. Externe partij was erbij betrokken. Op grond daarvan werd de organisatie opgetuigd.
3.1.2	klanttev	Heel weinig klachten, maar of dat heel representatief is, is moeilijk te zeggen. Want mensen durven niet alles te zeggen als ze afhankelijk zijn van een uitkering. Eind 2006 is er een onderzoek gepland.	Geen metingen naar klanttevredenheid geweest. Niet meer klachten gekregen		Geen klanttevredenheidsonderzoek nog. Het is nog niet zo lang geleden gestart. Men startte ook met een interimdirecteur. De nieuwe directeur moet zijn plaats nog vinden. Eerst de rekening en de begroting op de rit zetten + bedrijfsvoering op orde krijgen. Na het eerste jaar moet je sowieso nog niets overhoop halen; tijd nodig om van start te gaan.

3.1.3	kost	Financiële berekening. Soms zinvol, soms niet. Per onderwerp verschillend. Al gaandeweg kom je erachter.	Intern financieel berekend onder externe begeleiding. Er kwam een licht financieel voordeel uit in het begin. Later een groter voordeel. Maar het is moeilijk een vergelijking maken met de positie van voorheen.	Onder externe begeleiding werden financiën berekend. Dit werd als zinvol ervaren.	Wat gaat het kosten en wat levert het op? Budgettair neutraal was de randvoorwaarde. Men is binnen de marge gebleven. Dit hield men voortdurend in de gaten. De financiële aspecten werden berekend door financiële mensen in de 3 gemeenten.
3.2	intkap				
3.2.1	beldef	Was voorwaarde om te starten. Alles moest hetzelfde zijn voor de startdatum.	SD: eigen beleidsvisie vaststellen. Het college neemt het over of niet. Gemeenteraden accorderen. Voorheen waren er verschillen. Men ging dat aanpassen en nam het beste van de drie. Zodat men tot 1 eenduidige visie kwam.	Er waren veel beleidsvereenkomsten qua structuur. Nauwelijks verschillen; ook niet bij de bijzondere bijstand. Als bepaalde gemeenten afwijkend beleid willen voeren, dan kan dat. Maar dat komt dan voor eigen kosten van die gemeente.	Inventarisatie beleidsvisies. Opvattingen liepen niet ver uit elkaar. Wat de een wil, bleek de ander ook te willen Maar gemeenteraad kan de visies uit elkaar laten lopen. Nu nieuwe colleges, wel spannend is of er nu misschien verschillen zullen ontstaan. Nu niet opeens heel andere opvattingen, maar mocht het zo zijn, kunnen we dan toch proberen tot elkaar te komen? Bijv. 1 gemeente wil iets doen met de nieuwe zorgverzekering. Uiteindelijk kwam er toch iets gemeenschappelijks uit.
3.2.2	kpollids				
3.2.3	strat	Professionele ISD was het uitgangspunt. Daar wordt nu nog aan gebouwd.	Meerwaarde voor de client. ISD als beste partner vd burger.		dienstverlening beter/ schaalvergroting
3.3	repcn				

3.3.1	belangh	<p>Personeel dacht positief mee.</p> <p>Na de start van het idee is het ter goedkeuring voorgelegd aan de raden.</p>	<p>Personeel was angstig voor veranderingen. Het was een zorgvuldig en lang proces. Wat wordt mijn plaats en kom ik wel goed terecht? Er is een sociaal statuut gemaakt; hoe kom je tot invulling van de functies. 3 OR-en zijn gaan samenwerken in 1 nieuwe OR. OR's waren erbij betrokken. Proces kwam rond met 1 bezwaarschrift. Uiteindelijk is dat weer ingetrokken</p> <p>F + D hadden beslissing genomen over samenwerking. Besluit werd genomen door raden. Steeds geïnformeerd over de voortgang. E is later aangehaakt. De raad daar liep moeiteloos mee</p>	<p>OR was erbij betrokken. Men was het niet altijd eens. De problemen kon men oplossen door goed te praten en uitleg te geven. Dit kon niet anders; het moest wel. Vakbonden zijn er ook bij betrokken geweest.</p> <p>De gemeenteraden werden er al vanaf het eerste moment bij betrokken. 2 extra gemeenten wilden niet meedoen. Men ging uiteindelijk met andere gemeenten samenwerken dan eerst de bedoeling was. Met de gemeenten met dezelfde visie.</p>	<p>Het personeel in F was voor. In de twee andere gemeenten moest er iets meer geïnvesteerd worden om de mensen z over te krijgen. Er was meer weerstand. Verklaring: nieuwe locatie lag in F. Voor de andere gemeenten kwamen er reiskosten. Daar werden regelingen voor getroffen. Het was overigens geen gigantisch probleem</p> <p>Zowel ambtelijk als bestuurlijk was men voorstander in F. Ook al kom je altijd wel hobbels tegen op zo'n weg. Men begon met F, D en nog een andere gemeente. Er is een haalbaarheidsstudie gedaan en een principeuitspraak gevraagd van de gemeenteraden. Die andere gemeente haakte toen af. Later haakte een nieuwe gemeente aan: E. Daarom heeft men toch een redelijke schaalgrootte bereikt. Die andere gemeente was onvoldoende overtuigd van de ISD (vergaande oplossing, afgezet tegen de mogelijke opbrengst)</p> <p>(Informeel) contacten met raden via de raadscommissies in stand gehouden. Er zijn een aantal gezamenlijke bijeenkomsten geweest. Het laatste besluit is een fusie geweest.</p>
3.3.2	ldstijl	Coachend en directief indien nodig. Leidinggeven kan alleen maar goed gaan als je jezelf blijft	Strategisch bezig als directeur/ leiding geven + directe werk doen coördinatoren. Nieuwe directeur zit er nog maar net		
3.3.3	sturcon	Via besluitvorming in AB + DB. Soms wordt er gestemd.	Dagelijks bestuur had 1,5 jaar ervaring. Kost de nodige discussie, meer dan in het verleden. Meer kijken naar prestatieresultaten. Bestuurders kijken heel kritisch of de financiën er wel uitkomen. Hijzelf 3,5 jaar in het proces meegedraaid.	Men heeft nooit gestemd in het bestuur, maar legt zich neer bij de meerderheid. Casus; extra mensen nodig ja of nee. Twee personen voor. Ander kan zich daar dan wel in vinden.	Bestuurlijk: tevreden over zaken die worden aangepakt + over het beleid. Wel kritische kanttekeningen zijn snelheid/ voortvarendheid. Redelijke saamhorigheid en eensgezindheid in het bestuur
4	Vertorg	Voor mijn tijd			

4.1	opbron		Open gegaan. Je betaalt alle drie aan de ISD	Ja	Denk dat ik dat wel mag zeggen. Durf wel te zeggen dat het in behoorlijke openheid en eerlijkheid heeft plaatsgevonden. Geen lijken uit de kast achteraf. Geen spelletjes en verborgen agenda's.
4.2	prestm		Instream + uitstroom kostenpost per gemeente. Dus waarom niet eerlijk zijn? Daar heb je zelfs nadeel van.	Wel overzichten gehad van de prestaties	Men was helder over de prestaties. Daarom kon het proces ook redelijk soepel verlopen
4.3	behgem				Bij dit soort dingen realiseren dat je invloed prijsgeeft. Dat heeft te maken met samenwerking en schaalvergroting. Vanaf het begin heeft men zich dit gerealiseerd. Dit werd niet gezien als probleem
4.4	vertinint			Basis was vertrouwen.	Stukje vertrouwen in opzet, aanpak en organisatie. Op de achtergrond de gedachte: als er iets niet in de haak is, kunnen we invloed uitoefenen (ook via DB en AB). Er zijn lijntjes gelegd. Stukje vertrouwen was er. Er zijn geen dingen gebeurd waardoor het vertrouwen een deuk opliep
5	ontwodyn				
5.1	gplan	Er zijn stukken gebruikt die landelijk werden gedupliceerd Aanloop was helder. Mensen in het gebouw/ machines moeten het doen. Later oogsten. Budgetten bijstellen.	Ja; zelf gedaan onder externe begeleiding.	Gestructureerd plan; functioneerde goed	Sowieso gefaseerd. Eerst haalbaarheidsonderzoek, daarna zaken uitwerken. De organisatie uitwerken, werkwijze bepalen. Wat zijn de behoeften. Wat is het klantenbestand + financieel aspect. Stap voor stap naar het einddoel. Stappenplan samenwerkingsverband niet direct gebruikt, maar wellicht wel indirect door de externe partij.
5.2	momeff				
5.2.1	drukpolach				
5.2.2	win	Aanloop was helder. Mensen in het gebouw/ machines moeten het doen. Later oogsten. Budgetten bijstellen.		Eerste jaar goed doorkomen. Werk goed doen. Niet al te hoge idealen.	
5.2.3	kans		Voornamelijk werken aan wat was onderbelicht: schuldhulpverlening en klantmanagers trainen	Na eerste jaar armoedebeleid extra input geven	

