

Onderzoek fusie Doetinchem - Oude IJsselstreek

Verslag van de verkenning

Inhoudsopgave

1. Inleiding en leeswijzer	3
2. Ontwikkelingen en overwegingen	4
Taken vanuit het Rijk	4
Samenlevingskracht	4
Schaal vergroten en dichtbij blijven	5
3. Organiseren van leefbaarheid	6
Integrale dienstverlening	6
Klanttevredenheid	7
Uitvoering van beleid	7
Het subsidiëren van verenigingen en activiteiten	7
Voorzieningen	8
Aandachtspunten voor onderzoek fase 2	9
4. Meerwaarde	9
Inwoners	10
Bedrijven en instellingen	11
Regio Achterhoek	12
Professionele organisatie	12
5. Financiën	13
6. Communicatie en bewonersbetrokkenheid	16
Zorgvuldige communicatie	16
Krachtenveldanalyse	16
Bewonersraadpleging	16
7. Samenvatting bevindingen, conclusies	17
8. Voorstel voor het vervolg	18
Planning	20
Bijlagen	21

1. Inleiding en leeswijzer

In het voorjaar 2012 hebben de colleges van Doetinchem en Oude IJsselstreek samen gepraat over de toekomst van ons deel van de Achterhoek. In die toekomst willen beide colleges voor inwoners een prachtige plek blijven bieden om te wonen en werken. Een plek met noaberschap in een nieuw jasje, waar burens zelf hun buurt vormgeven. Een plek met voldoende voorzieningen, waar werk is voor mensen met verschillende talenten en ruimte voor technologische ontwikkeling. Een plek waar je kunt ontwikkelen door scholing, cultuur en ontspanning in de natuur. Deze visie op de toekomst is wat de beide colleges bindt. Om die toekomst vorm te geven, is een robuuste gemeente nodig. Een gemeente die op nationaal niveau mee praat, zodat het ons lokaal goed gaat. Een gemeente die groot genoeg is om de nieuwe taken op te vangen die het Rijk naar de gemeente schuift. Om die gemeente te worden, spraken de colleges in het voorjaar over schaalvergroting. Het woord fusie viel daarbij. Reden genoeg om in overleg met de beide gemeenteraden te gaan onderzoeken of fusie een manier is om die gezamenlijke visie op de toekomst zeker te stellen.

In overleg met de beide gemeenteraden is er een onderzoeksopdracht geformuleerd. Doel van dit onderzoek is om heldere informatie op te leveren, op basis waarvan de gemeenteraden tot een goede politieke afweging kunnen komen. Op 27 september 2012 hebben de raden van Doetinchem en Oude IJsselstreek ingestemd met de eerste fase van deze onderzoeksopdracht. Daarbij is rekening gehouden met het tempo waarin dit onderzoek moet plaatsvinden. Het afgesproken tijdsplan is noodzakelijk om bij een eventueel positief besluit van de gemeenteraden, het verzoek voor uitstel van de gemeenteraadsverkiezingen te doen.

Er is een projectorganisatie opgezet met een bestuurlijke stuurgroep en een kernteam met een aantal werkgroepen bemenst door ambtenaren. Onder leiding van een externe procesbegeleider is vervolgens de eerste fase van de onderzoeksopdracht uitgevoerd. Door een onafhankelijke account is een financieel onderzoek uitgevoerd. De resultaten van dit onderzoek zijn neergelegd in dit rapport. Op 27 september is de raads werkgroep geïnstalleerd die het proces van het onderzoek bewaakt en begeleidt. Deze werkgroep geeft advies over de raadsrijpheid van de voorstellen en geeft richting aan de invulling van de bewonersraadpleging. De input van de raads werkgroep is verwerkt in dit rapport.

In hoofdstuk 2 neemt u kennis van de ontwikkelingen en de overwegingen die een rol spelen bij het maken van de keuze om samen te werken. In de hoofdstukken 3 t/m 6 beantwoorden wij de vragen uit de onderzoeksopdracht. In hoofdstuk 7 leest u de samenvatting van onze bevindingen en onze conclusie. Het onderzoek heeft veel argumenten opgeleverd voor een fusie en ons gesterkt in de overtuiging om de tweede fase van het onderzoek in te gaan. In hoofdstuk 8 hebben wij ons voorstel voor het vervolgonderzoek geformuleerd. Nadere informatie is neergelegd in de bijlagen.