5.2.4	staatsst	Gebruik gemaakt van stimuleringsregeling	Gebruik gemaakt van stimuleringsregeling, maar dit was niet doorslaggevend voor de samenwerking	Contradictie van de staat. In 2005 financiering op basis van 3 afzonderlijke gemeenten. 2006 gezamenlijke financiering. In 2007 moet het weer via de afzonderlijke gemeenten. Dat doet afbreuk aan een goede samenwerking	Stimuleringsregeling 1 ^e en 2 ^e fase is gebruikt. ISD + CWI tegelijk. Het was een bijkomstigheid. Samenwerking niet op grond daarvan.
5.2.5	biasact				
5.2.6	verm	nee	nee		Vermijden om financieel debacle hiervan te maken (dit was de angst van portefeuliehouders) in verband met nieuwe huisvesting ed. Men wilde niet dat het project mislukte. Het was daarom ook even schrikken dat 1 gemeente in het begin afhaakte.
5.3	snelh	In periode van 4 jaar tot stand gekomen. Dat is een lange ruk geweest. Dat had te maken met ambtelijke en bestuurlijke gevoeligheid.	Nee ontwikkelingen gingen niet snel genoeg; 3 colleges B&W, 3 gemeenteraden, verkiezingen. Daardoor politieke vertraging. Mensen moesten opnieuw op het spoor worden gezet.	Toen men eenmaal op weg was met de samenwerking van deze 3 gemeenten ging het goed. Maar daarvoor was het lang zoeken.	Weleens momenten gehad dat ik dacht; 'dit moet sneller kunnen'. Maar als je het achteraf bekijkt en kijkt naar wat erbij komt kijken (huisvesting, personeel, ervoor zorgen dat mensen niet afhaken), ben ik wel tevreden wat de snelheid betreft.
6	erv	Men is tevreden; willen zelfs uitbreiden. Gemeenten hadden niet veel volume. Personeel moet nu op 1 lokatie werken en sommigen van hen vinden het niet leuk dat ze nu een ruimte moeten delen. Voorheen had men een eigen kamertje			Bestuurlijk: tevreden over zaken die worden aangepakt + over het beleid. Wel kritische kanttekeningen zijn snelheid/ voortvarendheid. Redelijke saamhorigheid en eensgezindheid in het bestuur Gemeenteraden tevreden. Afstand is wat groter tot het personeel, maar er zijn vanuit personele hoek geen negatieve geluiden. Intern goed ontwikkeld. Cultuurverschillen zijn nog niet helemaal opgelost, maar ook dit is geen groot probleem.

Samenwerkingsverband C

resp		A	B	C	D
Kenm. resp.	Sekse Leeftijd Beroep Organisatie	M 40-50 Directeur ISD	M 40-50 Oud- wethouder Gemeente G	M 30-40 Beleidsmedewerk Gemeente H	M 40-50 Wethouder Gemeente I
code	Afk				
1	Uitd				
1.1	Flex				
1.1.1	tw				
1.1.2	mico		Er is meer controle op de prestaties van bovenaf. Duidelijker hoe de klantenbestanden werden verdeeld en mensen kwamen op andere plekken te zitten. Zorgde voor weerstand. Men kon niet gemakkelijk de vertaalslag maken van interne oriëntatie naar samenwerking. Er moest nu een andere meer zakelijke houding worden aangenomen. Een meer economisch denkpatroon.	Meer controle	
1.1.3	lijnr				
1.2	stimst	Onttrekt zich aan mijn waarneming; pas betrokken geraakt na ontslag vorige directeur			
1.2.1	betw			In principe ervaart men het werk wel als betekenisvol	
1.2.2	aut		Medewerkers mogen minder hun eigen oplossingen verzinnen. Moeten zich meer conformeren aan de prestatiedoelen. Ze zijn te uitvoerend gericht en zetten nog te veel hun eigen praktijk voort.	minder zelf werk indelen	
1.2.3	fdb				
1.2.4	zmt				
1.3	Vertb				

1.3.1	consop		Ene op de andere verandering was lastig voor het personeel. Men was nogal met de uitvoering bezig. Ze bleven gewoon het werk doen zoals ze dat deden. Terwijl het doel nu anders was. De nieuwe manier van denken werd echter te weinig vanuit de directie en het bestuur doorvertaald naar beneden.. Men had er eerder en beter bij betrokken moeten worden.	Via bijeenkomsten werd men op de hoogte gesteld van de op de hand zijnde samenwerking. Dit was vooral eenrichtingsverkeer. Van bovenaf opgelegd	Het management wilde zsm naar de ideale situatie en zo snel mogelijk de doelstelling bereiken van uitstroom. Daar was het personeel nog niet aan toe. Langzamer tempo was beter geweest
1.3.2	natov				
1.3.3	confvd				
1.3.4	gemidont	<p>Toen Met oude directie aan cultuurontwikkeling gedaan. Dat was een academisch verhaal. 'alles is cultuur'.</p> <p>Nu De fysieke omgeving moet goed worden ingericht. Vooral goed luisteren naar elkaar en de problemen van onderaf proberen op te lossen. veel persoonlijker gaan communiceren richting personeel. Uit eten gaan + leuke kerst + communiceren naar krant dat alles goed ging. Vertrouwen opbouwen</p>	cultuuronderzoek gedaan door externe partij. Dit heeft matig gefunctioneerd.	er was een externe partij ingehuurd om onderzoek te doen naar de cultuur. Was slechts een klein onderzoek. Niet echt oplossingen daarbij	
1.3.5	1 lok	Wat nu wel heel handig is, is dat men zich op 1 verdieping bevindt.	In H is de intergemeentelijke sociale dienst gevestigd, omdat daar ook het CWI al was gevestigd. Er is goed nagedacht over de juridische entiteit van de organisatie en zelfstandigheid van de organisatie.		
1.3.6	train	Trainingen zijn er wel geweest, maar die hadden weinig effect. Toen kwam de crisis.	Verschillende trainingen geweest. Met name om mensen klaar te stomen bezig te kunnen zijn met de uitstroom. Dit heeft niet naar tevredenheid gefunctioneerd.		
1.4	toerkwal			moeilijk beoordelen in zijn positie	
1.4.1	pa				

1.4.2	meetbres	controle-cycli (service blok: kwaliteitsmedewerkers/ administratieve medewerkers/ claimbeoordelaars: deze koppelen terug qua doelmatigheid en rechtmatigheid). Op die manier worden de prestaties beter in beeld gebracht. Ook voor wat betreft financiën is er terugkoppeling	Controle via registratiesystemen. Top down. Onder externe deskundigheid opgezet en nu ook uitgevoerd. Maar voorzichtiger had men moeten zijn met de implementatie.		
1.4.3	klantpr	Klantenvertegenwoordiging; idealisme is hoger dan wat er daadwerkelijk uitkomt. Het beleid is te ingewikkeld voor de kalnten. Zij zouden zich moeten beperken tot bejegening & communicatie, maar dat doen ze niet. Alles mbt ISD zou volgens hen wat sneller moeten	Klantenvertegenwoordiging werkt uitstekend. Waren voor samenwerking. Er zijn 2 a 3 uitkeringsgerechtigden in vertegenwoordigd, directeur en ambtelijke ondersteuning.		
1.5	Geldman				
1.5.1	finprik		Geen gebruik gemaakt van een beloningssysteem	Nee	
1.5.2	ontfinst				
2	Proctverm				
2.1	wrd				
2.1.1	publwrđ			beter voor de klant	3 sociale zaken van 3 gemeenten. Dat was kwetsbaar in de dienstverlening. Geen goede vervanging bij ziekte. Het is belangrijk om levensvatbaar te blijven als dienst
2.2	car				
2.2.1	vern				
2.2.2	baanzek			toegevoegde waarde was niet duidelijk. Niet zozeer voor verlies van baan/ carrière. Wat mensen gingen terug naar de gemeente zelf. Maar iedereen hield baan. Wel kwam er een ontkoppeling van de afdeling werk en zorg. WW + AOW-ers moesten daarom naar zorgloket. Was gek effect. Deze ontkoppeling zorgde ook voor onrust; wat gebeurt er met mijn baan?	Uitgangspunt: 'mens volgt werk'. Dat niet meteen de juiste persoon op de juiste plaats zat, leverde een probleem op. Iedereen wilde dezelfde rechten behouden en een rechtspositie die gewaarborgd bleef.
2.3	Bur				

2.3.1	ink		Financieel voordeel	Financieel voordeel voor de gemeenten	Financieel voordeel: minder kosten (of minder kostenstijging). Ook behaald door personeel voor de totstandkoming maar tijdelijk in te vullen
2.3.2	nprod				
2.3.3	betposorg	<p>Angst op voorhand was dat de gemeente zijn invloed zou kwijtraken. GR die vrij ver gaat.</p> <p>Financieel: uiteindelijk bleek het goedkoper te zijn (5 fte). Hogere uitstroomresultaten</p>	<p>Angst voor verlies van autonomie speelde ook rol, met name bij raadsleden. Ze voelden dit door de strot gedrukt. Door hen intensief bij het proces te betrekken werd er uiteindelijk wel draagvlak ontwikkeld. Financiële plaatje hielp daarbij.</p>	<p>gemeenteraden kregen achteraf wat angst voor verlies van zeggenschap op gebied beleid. In de praktijk kwam er wat minder zeggenschap voor de raden.</p> <p>- dit is opgelost doordat werd benadrukt dat men toch wel wat zeggenschap had op het beleid. Beleid van de SD's is niet zo verschillend op zich.</p> <p>Ook beter voor de klant.</p>	<p>Gemeente I was de kleinste gemeente. Er ontstond een belangrijk probleem bij de gemeente omdat er grote investeringen moesten worden gedaan in het kader van de automatisering. Onderzoek naar samenwerking. I heeft de raad erbij betrokken. De Raad zei dat 1 dienstverlening aan klant optimaal moest zijn 2 financieel aantrekkelijk 3 zorg ervoor dat de zorg op lokaal niveau gehandhaafd blijft. Raad I was zeer positief over samenwerken. Anderen aarzelden wat langer. Met name G aarzelde lang. Reden: G was ontstaan na een herindeling. Dat had meer impact. Daarom moeilijker wat uit handen geven</p>
3	Stursam				
3.1	pubb				
3.1.1	ecber	Ik weet niet of er een berekening is gemaakt	Ook berekening van publiek belang: uitstroomdoelstelling vertaald in een beleidsplan	uitstroom centraal	WWB verantwoordelijk voor aantal uitkeringsgerechtigden. Er is zoveel uitstroom nodig. Werk voor inkomen.
3.1.2	klanttev	Geen klantenonderzoek gedaan nog. Maar ISD valt samen met CWI- regio. Het is een backoffice- organisatie. Men kan in de eigen gemeente terecht op de frontoffice		van te voren waren klanten heel sceptisch over SD. Mensen zouden een eind moeten rijden. Maar valt in praktijk mee, omdat het hier alleen gaat om WWB-ers. En het CWI had sowieso al dezelfde locatie. Geen klanttevredenheidsonderzoek nog	Klanttevredenheid is hoog
3.1.3	kost		Berekening gemaakt van financiën	financieel berekend	Financiën zijn door extern bureau doorgerekend. Na eerste jaarstukken werd door externe accountant gecontroleerd.
3.2	intkap				

3.2.1	beldef	Veel harmonisatie; qua armoedebeleid verschillen	Veel energie gestopt in het afstemmen van de gemeenten op elkaar. Werkgroepen ISD opgericht, die aan hun eigen gemeenteraden dezelfde voorstellen gaven. De ene gemeente heeft dan wel wat meer minimabeleid dan de andere. Maar dit viel op te lossen door Werk&Inkomen en Zorg&Inkomen ter verdelen.	Men is naar elkaar toegegroeid beleidsmatig bezien	Op het gebied van Werk en Inkomen komt 80% overeen. Op het gebied van de bijzondere bijstand zijn er verschillen. Kan rekening mee worden gehouden bij de ISD.
3.2.2	kpolds				
3.2.3	strat	Visie: goedkoper, beter, minder kwetsbaar.	Proces rond de klant inrichten. Doel is uitstroom vermeerderen	werk op de eerste plaats/ uitstroom centraal	Minder kwetsbaar/ dienstverlening handhaven/ financieel verhaal
3.3	repcon				
3.3.1	belangh	Personeel erbij betrokken via OR en georganiseerd overleg.	<p>De nieuwe aanpak werd als positief ervaren op bestuursniveau. Van 75 fte naar 52 fte gegaan. Probleem bestond er met de politieke legitimiteit (gemeenteraden) omdat men naar H zou gaan. Met name deze gemeente had daar een probleem mee; er waren al veel veranderingen geweest. De raadsleden hadden ook niet veel inzicht in het zakelijke aspect van Sociale Zaken (te veel op klant gericht). Er is draagvlak gekomen omdat het personeel enthousiast was.</p> <p>En ook omdat het financieel voordeliger bleek te zijn (bewijs daarvan).</p> <p>Er is in een latere instantie een conflict ontstaan tussen de directeur (was directeur van de afdeling sociale zaken in Waalwijk) en de ondernemingsraad (personeel drie gemeenten). De directeur vond geen draagvlak in de eigen organisatie. Er moesten twee lijnmanagers worden ontslagen, maar het personeel wilde ze behouden.</p> <p>De directeur vertrok, OR opgestapt. Interimmanagement ingezet. Aan de buitenkant rust.</p>	Er waren na de start nogal veel problemen met het personeel. De problemen waren persoonlijk. Iedereen lag met iedereen overhoop: MT onderling, personeel en MT, personeel onderling. De mening van de OR is gevraagd. Nieuwe OR is gekomen nadat oude OR stopte vanwege problemen met de directeur. Een van de leden van die OR is met de VUT. De anderen zijn blijven werken, maar met veel ziekteverzuim.	Crisis gehad met personeel na 1 jaar functioneren

3.3.2	ldstijl	Top- down leider schapsstijl. Er was een zeer gedreven directeur, maar de mensen moesten de klap van de fusie nog verwerken. De kloof was heel groot.	Leiderschap is top-down geworden, maar dit was in feite niet wenselijk. In principe nooit kiezen voor een top-down benadering, maar liever faciliterend. Maar dat kan pas als er een niveau van volwassenheid is bereikt.	Leiderschapsstijl is autoritairder dan voorheen. Dit leidde mede tot gevoelens onvrede	Bottum- up zoveel mogelijk proberen (nu dan). Kon eerst niet. Nu wel proberen beslissingen zo laag mogelijk te nemen.
3.3.3	sturcon	In bestuur wordt er te werk gegaan via meerderheidsbesluiten. Er wordt wel gestemd.	Bestuur is sturingsvorm. Dagelijks bestuur portefeuillehouders Sociale Zaken. Algemeen bestuur; 2 raadsleden per gemeente + portefeuillehouders. (Nu ook adviseurs toevoegen uit bedrijfsleven; voor verdere professionalisering wethouders.) Structuur was met statuten & bevoegdheden, delegatie & mandaat. Beslissingen nemen verliep naar tevredenheid. Nu nieuw bestuur: geen expertise bestuurlijk en inhoudelijk bezien. Koppeling bestuur en management moet sterk zijn. Evenwicht tussen die twee is van belang. Interimdirecteur en interim-controller op dit moment. Ze functioneren wel goed op zich ('dat zou ik normaal gesproken lullen'), maar Klijs had liever een structureel MT achtergelaten. Nu kan het nieuwe college gelijk beginnen met werving en selectie. Zorg	Bestuursmodel + beslissingsbevoegdheden	Stuurgroep wethouders SZ werd later DB. In AB zit ook raad. Meestal is er consensus. Verder wordt de democratische weg gekozen; stemmen. Maar dat gebeurt niet vaak. Indien nodig kunnen beslissingen worden doorgeschoven naar AB en dan naar de raden.
4	Vertorg				
4.1	opbron	Ja	wel de indruk dat de gemeenten elkaar eerlijk hun bronnen lieten zien. De drie gemeenten zijn op een gelijkwaardige manier in het proces gestoken.		Er is veel geput uit jaarrekeningen en beleidsstukken. Vertrouwen dat dat klopt
4.2	prestm	Achteraf nee. Niet duidelijk of dat opzet was. Er waren wat verrassingen in een oud debiteurenbestand			

4.3	behgem	In het begin eilandjescultuur	Goede verdeling gemaakt van verdeling van de kosten. Verdeling van de desintegratiekosten (overcapaciteit laten afvloeien) en vaste verdeling voor geldelijke middelen voor samenwerkingsverband als volgt: helft op basis van aantal inwoners en helft op basis van het aantal uitkeringsgerechtigden. Verdeling van personeel en automatisering ook evenredig.		
4.4	vertinint		Samenwerking bestuur was goed. Wethouder H heeft zich afhankelijk opgesteld. Niet hetzelfde deskundigheidsniveau.	geen optimaal vertrouwen tussen gemeenten onderling	Ondergrond van vertrouwen was er wel
5	ontwodyn				
5.1	gplan		Gefaseerd plan. Moesten wettelijk gezien ook veel verordeningen op orde krijgen. Hadden daarvoor een draaiboek opgesteld.		Beleidsplan gemaakt in kader van sociale wetgeving.
5.2	momeff				
5.2.1	drukpolach				
5.2.2	win				
5.2.3	kans				
5.2.4	staatsst	Subsidieregeling benut Het verdeelmodel weer aanpassen en geld bij 3 gemeenten neerleggen., is geen goed idee. Als 1 gemeente wat overhoudt op het I-deel krijg je scheve ogen bij de anderen. 1 budget was oorspronkelijk het idee	Gebruik gemaakt van stimuleringsregeling. Niet vanwege stimuleringsregeling gaan samenwerken. Zelfs 1,2 mln minder gekregen door verdeelmodel (grote gemeenten op prestaties afgerekend, kleine gemeenten op inwonertal). Als afzonderlijke gemeente krijg je meer geld. Aan de orde gesteld bij het ministerie. Is nu natuurlijk aangepast.		Samenwerken ook met gebruikmaking van stimuleringsregeling. Proces van enkele jaren geweest. 2 jaar over gedaan
5.2.5	biasact		Kansrijken eerst laten uitstromen/ mensen die kwalificaties hadden	de uitstroomcijfers waren van belang en die werden erg geflatteerd weergegeven (overlijden was ook uitstroom)	
5.2.6	verm		tekorten op de begroting vermijden, redelijke en realistische begroting maken (niet eerst presenteren: kijk samenwerking is voordeliger en dan vervolgens om extra geld komen vanwege te korten)		