2. Ontwikkelingen en overwegingen

Zoals gezegd, de Achterhoek is een mooie en prettige plek om te wonen en werken. Door verschillende ontwikkelingen is dit allemaal niet meer vanzelfsprekend. De economie stagneert, veel bedrijven hebben het moeilijk en de woningmarkt zit op slot. De eerste gevolgen van krimp en vergrijzing zijn merkbaar. Er zijn onconventionele maatregelen nodig om deze trend te doorbreken.

De gemeenten kunnen zich niet alleen concentreren op het oplossen van deze problemen. Daarvoor krijgen ze te veel taken toegewezen vanuit het Rijk. Taken die enorme invloed hebben op onze inwoners. Bovendien hebben gemeenten te maken met forse bezuinigingen. Er is durf nodig om de juiste partners te vinden en de mogelijkheden die er zijn aan elkaar te verbinden. Wanneer we niets doen is het huidige voorzieningenniveau niet lang meer te handhaven. Wij denken dat de macht van de grote getallen ons helpt de decentralisaties vorm te geven. We zien een duidelijke noodzaak voor schaalvergroting met een partner die op dezelfde manier denkt over het stimuleren van de kracht in de samenleving.

Dit alles is reden genoeg om op creatieve manieren oplossingen te zoeken samen met alle mensen, bedrijven en instellingen die het aangaat.

Taken vanuit het Rijk

Er komen extra taken op ons af (decentralisaties) in het sociale domein. 'Eén gezin, één plan, één regisseur' is het uitgangspunt daarbij. Door de wet werken naar vermogen (participatiewet), de algemene wet bijzondere ziektekosten, de wet maatschappelijke ondersteuning en de jeugdhulpverlening, wordt de gemeente de regisseur van de zorg. Er komt een einde aan de praktijk waarbij veel hulpverleners betrokken zijn bij de ondersteuning van één gezin.

Er moet nog wel veel gebeuren om dit voor elkaar te krijgen. Bij jeugdhulpverlening gaat het bijvoorbeeld voor de Achterhoek al om 650 cliënten. Er is een totaalbedrag van € 15 miljoen mee gemoeid. Binnen de deze tak van hulpverlening zijn minstens 60 partijen actief. Dit vraagt om een andere benadering: door 'ontschotting' worden hulpzoekers niet meer van het kastje naar de muur gestuurd.

De effecten van de nieuwe participatiewet zijn groot voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De verantwoordelijkheid wordt bij de mensen zelf gelegd, de overheid stimuleert ze. Ook op het gebied van maatschappelijke ondersteuning zal vaker een beroep worden gedaan op de eigen middelen en netwerken van mensen. In het algemeen zet het regeerakkoord in op een verschuiving van collectieve oplossingen naar het gebruik van eigen kracht. De regering zet in op het versterken van verantwoordelijkheden in de basis van de samenleving. Hiervoor is een sterke overheid nodig die in staat is hulp zo te organiseren dat het direct bij de inwoner terecht komt.

Samenlevingskracht

Doetinchem en Oude IJsselstreek hebben allebei al stappen gezet om die verantwoordelijkheid voor de eigen omgeving terug te leggen in de samenleving. We zien nu de mogelijkheid om deze beweging te versterken. Met de doorontwikkeling van wijk- en dorpswerk laten we zien dat we verantwoordelijkheid willen (ver)delen met bewoners, ondernemers en bedrijven. Hierdoor verwachten we negatieve trends te kunnen doorbreken. Juist in deze moeilijke periode kunnen en willen we het verschil maken voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijk partners. Ze hebben behoefte aan een krachtige partner.

Een partner die meedenkt met ondernemers die ook niet in gemeentegrenzen denken. Een partner die verantwoordelijkheden durft te delen en uit handen durft te geven. Een partner die kennis verzamelt en partijen aan elkaar weet te verbinden. Een partner die haar dorpen en wijken zelf durft te laten beslissen over voorzieningen. Een partner die meedenkt met organisaties die overstijgend aan gemeentegrenzen werken, zoals politie en brandweer. De kracht in de samenleving en bestuurskracht versterken elkaar. Door een samenwerking aan te gaan tussen gemeenten die hierover hetzelfde denken, krijgen we die bestuurskracht voor elkaar.