5.3	snelh	<p>Samenwerking niet snel genoeg, vanwege de crisis. Dat zit niet in de klassieke ISD- taken, maar het speler zijn op de regionale arbeidsmarkt. Netwerk SZ/ EZ/ ROC is nog maar net in ontwikkeling. Men is nog maar net bezig met de ketenaanpak. Samenwerking in ISD is pas een succes als anderen eromheen ook meedoen.</p>	<p>Continuïteit en rust ontstonden niet. Was beter geweest een wat langere aanlooptijd te nemen. Nu ontstond er een agressieve aanpak van de ondernemingsraad. Mede door de onhandige manier van communiceren door de directeur.</p> <p>Samenwerking is binnen 1 jaar gerealiseerd van de procesorganisatie. ¾ jaar vertraging door conflict dat ontstond. Is wel jammer geweest, omdat de externe omgeving (scholingsinstanties en bedrijven) daardoor niet eerder betrokken konden worden in het proces.</p> <p>Bestuurders moeten hun rug recht weten te houden. De vraag of het lukt, valt met het inzicht & de wens om het tot iets te willen brengen. Je moet een doel stellen, dat vasthouden en ervoor gaan. Het bestuur moet de kar trekken en op managementniveau met de organisaties om de tafel.</p>	<p>Te snel ging de samenwerking enerzijds. Te veel veranderingen in korte tijd. Snel traject. Ging langzaam anderzijds, want de persoon van de directeur zorgde voor de personeelsproblemen. Dit zorgde voor vertraging. Als hij er niet was geweest, waren er ook geen problemen geweest.</p>	<p>2 jaar hard nodig gehad. Proces daarna: doelstellingen halen. Van 3 bestaande organisaties 1 maken, vergt behoorlijk wat aanpassing.</p>
6	erv	<p>Nu heeft de ISD zelf de bevoegdheid om verordeningen te maken. Verliest politiek draagvlak. Gemeenten vinden het een orgaan op afstand. Controle gebeurt alleen financieel. Angstig daarvan is dat je politiek draagvlak kan verliezen en een vreemde eend in de bijt wordt.</p>	<p>Hoe men nu tegenover samenwerking staat: onvoldoende inzicht hoe het zou zijn geweest als het niet had plaatsgevonden. Er is wel voldoende draagvlak nu. Verder wil/ kan men zich het niet veroorloven om terug te keren. Verder blijft rol raad lastig; begroting en beleidsplan goedkeuren is lastig, dualisme moeilijk, kaderstellende rol moeilijk. Niet direct oog voor belang van sociaal- economische samenwerking binnen organisatie zelf.</p>	<p>op dit moment personeel niet heel enthousiast. Het is dan maar zo. Raden verlies van zeggenschap. Oude bestuur is vast niet zo heel tevreden.</p>	<p>Conflict is door onafhankelijk bureau geïnventariseerd. De directeur is met ontslag gegaan. Sinds een paar maanden zijn er goede verhoudingen en relaties. Na het conflict met de OR zijn er ook mensen weggegaan.</p>

Samenwerkingsverband D

resp		A	B	C	D
Kenm. Resp.	Sekse Leeftijd Beroep Organisatie	V 40-50 Directeur ISD	V 40-50 Oud- wethouder Gemeente L	M 30-40 Wethouder Gemeente J	M 40-50 Oud- Wethouder Gemeente K
code	Afk				
1	Uitd				
1.1	Flex				
1.1.1	tw	Ze mogen meedenken hoe ze doelen mogen behalen	Er is meer teamwork		Er zijn wel betere mogelijkheden om samen te werken, omdat men nu fulltime werkt. Kansen ook groter
1.1.2	mico	Wat strakkere sturing	Iets meer sturing nu vanwege de WWB/ Gestructureerder werken		Meer controle? Kan ze niet beoordelen. Misschien
1.1.3	lijn	2 afdelingshoofden: hecht team. Ze komen met voorstellen voor verbetering			weet niet of ze meer verantwoordelijkheden hebben
1.2	stimst				
1.2.1	betw	Men ervaart het werk als betekenisvol	Medewerkers hebben geloof in hun werk		Men ervaart het werk als betekenisvol. En men is zeer gemotiveerd
1.2.2	aut	Wat strakkere sturing. Wat minder autonomie	Iets meer sturing nu vanwege de WWB/ Gestructureerder werken		
1.2.3	fdb	Er is feedback van de afdelingshoofden			Feedback goed georganiseerd: beoordelingsgesprekken + functioneringsgesprekken
1.2.4	zmt				
1.3	Verb				
1.3.1	consop			Bij proces betrekken. Laten zien waarom het noodzakelijk was voor continuïteit. Grotere schaal voortzetten. Werkgroepen opgericht.	
1.3.2	natov				
1.3.3	confvd				
1.3.4	gemidont	Teamgevoel geven. Verder losweken van gemeenten waar ze vandaan komen. Mensen betrekken bij het eigen werk. Er is een teamdag onder externe begeleiding. Elk kwartaal een bijeenkomst met het hele team. Men wordt er collectief bij betrokken.			

1.3.5	1 lok	1 gebouw. Was moeilijk om op een andere plek te gaan werken. 6 wk ISD worden en verhuizen. Dit bleek 2/ 3 maanden moeilijk. Toen werd een teamdag georganiseerd. Later gingen mensen meer wennen en zagen dat het een mooi kantoorpand was.	Er was een aarzelend begin in een nieuw en ander gebouw ledere gemeente heeft voor zn klanten een eigen balie; de front-office. Backoffice zit in Brielle Alle ambtenaren zijn verhuisd naar Brielle. Ze zagen ertegenop dat ze niet in de eigen gemeente meer zouden zitten. Even wennen. Statig gebouw.		In het begin zijn er wel wat aarzelingen geweest. Mensen werken nu op een andere plaats (personen van 2 gemeenten moesten reizen). Dat probleem is nu opgelost.
1.3.6	train	Trainingen gericht op WWB/ hoogwaardig handhaven/ agressietrainingen/ nieuwe automatiseringstraject/ abonnement voor 2 keer in het jaar een trainingsdag voor actualiteiten. Ruimte voor eigen reacties + reflectie. Over traningen was men dubbel: geen tijd ervoor. Maar bleek wel meerwaarde te hebben	Er was sprake van bijscholing + trainingen		
1.4	toerkwal				
1.4.1	pa				
1.4.2	meetbres	Afhankelijk van de functie. Soms rechtstreeks door toetsers. Beleidsmedewerkers moeilijker te controleren. Door afdelingshoofd + directeur. Geen clientvolgsysteem. Implementatie van het automatiseringssysteem gaat moeizaam. Doorlooptijden worden niet in de gaten gehouden.			Verantwoording via kwartaalrapportages. Op die manier controle door de gemeenten.
1.4.3	klantpr	clientenplatform loopt nu warm. Men wil wel positief meedenken	Clientenraad + klachtensysteem		Clïëntenraad is opgericht na het ontstaan van de ISD. Pas een half jaar geleden van de grond gekomen. Het is moeilijk om er mensen voor te vinden. Weet niet hoe het functioneren wordt ervaren op dit moment.
1.5	Geldman				
1.5.1	finprik				Nee
1.5.2	ontfinst				
2	Proctverm				
2.1	wrd				

2.1.1	publwrdr		Eerst haalden gemeenteraden klanten erbij + pakket klachten. Client kan kiezen voor ambtenaar. Minder clientisme.	Publiek belang is ook organisatorisch belang. Je kunt anders niet leveren wat je moet leveren. Efficiency + professionalisering. ISD: uitstroom geen groot probleem. Bij kleine gemeenten vertrekken de goede medewerkers.	
2.2	car				
2.2.1	vern				Kansen groter omdat men nu fulltime werkt.
2.2.2	baanzek	Ambtenaren: nu of helemaal niet. Ze hadden baangarantie. 2 maal bezwaar tegen plaatsing gekregen			Niemand heeft baan verloren
2.3	Bur				
2.3.1	ink	Bestuurlijk: kosten van samenwerking leken hoog. Gemeenteraden trapt op de financiële rem. Lang politiek gekrakeel	Gemeenten of bepaalde fracties waren bang dat sociale zaken uit de gemeente zou gaan en te veel zou gaan kosten. Men wilde een hek zetten om L. Absoluut geen geld mocht er betaald worden voor de ISD	Het ging mis bij de gemeenten die met name op de financiële aspecten focusten. De individuele uitvoering kan ook stijgen. Gemeenschappelijk ook extra kosten. Personen gaan sturen.	
2.3.2	nprod				
2.3.3	betposorg	Verbetering kwaliteit/ vermindering kwetsbaarheid benadrukt	4/ 5 jaar geknokt voor ISD. Nu kwam er een positieve afrekening in 2005. Nu geloven ze het wel (maar te laat voor de wethouder).	Autonomie kwijt. Gemeenteraad J uitvoering informatie geven waarom men het proces inging. Anders continuïteit niet goed kunnen waarborgen. Men wilde laten zien dat het goed gaat.	Vooraf organisatorisch motief voor samenwerking. Rozenburg is wat armer. Zij hebben de meeste klanten en dat geeft de grootste druk. Het wordt steeds moeilijker om specialisten aan het werk te hebben die de wet goed kennen als afzonderlijke gemeenten. Het levert efficiency-voordeel op om niet meer alle drie 1 persoon te hebben, maar samen 1.
3	Stursam				
3.1	pubb				
3.1.1	ecber	Publieke belang kon niet echt berekend worden, want kwaliteit en kwetsbaarheid zijn niet goed meetbaar			Niet bekend. Kan me wel voorstellen
3.1.2	klanttev	Eind 2005 klanttevredenheidsonderzoek: SBGO. 2 tiende onder het landelijk gemiddelde. In het begin waren burgers geschokt omdat er nog alleen op afspraak werd gewerkt.	Clienttevredenheidsonderzoek: 6,5. Landelijk niet meer dan een 7 gekregen	Klanttevredenheidsonderzoek is er geweest. Gemiddeld gescoord.	Klanttevredenheidsonderzoek. Viel positief uit.

3.1.3	kost	Financieel plaatje intern berekenend. Medewerkers van 3 gemeenten. Beste vergelijkingsmateriaal	Helemaal berekend zijn de kosten met externe partijen. Viel mee op den duur. IN het begin wel geld erbij. Na 2004/ 2005 positief bedrag eruit gerold.	In financieel model moeilijk zichtbaar maken hoe het zou zijn geweest als je het niet had gedaan.	Financieel plaatje komt wat gunstiger uit. Het ene jaar krijg je meer dan het andere jaar. Schommelingen worden door gemeenteraden goed opgevangen. K stort zelfs positieve saldi in een planningsreserve voor een mindere tijd. Een extern bureau was betrokken bij de berekening van de kosten. Er waren ongetwijfeld tegenvallers.
3.2	intkap				
3.2.1	beldef	Kwam in grote lijnen overeen. Accentverschillen. Geldt ook voor bijzondere bijstand. Ruimte voor lokaal beleid.	Er waren totaal uiteenlopende visies in het begin. Men zocht naar de beste oplossing. Kiezen voor de beste praktijken uit de drie gemeenten. Dit kader werd uitgewerkt op elk item. Zodat er een eenheidsworst aan beleid uit kwam.	Verschillen omdat er andere financiële positie was bij gemeenten. Daar gewoon mee om gaan. Avond voor raadsleden inrichten. Wat zij zeggen meenemen in denken over beleid In het begin was het beleid van de gemeenten dat gemeenten er afzonderlijk mee omgaan. Maar de uitvoering was lastig. 3 verschillende beleidsmodellen. Lokaal maatwerk blijft nu in stand op politiek gevoelige onderwerpen.	Armoedebeleid/ bijzondere bijstand is in J anders. Er is beleidsvrijheid op dat gebied, dus dat kan. Andere gemeenten zitten meer op 1 lijn. Afstemmen is een permanent proces. Ik ben er voorstander van om alles goed op elkaar af te stemmen. Eigen beleid voeren op een paar punten gebeurt. De splitsing is organisatorisch goed mogelijk (op beperkte onderdelen).
3.2.2	kpolds				
3.2.3	strat	Strategie: kwaliteitsverbetering/ betere klantgerichtheid/ minder kwetsbaarheid. Strategie werkte wel.	Strategie: minder kwetsbaar. Met elkaar doen wat in afzonderlijke gemeenten niet meer kan		
3.3	repcon				

3.3.1	belangh	<p>Periodiek werden gemeenteraden geïnformeerd. Kennisachterstand bij 1 gemeente. Men voelde zich bekocht. Die toestand duurt nog steeds voort: achterdocht.</p> <p>Poging tot gezamenlijke OR oprichten, mislukte in het begin van het proces. 3 OR-en. 1 OR had zich van advies onthouden. Dit ivm slechte communicatie van die ene gemeente</p>	<p>In eerste instantie was er sprake van dat er nog drie gemeenten zouden worden toegevoegd, maar een van de gemeenten haakte af, de rest toen ook.</p> <p>Vanaf het begin heeft men de raden betrokken bij het opzetten van het samenwerkingsverband. Wellicht te vroeg. men was ook erg met het dualisme bezig.</p> <p>Er was met name in L veel verwarring. Sowieso was het al een hele klus om het college daar zo ver te krijgen (wethouder Sociale Zaken wilde wel). Die heeft hulp gekregen van wethouders/ burgemeesters uit andere gemeenten. Overtuigen was met name moeilijk toen 2 andere gemeenten die ook mee zouden doen, wegvielen.</p> <p>Met een krappe meerderheid werd er besloten tot samenwerking.</p> <p>OR/ personeel erbij betrokken. Kon wel tegenvallen voor wat betreft personeel om dat er 3 mensen waren voor 1 en dezelfde functie die men eerder uitvoerde. Heeft wel tot wegsoliciteren geleid</p> <p>Cliëntenraad ook betrokken bij proces</p>	<p>Cliëntenraad heeft gereageerd en gaf uitgebreid commentaar op samengaan. Eigen gemeente te klein om dit op poten te kunnen zetten.</p> <p>Eigen rol gehad. Gezamenlijk opgepakt met 3 OR-en. Weinig tegenstand. Nauw en ingezamenlijkheid. Ook externen bij betrokken</p>	<p>OR-en erbij betrokken geweest. Organisatie ingericht en onderhandeld</p> <p>Vroeg in proces erbij betrekken. De gemeenschappelijke regeling die je optuigt, is de verantwoordelijkheid van de raad. Via actieve informatieplicht door het college geïnformeerd.</p>
3.3.2	ldstijl	<p>Participerende leiderschapstijl. Mensen betrokken houden. Soms succesvol. Langzamere besluitvorming. Commitment wel hoger, maar gaat ten koste van de daadkracht. Spanningsveld daadkracht – draagvlak</p>	<p>Natuurlijk leiderschap. Personeelsleden zijn blij; goede sfeer</p>		<p>Mensenmens; heel accuraat. Ze zou iets meer boven de organisatie dan in de organisatie mogen staan. Iets meer van macht gebruik mogen maken.</p>

3.3.3	sturcon	Dagelijks/ algemeen Bestuur. Gemeenschappelijke regeling. Meerderheid gaat via consensus. Er wordt ook steeds commitment gezocht bij de gemeenteraden. Besluitvorming Werkt traag: gemeenschappelijke regeling + dualisme. AB komt maar 4 keer per jaar bijeen. Stroperig proces	Dagelijks bestuur (3 wethouders van 3 gemeenten) + algemeen bestuur (2 raadsleden van de gemeente met de meeste cliënten, 1 van de anderen) Afstemmen op elkaar. Meerderheid besliste. Functioneert goed.	Bestuur zoeken naar consensus. Anders koppen tellen. Formeel is dat ook weleens nodig. Ambtelijk wat meer verschillen dan in het bestuur. Men werkt via een gemeenschappelijke regeling	Zoeken naar consensus. Er wordt nooit gestemd. Raadsleden in AB zeggen; eerst praten met de achterban. Voorstel wordt aangehouden. Dat is 1 keer voorgekomen. Maar alle stukken gaan sowieso naar gemeenteraden (dus dat is niet echt nodig). Gemeenteraad heeft mbt Financien het laatste woord. Ook inhoudelijk beleid kunnen ze vormgeven.
4	Vertorg				
4.1	opbron	Weet je nooit; grijs gebied. Ambtelijk weet je meer dan je kunt gebruiken. Je weet dat er iets zit, maar je kunt er niets mee. Achterstanden + personeel dat niet goed werkt. Beperkte openheid. Nu medewerker moeten ontslaan vanwege achterhouden informatie tav functioneren van iemand.	Ja denk het wel. Over financiën + personeel. Er zijn nieuwe zaken aangeschaft	Brielle was eerlijk, maar er was twijfel of men aan alle kanten wel eerlijk is geweest over de capaciteiten van het personeel.	Persoon die echt niet functioneerde. Wist de gemeente Rozenburg dat? En hebben ze de persoon via het ISD- traject gelooft? Niet zeker van. Gesproken met de burgemeester hierover. Hij zei dat de problemen waren opgelost. De ISD draait op voor het wachtgeld. Rozenburg is verlost van de wachtgeldverplichting. Heel zuur.
4.2	prestm		ja		
4.3	behgem	Best voor doen dat behoeften medewerkers worden gewaarborgd. Als medewerkers positief staan tav samenwerking komt het wel goed.	Niet over 1 nacht ijs gegaan. Iedereen met elkaar om de tafel. Ambtenaren zaten in projectgroepen. Stuurgroepen bepaalden. Was klein en overzichtelijk	3 org bij elkaar brengen: het is moeilijk te zeggen of rekening werd gehouden met de belangen van de medewerkers van andere gemeenten. Men had te maken met het eigen personeel. Voor hen moesten de randvoorwaarden goed zijn. Uitgangspunt was een zo gunstig mogelijke positie voor het personeel. Werkgroepen en formele groepen spraken over rechtspositie. Een soort evenwichtige verdeling.	
4.4	vertinint		Ik vertrouwde wel op (on)mogelijkheden.. Maar sommige anderen niet, anders hadden ze niet zo tegengewerkt	In dat proces ga je ervanuit dat men integer is; anders ga je niet rond de tafel zitten.	Het was een kwestie van vertrouwen en dat vertrouwen was er. Kwaliteit kan verschillen
5	ontwdyn				
5.1	gplan	Ja; gestructureerd plan gemaakt.	Bedrijfsplan/ invoeringsplan. Professioneel in elkaar gezet. Ook met externe hulp.	Gestructureerd plan	
5.2	momeff				
	drukpolach				
	win				

	kans staatsst	Vanuit het Rijk werd samenwerking gestimuleerd. Dit hielp als argument Ongewenste ontwikkeling nu is om de budgetten weer bij gemeenten zelf neer te leggen		Van subsidieregeling gebruik gemaakt; ook externe deskundigen	Stimuleringsregeling heeft geholpen. Ik twijfel of de samenwerking zo ver was opgetuigd als de regeling er niet was geweest Van Hoof heeft een bom gelegd onder de samenwerking. Eigenlijk worden de ISD's afhankelijk van wat de gemeenteraden beslissen. In Nederland wil men minder administratieve lasten, maar men krijgt er nu meer. Uiteindelijk zal dit plan van Van Hoof ertoe kunnen leiden dat men zich afvraagt waarom ze nog bij elkaar zitten.
	biasact verm				
				Proberen te vermijden dat er eilandjes bij het personeel ontstaan	Binnen de begroting blijven, was van belang. Dit is gelukt met duw- en trekwerk. Bernisse had een kleine reserve. Daar is gebruik van gemaakt.
5.3	snelh	Voor de besluitvorming duurde het te lang. Na start duurde het ook lang om het tot ontwikkeling te brengen. Veel kinderziektes. Zou het nooit weer willen doen, maar het was wel een goed besluit.	Vanaf start ISD sneltreintempo. Maar openen heeft veel te lang geduurd. Daardoor werd de weerstand alleen maar sterker.	Het heeft lang geduurd voor de samenwerking tot stand kwam. In het beslissend stadium haakten 3 gemeenten af. Lang proces om tot ISD te komen. Aarzelen om door te gaan. Mogelijkheid was doordrukken of stoppen. Er werd gewoon een mijlpaal vastgesteld. Praktische bezwaren en fricties komen toch wel.	Men heeft voor de besluitvorming met 3 gemeenteraden te maken. Afstemming onderling is wel belangrijk. In Bernisse heeft de raad een opinierend en een besluitvormend gedeelte. In L en J zijn er commissies. Dat duurt langer.
6	erv	Ervaringen van mensen zelf; in de wandelgangen wordt misschien wel iets anders gezegd dan ze tegen mij zeggen. Men is er redelijk ok mee. Commitment aan het verbeterproces is er wel. Moet wel positief zijn, want anders zou het verloop anders moeten zijn. In feite zijn er 3 groepen (maar heeft ook met karakter van mensen te maken): 1 is enthousiast, 2 neutraal, 3 moppert Nu maar weinig mensen die terug zouden willen	Personeel: na een paar maanden was iedereen wel enthousiast. Klanten komen niet over de afdelingen rollen. Veel makkelijker om op werk te concentreren. 4/5 jaar geknokt voor ISD. Nu is het wel positief. Er worden geen vragen in de raden meer gesteld. Eerst haalde men klanten erbij + pakket klachten. Half lege fles. Nu kwam er een positieve afrekening in 2005. Nu geloven ze het wel	Nu meer eenheid in werkwijze. Men wil niet terug.	Nu is de gemeenteraad in J kritisch. Dit heeft met beleid te maken. Men is tevreden over het fenomeen ISD. Die valt niet meer weg te denken.