Van oudsher is in de Achterhoek veel innovatieve en duurzame bedrijvigheid gevestigd. Ondernemerschap is belangrijk voor de Achterhoek en wordt in de komende jaren steeds belangrijker. In de coöperatie van de 3 O's (ondernemers, organisaties (onderwijs, maatschappelijke instellingen) en overheid) kan een sterke gemeente een gesprekspartner zijn met het juiste niveau. Voor grotere, internationale bedrijven is zo'n sterke gemeente een partner. Innovatie en een innovatief klimaat kunnen een sterke gemeente stimuleren samen met hoger onderwijs en bedrijven die onderzoek hoog in het vaandel hebben staan. Opschalen binnen de Regio Achterhoek helpt de regio op de kaart te houden en versterkt haar positie in lobbytrajecten en in gesprekken rondom de Euregio.

Schaal vergroten en dichtbij blijven

Het regeerakkoord spreekt over het opschalen van provincies naar 5 landsdelen en het opschalen van gemeenten naar 100.000+ gemeenten. De omvang van de gemeenten wordt bovendien gekoppeld aan de grote decentralisatieopgaven. Wij zien deze lijn als een ondersteuning van het onderzoek naar een mogelijke fusie van Oude IJsselstreek en Doetinchem. Het regeerakkoord veronderstelt dat een opgeschaalde gemeente robuuster is en meer bestuurskracht heeft. De eventuele fusie van Doetinchem en Oude IJsselstreek levert een kleinere gemeente op (96.000 inwoners). Wij volgen de ontwikkelingen in Den Haag op de voet, en sluiten dan ook zeker niet uit dat op we op termijn ook vergaand samenwerken of fuseren met andere gemeenten.

Beide gemeenten hebben ervaring met het activeren van de samenlevingskracht. Door die ervaring te combineren, kunnen we nog sneller en slimmer op wijk- en dorpsniveau werken.

Kwaliteit van dienstverlening, vermindering van de kwetsbaarheid van de organisatie en het beperken van de kosten zijn belangrijk. Daarom hebben we gekeken naar bedrijfsmatige voordelen van schaalvergroting en dus fusie. De publieke sector heeft te maken met een grote uitstroom van ervaren personeel en vergrijzing van de formatie. De ontwikkelingen in de maatschappij vragen om expertise om ze in samenwerkingsverbanden met anderen op te lossen. Juist een grotere organisatie kan die expertise in huis halen. Er zijn in dit kader meer voordelen te benoemen van een grotere gemeente ten opzichte van kleinere. De kwaliteit van dienstverlening is beter te borgen onder andere door vergaand te digitaliseren. Een grotere gemeente met grotere ambtelijke organisatie kan een aantrekkelijker werkgever zijn. Een werkgever die ontwikkelingsperspectief biedt. Zo kunnen we de kwaliteit die we nodig hebben in huis krijgen.

3. Organiseren van leefbaarheid

Beide gemeenten willen hun primaire taken dichtbij de inwoners organiseren. We vinden wel dat de afstand tussen inwoners en gemeente niet groter mag worden als we gaan opschalen. Bij een eventuele fusie is de filosofie van het dichtbij organiseren de sleutel. Beide gemeenten zien hierbij een belangrijke rol weggelegd voor wijkwerk.

Concreet zijn er door de raden twee vragen gesteld met betrekking tot de leefbaarheid en het voorzieningenniveau: Wat is het verschil in dienstverlening en voorzieningen tussen Doetinchem en Oude IJsselstreek? En: Hoe hebben Doetinchem en Oude IJsselstreek wijkwerk en inspraak op dit moment georganiseerd?

vraag 1a: Wat is het verschil in dienstverlening en voorzieningen tussen Doetinchem en Oude IJsselstreek?

De visie op en de uitvoering van de dienstverlening in Doetinchem en Oude IJsselstreek kennen grote overeenkomsten. De richting van ontwikkeling is ook gelijk: we veranderen de dienstverlening de laatste jaren van aanbod- naar vraaggericht. De dienstverlening is ook klantgericht. Verder zetten we beide in op digitale dienstverlening. Het verschil tussen beide gemeenten zit in de implementatiefase.

Er wordt door beide een steeds groter appèl gedaan op de eigen verantwoordelijkheid en zelfredzaamheid van inwoners en verenigingen, ondernemers en andere partijen. De inzet van beide gemeenten is gericht op (het versterken van) de eigen kracht. Een voorbeeld hiervan is de manier waarop de Wet maatschappelijke ondersteuning wordt uitgevoerd. Andere voorbeelden zijn de inzet van buurtbemiddeling en mediation en het opstellen en uitvoeren van wijk- en dorpsplannen.

Integrale dienstverlening

Oude IJsselstreek en Doetinchem zien zichzelf steeds meer als makelaar, verbinder, regisseur en verwijzer. Voor de diensten die beide gemeenten moeten verlenen (zoals het afgeven van paspoorten, het verlenen van vergunningen en het regelen van zorgondersteuning), wordt ingezet op een goede klantgerichte dienstverlening. Hierbij pakken de gemeenten de dienstverlening integraal aan door klant- of casemanagers te benoemen en met bouwteams en een regiekamer te werken.

Deze integrale dienstverlening wordt steeds meer en vergaand geleverd in samenwerking met maatschappelijke partners die hetzelfde doel hebben. De visies op dit vlak komen overeen. Een goed voorbeeld hiervan is het Doetinchemse Zorg- en Werkplein. Ook het Intergemeentelijk samenwerkingsverband werk en inkomen (ISWI) is succesvol in haar integrale dienstverlening. Vanuit het zorgloket van Oude IJsselstreek wordt doorverwezen naar de partners in het sociale domein. Doetinchem heeft deze visie al verder geïmplementeerd dan Oude IJsselstreek.

Klanttevredenheid

Doetinchem voert regelmatig klanttevredenheidsonderzoeken uit. Oude IJsselstreek gebruikt deze onderzoeksmethodiek minder en gaat in gesprek met klanttevredenheidspanels. Het aantal vergelijkbare recente tevredenheidsonderzoeken in beide gemeenten is beperkt. Waar het wel wordt gedaan blijken de rapportcijfers vergelijkbaar (de gemeentelijke Wmo-dienstverlening (+/-6,8) hulp bij het huishouden (7,9), het Wmo-hulpmiddel (7,3) en het collectief vervoer (7,3)).

Uitvoering van beleid

Een in het oog springend verschil tussen beide gemeenten betreft de uitvoering van het beleid. De gemeente Doetinchem kiest, onder andere vanuit haar functie als centrumgemeente, overwegend voor het zelf uitvoeren van taken en het leveren van deze diensten aan andere gemeenten. Oude IJsselstreek kiest voor het aangaan van samenwerkingsverbanden. Voorbeelden hiervan zijn de afvalinzameling, diensten rond het zorgloket (indicatiestelling, schulddienstverlening) en werk en inkomen (Werkplein, ISWI). Verder begeleidt Doetinchem middels job coaches zelf re-integratietrajecten terwijl Oude IJsselstreek dat door het ISWI laat uitvoeren. Hier kunnen beide gemeenten van elkaar leren en elkaar prima aanvullen.

Een ander verschil in uitvoering betreft de inzet van huishoudelijke hulp (Wmo). Doetinchem heeft een voorkeur voor het aanbieden van zorg in natura (huishoudelijk hulp door gecontracteerde partij) terwijl de voorkeur van Oude IJsselstreek, om financiële redenen, uitgaat naar de inzet van het persoonsgebonden budget. De inwoner bepaalt in beide gemeenten echter zelf wie de zorg uiteindelijk verleent, de gecontracteerde partij (zoals Azora, Sensire e.d.) of de door de inwoner zelf te regelen huishoudelijke hulp, dit laatste al of niet administratief ondersteund (door b.v. Zorgzuster of Alfasens).

Het nieuwe regeerakkoord leidt op korte termijn tot een andere, uniforme, regeling voor huishoudelijk hulp. Hierdoor zullen de verschillen tussen beide gemeenten kleiner worden.

Een ander voorbeeld hiervan is het Centrum voor jeugd en gezin (CJG). Het beleid is gelijk maar op dit moment is de uitvoering anders geregeld. Deze uitvoering ontwikkelt zich echter wel in dezelfde richting.

Het subsidiëren van verenigingen en activiteiten

De subsidieregels van beide gemeenten vertonen grote verschillen. Doordat er veel verschillende soorten subsidies zijn, is het lastig om de verschillen en overeenkomsten goed in beeld te brengen. Ook worden verschillende methodieken ingezet. Denk hierbij aan:

- afspraken over exploitatie, eigendom en (ver)huur van accommodaties;
- afspraken over beheer en onderhoud;
- het verlenen van hand- en spandiensten en
- het verstrekken van subsidies.