Samenwerkingsverband E

resp		A	B	C	D
Kenm. Resp.	Sekse Leeftijd Beroep Organisatie	M 40-50 Directeur ISD	M 40-50 Wethouder Gemeente O	M 30-40 wethouder Gemeente M	M 40-50 Afdelingshoofd Gemeente N
code	Afk				
1	Uitd				
1.1	Flex				
1.1.1	tw	Er is nu wat zoekend teamwork. Men probeert de werkwijzen op elkaar af te stemmen		Teamwork	
1.1.2	mico	Kwaliteitsmedewerkers houden van bovenaf bij wat er gebeurt. Personen houden zelf werklijsten bij.			
1.1.3	lijnr	Lijnmanagers (teamleiders) hebben grote verantwoordelijkheid. Ze bewaken de voortgang, kwaliteit, continuïteit. En voeren voortgangsgesprekken		Verantwoordelijkheden lijnmanagement nemen toe	
1.2	stimst				
1.2.1	betw	In algemene zin denk ik dat men zijn werk als nuttig ervaart. Er is redelijk wat ruimte op de inrichting en planning van de werkzaamheden		Betekenisvol	
1.2.2	aut	Er zijn wel kaders. Maar daarbinnen zijn experimenten mogelijk.	1. Taak is versmald: meer specialisatie 2. Nieuwe werkwijze aanleren. Meer protocollen en werkprocessen. Vrijheid is beperkter. Aantasting autonomie. Soms ontstond het gevoel dat men het 'nooit goed kon doen'.	leiding geven wat explicieter. Aan de andere kant slag maken naar autonomie als klantmanagers. Wat kunnen klanten? Wat zijn hun mogelijkheden. Meer eigen werk vormgeven dan voorheen in dat opzicht.	
1.2.3	fdb	Functioneringsgesprekken worden periodiek gegeven door teamleiders. Niet meer/ minder dan eerst		Feedback is onderwerp van gesprek in het bestuur.	
1.2.4	zmt				
1.3	Vertb				
1.3.1	consop	Vaststelling werkprocessen en werkstijl via werkgroepen.			
1.3.2	natov		Personeel gaat nu ook goed: begint een team te worden. Veel mutaties. Veel jonge instroom.		
1.3.3	confvd				

1.3.4	gemidont	In het voortraject veel betrokken bij processen van personeel. Kick-off bijeenkomsten. Recreatief en inhoudelijk. Wij-gevoel versterken. Bijeenkomst teambuilding. Puur in eigen beheer dmv afdelingen P&O van de drie gemeenten	Gedurende traject bijeenkomsten in een zaal bij een cafe met wat lekkers erbij. Ook ijkpunten aangekleed Regelmatig bijpraten en gezellig maken Ten aanzien van cultuur. Zowel werkinhoudelijke (projectgroepen, zelfanalyse) trainingen als leuke dingen: elkaar leren kennen, fietsen met mooi weer.	Wel tijd gestoken in motivering kennismakingsbijeenkomsten/informatiebijeenkomsten. Is continu proces. Is punt van aandacht in de samenwerkingsvormen. Je moet naar een wij-gevoel. Hoe spreek je elkaar aan? Op gedrag? Geen externen hiervoor ingehuurd	
1.3.5	1 lok	Basis is ISD-gebouw. Per toerbeurt gaat men naar verschillende gemeentehuizen. Politiek gezien werd dat gedaan voor de burgers. Puur praktisch omdat er gebrek aan ruimte is in het ISD- gebouw. In de toekomst gaat men waarschijnlijk in 1 loket participeren; een zorgloket.	Er waren weinig problemen met op een andere locatie gaan werken. Tussen de middag niet meer thuis kunnen eten was jammer		
1.3.6	train		Trainingen WWB. WWB en ISD werden tegelijk ingevoerd. Nieuwe verordeningen en fusie.	Trainingen ten aanzien van klantmanagement en op financieel gebied Het wordt positief ervaren. Men heeft het idee dat er geïnvesteerd wordt in mensen.	
1.4	toerkwal				
1.4.1	pa				
1.4.2	meetbres	Vroeger had men puur alleen de klassieke controle; op rechtmatigheid. Nu ook meer doelmatigheid; wat leveren de inspanningen op. In relatie tot de uitstroom. De bedoeling is dan om een en ander beleidsmatig bij te stellen of af te schaffen. Ze merken verandering als personeel. Er is een bestand waarin de case-load wordt geregistreerd. Men krijgt binnenkort een eigen budget voor reïntegratie en moet zich daarvoor gaan verantwoorden	Benchmark van een aantal gemeenten op doorlooptijden, werkload en salariskosten medewerkers. Clientvolgsysteem (800 cliënten). Interne audits	Men is nu bezit met het maken van een clientvolgsysteem.. Benchmarken tussen ISD's onderling. Checks rechtmatigheid/ doelmatigheid. Aandachtspunt is dat de instroom/ uitstroomcijfers niet geheel helder zijn	
1.4.3	klantpr	Klantenvertegenwoordiging: 3 platforms per gemeente. Vergaderen 5 keer per jaar. Samenwerking werd afgedaan met mededeling. Voor cliënten bleef dienstverlening op locatie van belang	Clientenplatform heeft elke ISD	Clïëntenraad. Actiever dan in het verleden. Lastig om goed te bemensen. Nu met de nieuwe organisatie krijgt het meer elan. Er waren aparte cliëntenraden bij elke gemeente.	
1.5	Geldman				
1.5.1	finprik	geen beloning		nee	

1.5.2	ontfinst				
2	Proctverm				
2.1	wrd				
2.1.1	publwrđ	<p>Met name het personeel van de kleinere gemeenten was tegen: klant niet kennen/ onpersoonlijk/ klant moet meer reizen.</p> <p>Verbetering van dienstverlening: Grotere mate van continuïteit (minder moeite met invullen bij ziekteverzuim) realiseren, Kwaliteit meer gestructureerd. Meer deskundigheid vanwege specialisatie.</p>	Het was noodzakelijk om te fuseren. Gemeenten waren te klein; voor wat betreft kwaliteit, en ook financieel bezien. Als er vervelende dingen in de samenwerking naar voren komen, daar dan mee om zien te gaan.		
2.2	car				
2.2.1	vern		Personeel moest verder reizen: maximaal 17 km+ andere baas + andere collega's.		
2.2.2	baanzek	Iedereen hield z'n baan. Geen gedwongen ontslagen. Vakbonden kwamen ook snel over de brug.	<p>Sociaal plan opgesteld. Rechtspositieregeling mengeling 3 gemeenten</p> <p>Werk was wel gegarandeerd.</p>		
2.3	Bur				
2.3.1	ink	Schaalvergroting leidde tot gunstiger verdeelsysteem. Men kreeg meer geld vanwege de fusie. Helaas leidde dit wel tot een klein probleem, want het bedrag werd op de begroting opgenomen als structurele winst. (in plaats van als indicatief bedrag) Toen het bedrag later naar beneden werd bijgesteld dachten de gemeenteraden dat hen geld was ontnomen. Deze berekening bleek in de beeldvorming contraproductief		De raden vroegen zich af wat het nancieel gezien oplevert. 'Is het goedkoper?' Financiële gevolgen hebben zwaar gewogen. Overtuigen van 1 ^e + 2 ^e jaar aanloopkosten en integratiekosten. Discussie ging teveel over het geld. Steeds maar weer over het geld. De gemeenteraad stelt het budget vast. Dat is een lastig punt	
2.3.2	nprod			Nu is men klantmanager. Takenpakket is anders: klant + omgeving.	

2.3.3	betposorg	<p>Onbeheersbaar apparaat kreeg je mogelijksterwijs volgens het personeel.</p> <p>Iets goedkoper werken was de opzet. Grotere mate van continuïteit (minder moeite met invullen bij ziekteverzuim), efficiency verbeteren, apparaatskosten besparen. Kwaliteit meer gestructureerd. Meer deskundigheid vanwege specialisatie.</p>	<p>Raden; wat is onze eigen autonomie. Men kon de gemeenschappelijke regeling moeilijk accepteren. Daar komt men nu op terug. Roep om meer uniformiteit op het minimabeleid (het is nu anders). 1 gemeente is afgehaakt van tevoren vanwege de afstand.</p>	<p>Gemeenteraden zijn bang om de autonomie op te geven. Ze kennen elkaar niet, maar moeten toch samenwerken. Dat heeft heel lang de samenwerking in de weggestaan. Ook het feit dat O in andere provincie lag dan M. Daar moest men doorheen breken.</p> <p>Gemeente O was ook 2 keer zo groot als de anderen en vond ook dat ze twee keer zoveel te zeggen zou moeten hebben. Andere gemeenten wilden niet graag die autonomie opgeven.</p> <p>Gemeenteraad: stortvloed van veranderingen. Proces laten volgen. Gemeenteraden zeiden wat levert het op? Wat succes opleverde, is benadrukken dat wij er voor de burgers zijn.</p> <p>Misschien kost het wel meer op dit moment, maar uiteindelijk is er voordeel. Voor werkgelegenheid in de regio kan men meer betekenen. Met elkaar probleem oplossen. Veel mensen werken binnen de gemeentegrenzen.</p>	
3	Stursam				
3.1	pubb				
3.1.1	ecber	<p>Qua uitstroom geen hogere ambities</p>	<p>Er is een berekening gemaakt voor het publiek belang; uitstroom ed. Dit werd als zinvol ervaren. Dit was zo'n beetje de leidraad. Men heeft dit zelf gedaan.</p>	<p>Nadrukkelijk naar gekeken. Modellen gemaakt. Maar of ze uitkomen, is een andere verhaal. Instroom/ uitstroom + werkgelegenheid zijn ook sterk afhankelijk van de economie. Men kan meer bereiken door te investeren in ondernemerschap en kennis van klanten is belangrijk. Wat kunnen ze? Welke mogelijkheden hebben ze? Beter zelf reïntegratietrajecten controleren en opzetten. Want dan ben je niet afhankelijk van bureau's, dan ben je de regie kwijt.</p>	

3.1.2	klanttev	Klanttevredenheid: men moet meer op afspraak werken/ beperkte openingstijden. Dat is wellicht wat minder. Men krijgt te maken met een zakelijkere aanpak. In algemene zin weinig last, weinig voordeel. Dit jaar klanttevredenheidsonderzoek. Vorig jaar niet vanwege kinderziektes.	Voor wat betreft klanttevredenheid: het is niet helder of men een beeld heeft van de samenwerking. Bereikbaarheid is minder fysiek zowel als telefonisch. Maar als men maar op tijd het geld heeft, is het nogal snel goed	Burger: we draaien nu 1 jaar. Klanttevredenheidsonderzoek binnenkort houden	
3.1.3	kost	Afdelingen financiële administratie maakten hun eigen berekeningen. De financiële component was wel belangrijk; meer kwaliteit en continuïteit	Ook zelf de financiële berekening uitgevoerd. Dit werd ook als zinvol ervaren. Extra geld kreeg men op het I-deel vanwege de samenwerking.	Financieel (voor een deel) berekend door externen. Dat geeft richting aan. Dat kan een handvat geven. 'We doen het wel of niet.' Daar is het nuttig voor	
3.2	intkap				
3.2.1	beldef	zelfde beleidsvisie? Aanvankelijk niet. Beleid werd geharmoniseerd in werkgroepen. Zelfde voorstellen voorleggen aan raden.	ISD + WWB tegelijk. Dat was handig, want vorming van verordeningen kon tegelijk. Uitstroombesubsidie. Hoe hoog? We beginnen laag; dan kan er later nog wat geld bij. Geen grote discussies. Visie op de maatschappij liepen niet uiteen bij CDA en PvdA. Qua minimabeleid is de gemeente O het meest ruimhartig. De anderen moeten daarom wel een beetje bijtrekken.	Er moet heel wat op elkaar worden afgestemd. Elke gemeente is weer anders. Het is redelijk goed gegaan. Bestuurlijk niveau vastgelegd. Bestuurlijk een stempel drukken. Beleidsmedewerkers volgen. Van Abw naar WWB; dit bood de mogelijkheid om eigen beleid te vormen. Voor minimabeleid + bijzondere bijstand. Waar zitten de grenzen? Meer naar individu kijken. Hoe kun je dat goed op elkaar afstemmen?	
3.2.2	kpollids				
3.2.3	strat	Strategie: elkaar versterken waar nodig. Kwaliteitsverbetering.	Kwaliteitsverbetering	Centraal stellen van de klanten. Niet focussen op financiële gevolgen. Dat mag geen hoofddoel zijn.	
3.3	repcon				

3.3.1	belangh	<p>Bij start proces werd de gemeenteraad periodiek op de hoogte gesteld. Bij verordeningen en mandatering werd toestemming gevraagd. Raad wel positief, maar nu dus wat moeite met invloed op beleid SD. Ook moeite met kaderstellende rol in dualisme.</p> <p>OR's er bij betrokken. Speciaal georganiseerde overleggen. Er ontstond wel een conflict. Men had het gevoel dat er niet naar ze werd geluisterd en gooide de kont tegen de krib. Maar zodra de samenwerking een feit werd, waren er mensen die gewoon mee gingen werken en de anderen met zich meetrokken. Er zijn geen mensen gesneuveld in het proces. Sommigen gingen er financieel zelfs wel op vooruit (hogere schaal). Dat hielp ook. Nu vindt men het over het algemeen wel ok.</p>	<p>Personeel: er waren mensen die tot het einde toe weerstand boden. 80 procent ging wel mee. 3 OR-en in 3 gemeenten. Bijeenkomsten met alle personeel in GO (georganiseerd overleg)</p> <p>Aangeven dat ze het van plan waren. Voordelen + nadelen. Gemeenten op grotere afstand. Men was redelijk overtuigd van de noodzaak tot samenwerken. Het CWI was al gemeenschappelijk</p>	<p>In werkgroepen bij elkaar zitten. OR meer op afstand betrokken/ meer adviserend. Er waren geen echte problemen met het personeel. Men mopperde wel. Tijdelijke rouwprocessen.</p> <p>Raden waren vanaf het begin betrokken bij het proces.</p>	
3.3.2	ldstijl	<p>Coachend/ faciliterend leiderschap. Binnen bepaalde kaders. Niet directief. Wordt bij de meesten wel positief ervaren. Sommigen willen echter wel directe aansturing (bang iets verkeerd te doen).</p>	<p>Faciliterende leiderschapsstijl. Al pratende op andere gedachten brengen. Daar de tijd voor nemen. Dit werkte goed</p>	<p>Meer coachend leiderschap. Gaat redelijk. Men moet meerdere rollen kunnen spelen. Alleen coachend is niet genoeg. Ook directief is nodig. Dat is nodig om resultaten zichtbaar te kunnen maken.</p>	
3.3.3	sturcon	<p>Bestuursvorm; Algemeen bestuur controleert de begroting en de jaarrekening. Dagelijks bestuur. Directeur: bedrijfsvoering, beheer middelen, aansturing team. Raad controleert achteraf (dualisme blijft lastig).</p> <p>Grootste gemeente levert de helft van de middelen en heeft 2 stemmen in het bestuur. Elke kleinere gemeente 1 stem. Mogelijkheid is geregeld om stemmen te laten staken. In praktijk is het niet zo ver gekomen dat er echt gestemd moet worden. Bestuursvorm functioneert naar tevredenheid.</p>	<p>Bestuur is prettig. 3 personen die goed met elkaar kunnen opschieten</p> <p>AB voor begroting en jaarrekening. DB stuurt aan Goede voorstellen- geen discussie. Elkaar overtuigen. Als dat niet lukt dan stemmen. Grootste gemeente heeft 2 stemmen. De andere gemeenten 1 stem Functioneert goed</p>	<p>Streven naar consensus. In de meeste gevallen gebeurt dat. Men heeft nog niet hoeven stemmen. Het is wel lastig. 3 gemeenten bij elkaar die verschillend zijn in grootte. O is 2 keer zo groot. Zij vinden dan ook dat ze twee keer zoveel te zeggen zouden moeten hebben. Vooral in het begintraject speelde dit.</p>	
4	Vertorg				

4.1	opbron	Iedereen gekoppeld aan SZ gaat mee; ook de kneusjes. Meubilair goed geregeld. Behalve met 1 gemeente. Later over de brug gekomen	Ja	Op voorhand van uitgegaan. Tegendeel is niet gebleken. Wel lijkjes in de kast. Maar die zijn opgeruimd. Sterkte en zwakte van medewerkers werd later duidelijk + middelen die men aanbracht.	
4.2	prestm	Budgetten bijzondere bijstand werden achtergehouden. Vanaf 2007 wordt dat hersteld.	Achterstanden in terugbetalen. Daar was men eerlijk over		
4.3	behgem		Focus algemeen		
4.4	vertinint	Elkaar serieus genomen. Met betrekking tot moeilijke zaken simpelweg een lijn uitzetten en die gaan volgen.	Vertrouwen was er eigenlijk al, men werkte al samen op andere gebieden	Men was eerlijk dat droeg bij aan het succes.	
5	ontwodyn				
5.1	gplan	Gefaseerd plan. Voor een gedeelte geput uit Stimulansz. Daarnaast gewoon een eigen plan opgesteld en een tijdpad uitgezet.	Aan de hand van plan verlopen.	Ja; ook gebruik gemaakt van het stappenplan. En een extern persoon voor aangetrokken. Is allemaal vlot verlopen.	
5.2	momeff				
5.2.1	drukpolach				
5.2.2	win	Geen winstgevende taken, maar iets goedkoper werken was wel de opzet.	Meer mensen in de bijstand, apparaatskosten in de hand houden.		
5.2.3	kans				
5.2.4	staatsst		Gebruik gemaakt van stimuleringsregeling.	Gebruik gemaakt van de stimuleringsregeling	
5.2.5	biasact				
5.2.6	verm	Niet gebeurtenissen vermijden. Bewust niet moeilijke dingen vooruitschuiven. Krijg je later problemen mee. Financieel ook steeds alles doorgerekend en niets verbloed.		Geen gebeurtenissen vermijden.	
5.3	snelh	Aanvankelijk ging de samenwerking heel stroperig en langzaam. Omdat personeel tegen was en bestuur voor. Toen het uiteindelijk rond was, ging het veel te snel. Want toen was er nog maar een zeer korte termijn om de winst op het I-deel te pakken.	Binnen 2 jaar laten ontstaan. Vrij lang erover gedaan om dit te willen. Toen de vierde gemeenten wegviel, ging het sneller. Waar voor gezorgd moet worden, is dat het personeel er niet als hijgend peleton achteraan komt.	Het heeft uiteindelijk 2/3 jaar geduurd totdat men in het nieuwe gebouw zat. Dat is eigenlijk best wel snel. Het kan ook heel stroperig gaan.	

6	erv	Op dit moment valt het de medewerkers niet tegen. (sommigen zijn er zelfs financieel wat op vooruit gegaan) Gemeenteraden en bestuur blijft positief. Gemeenteraden hebben er wel wat moeite mee dat ze al gaande het proces wat meer op afstand staan. Ze kunnen wat minder goed controleren. (ze zijn redelijk controlerend/ niet sturend).	Minder contact; fysieke afstand tot medewerkers. Meer mensen erbij gekomen Raden; de afstand tussen raden en dienst is groter geworden. Controlemogelijkheid tussendoor is minder.	Gemeenteraden willen nog steeds resultaten zien. Personeel + college zijn tevreden	
---	-----	---	---	--	--

Bijlage 3 Scorelijsten smart practices Bardach

Samenwerkingsverband A

1	Uitd	
1.1	Flex	
1.1.1	tw	1
1.1.2	mico	0,5
1.1.3	lijnr	1
1.2	stimst	
1.2.1	betw	1
1.2.2	aut	1
1.2.3	fdb	0
1.2.4	zmt	0,5
1.3	Vertb	
1.3.1	consop	1
1.3.2	natov	0
1.3.3	confvd	1
1.3.4	gemidont	1
1.3.5	1 lok	1
1.3.6	train	1
1.4	toerkwal	
1.4.1	pa	0
1.4.2	meetbres	0
1.4.3	klantpr	1
1.5	Geldman	
1.5.1	finprik	1
1.5.2	ontfinst	0
2	Proctverm	
2.1	wrd	
2.1.1	publwrđ	1
2.2	car	
2.2.1	vern	0
2.2.2	baanzek	1
2.3	Bur	
2.3.1	ink	0
2.3.2	nprod	0
2.3.3	betposorg	1
3	Stursam	
3.1	pubb	
3.1.1	ecber	0
3.1.2	klanttev	0
3.1.3	kost	1
3.2	intkap	
3.2.1	beldef	1
3.2.2	kpollđs	0
3.2.3	strat	1
3.3	repcon	
3.3.1	belangh	1
3.3.2	ldstijl	1
3.3.3	sturcon	1
4	Vertorg	
4.1	opbron	0,5
4.2	prestm	0
4.3	behgem	1
4.4	vertinint	1
5	ontwdyn	
5.1	gplan	1
5.2	momeff	1
5.3	snelh	0

Samenwerkingsverband B

1	Uitd	
1.1	Flex	
1.1.1	tw	1
1.1.2	mico	0
1.1.3	lijnr	1
1.2	stimst	
1.2.1	betw	1
1.2.2	aut	0,5
1.2.3	fdb	0,5
1.2.4	zmt	0
1.3	Vertb	
1.3.1	consop	1
1.3.2	natov	0
1.3.3	confvd	0
1.3.4	gemidont	0,5
1.3.5	1 lok	1
1.3.6	train	1
1.4	toerkwal	
1.4.1	pa	0
1.4.2	meetbres	1
1.4.3	klantpr	1
1.5	Geldman	0
1.5.1	finprik	0
1.5.2	ontfinst	0
2	Proctverm	
2.1	wrd	
2.1.1	publwrđ	1
2.2	car	
2.2.1	vern	0
2.2.2	baanzek	1
2.3	Bur	
2.3.1	ink	0
2.3.2	nprod	0
2.3.3	betposorg	1
3	Stursam	
3.1	pubb	
3.1.1	ecber	1
3.1.2	klanttev	0
3.1.3	kost	1
3.2	intkap	
3.2.1	beldef	1
3.2.2	kpollđs	0
3.2.3	strat	1
3.3	repcon	
3.3.1	belangh	1
3.3.2	ldstijl	0,5
3.3.3	sturcon	1
4	Vertorg	
4.1	opbron	1
4.2	prestm	1
4.3	behgem	0
4.4	vertinint	1
5	ontwdyn	
5.1	gplan	1
5.2	momeff	
5.3	snelh	0

Samenwerkingsverband C

1	Uitd	
1.1	Flex	
1.1.1	tw	0
1.1.2	mico	0
1.1.3	lijnr	0
1.2	stimst	
1.2.1	betw	1
1.2.2	aut	0
1.2.3	fdb	0
1.2.4	zmt	0
1.3	Vertb	
1.3.1	consop	0
1.3.2	natov	0
1.3.3	confvd	0
1.3.4	gemidont	0
1.3.5	1 lok	1
1.3.6	train	1
1.4	toerkwal	
1.4.1	pa	0
1.4.2	meetbres	1
1.4.3	klantpr	1
1.5	Geldman	
1.5.1	finprik	0
1.5.2	ontfinst	0
2	Proctverm	
2.1	wrd	
2.1.1	publwrđ	1
2.2	car	
2.2.1	vern	0
2.2.2	baanzek	1
2.3	Bur	
2.3.1	ink	1
2.3.2	nprod	0
2.3.3	betposorg	1
3	Stursam	
3.1	pubb	
3.1.1	ecber	1
3.1.2	klanttev	0
3.1.3	kost	1
3.2	intkap	
3.2.1	beldef	1
3.2.2	kpollđs	0
3.2.3	strat	1
3.3	repcon	
3.3.1	belangh	1
3.3.2	ldstijl	0
3.3.3	sturcon	1
4	Vertorg	
4.1	opbron	1
4.2	prestm	0
4.3	behgem	0,5
4.4	vertinint	0,5
5	ontwdyn	
5.1	gplan	1
5.2	momeff	1
5.3	snelh	0

Samenwerkingsverband D

1	Uitd	
1.1	Flex	
1.1.1	tw	1
1.1.2	mico	0
1.1.3	lijnr	0
1.2	stimst	
1.2.1	betw	1
1.2.2	aut	0
1.2.3	fdb	1
1.2.4	zmt	0
1.3	Vertb	
1.3.1	consop	1
1.3.2	natov	0
1.3.3	confvd	0
1.3.4	gemidont	1
1.3.5	1 lok	1
1.3.6	train	1
1.4	toerkwal	
1.4.1	pa	0
1.4.2	meetbres	1
1.4.3	klantpr	1
1.5	Geldman	
1.5.1	finprik	0
1.5.2	ontfinst	0
2	Proctverm	
2.1	wrd	
2.1.1	publwrđ	1
2.2	car	
2.2.1	vern	1
2.2.2	baanzek	1
2.3	Bur	
2.3.1	ink	0
2.3.2	nprod	0
2.3.3	betposorg	1
3	Stursam	
3.1	pubb	
3.1.1	ecber	0
3.1.2	klanttev	1
3.1.3	kost	1
3.2	intkap	
3.2.1	beldef	1
3.2.2	kpollđs	0
3.2.3	strat	1
3.3	repcon	
3.3.1	belangh	1
3.3.2	ldstijl	1
3.3.3	sturcon	1
4	Vertorg	
4.1	opbron	0
4.2	prestm	1
4.3	behgem	1
4.4	vertinint	0,5
5	ontwdyn	
5.1	gplan	1
5.2	momeff	1
5.3	snelh	0

Samenwerkingsverband E

1	Uitd	
1.1	Flex	
1.1.1	tw	1
1.1.2	mico	0
1.1.3	lijnr	1
1.2	stimst	
1.2.1	betw	1
1.2.2	aut	0,5
1.2.3	fdb	1
1.2.4	zmt	0
1.3	Vertb	
1.3.1	consop	1
1.3.2	natov	1
1.3.3	confvd	0
1.3.4	gemidont	1
1.3.5	1 lok	1
1.3.6	train	1
1.4	toerkwal	
1.4.1	pa	0
1.4.2	meetbres	1
1.4.3	klantpr	1
1.5	Geldman	
1.5.1	finprik	0
1.5.2	ontfinst	0
2	Proctverm	
2.1	wrd	
2.1.1	publwrđ	1
2.2	car	
2.2.1	vern	0
2.2.2	baanzek	1
2.3	Bur	
2.3.1	ink	0
2.3.2	nprod	1
2.3.3	betposorg	1
3	Stursam	
3.1	pubb	
3.1.1	ecber	1
3.1.2	klanttev	0
3.1.3	kost	1
3.2	intkap	
3.2.1	beldef	1
3.2.2	kpollđs	0
3.2.3	strat	1
3.3	repcon	
3.3.1	belangh	1
3.3.2	ldstijl	1
3.3.3	sturcon	1
4	Vertorg	
4.1	opbron	0,5
4.2	prestm	0
4.3	behgem	1
4.4	vertinint	1
5	ontwdyn	
5.1	gplan	1
5.2	momeff	1
5.3	snelh	0