Door de grote hoeveelheid detailverschillen, is besloten te kijken naar verschillen en overeenkomsten in de begroting. In het onderzoeksrapport van PwC (bijlage 4) ziet u dat de verschillen op hoofdfuncties, bij bijvoorbeeld sportbeleid, klein zijn. Beide gemeenten geven dus ongeveer evenveel uit, maar doen dit via verschillende wegen.

Voorzieningen

Beide gemeenten kennen een veelheid aan voorzieningen, zoals sport-, cultuur-, wijk- en onderwijsvoorzieningen. Er zijn overeenkomsten (beide gemeenten zetten in op multifunctioneel gebruik) en veel verschillen. Alleen al doordat Oude IJsselstreek voorzieningen in dorpen heeft georganiseerd en Doetinchem met name binnen de stad. Op veel vlakken is er sprake van een historisch gegroeide situatie. Eigendom, exploitatieopzet, onderhoud en beheer zijn verschillend geregeld. Bij beide gemeenten worden de voorzieningen opnieuw tegen het licht gehouden. Meer grip krijgen op de kosten en zakelijker en constructief omgaan met voorzieningen zijn hierbij belangrijk.

Het stimuleren van eigen verantwoordelijkheid en het benutten van de kracht van de samenleving is essentieel. Kwaliteit wordt belangrijker dan kwantiteit. Beide gemeenten willen maatwerk leveren binnen wijken of dorpen, afhankelijk van de behoefte en de inzet.

Achter deze samenvatting ligt een uitgebreid inventarisatieonderzoek. Het resultaat van dit onderzoek vindt u in bijlage 1. In bijlage 2 is enig interessant vergelijkingsmateriaal opgenomen.

De tweede vraag die voor de manier waarop we dingen regelen voor onze inwoners van belang is:

Vraag 1b: Hoe hebben Doetinchem en Oude IJsselstreek wijkwerk en inspraak op dit moment georganiseerd?

In beide gemeenten wordt op wijk-, buurt- of dorpsniveau met inwoners gepraat. Het functioneren van de wijk- en dorpsraden is in beide gemeenten een verantwoordelijkheid van de wijken en dorpen zelf.

Doetinchem heeft een tiental jaar geleden in alle wijken en dorpen wijkgericht werken ingevoerd. De laatste jaren heeft Doetinchem de samenwerking uitgebreid met de partners in het sociale domein. Hierbij is er sprake van een doorgaande ontwikkeling. De essentie van Wijkwerk is dat bewoners zelf bepalen wat er in hun wijk gebeurt. Als de bewoners georganiseerd zijn, sluit Wijkwerk bij bestaande organisaties aan. Wijkwerk zet dit soort organisaties niet op. De niet-hiërarchische aansturing ligt bij gemeentelijke wijkregisseurs.

Oude IJsselstreek werkt sinds een aantal jaar met wijkteams in vijf kernen. De teams zijn net als wijkwerk multidisciplinair, waarbij in Oude IJsselstreek de nadruk op dit moment ligt op beheer van het openbaar gebied. Naast de wijkteams, heeft vrijwel elke kern een belangenvereniging of wijkraad. In Oude IJsselstreek worden begin 2013 gebiedsmakelaars benoemd die elk gebied op maat ondersteunt, verbindingen legt e.d. De gebiedsteams worden uitgebreid naar alle domeinen.

De visie is in beide gemeenten gelijk; de plek waar mensen wonen, gaan sporten en hun kinderen naar school brengen is de plek waar we als gemeente aanwezig moeten zijn om te luisteren. In hun dorp, wijk of buurt praten we met mensen en kijken we wat er nodig is. Dit zijn vaak praktische, snelle oplossingen voor gewone problemen. En inwoners willen hier graag aan meewerken.

De ambitie van Wijkwerk in Doetinchem is de basis te vormen in de wijken en dorpen voor de komende transitie. Onder de titel Wijkwerk nieuwe Stijl zijn daarom drie pijlers opgezet om de 'systeemwereld' zo goed mogelijk over de volle breedte op de belevingswereld van de bewoners te kunnen aansluiten. Het gaat dan niet alleen om het samen beheren van de openbare ruimte, maar ook om het achter de voordeur opzetten van 1 plan voor 1 gezin met 1 aanspreekpunt.

Leidend principe bij deze ontwikkeling is het aanspreken van zowel bewoners als professionals op hun eigen kracht en verantwoordelijkheid. De drie pijlers van Doetinchem zijn:

- het Wijkbedrijf (inmiddels gestart in Gaanderen en Oosseld);
- de Buurtcoaches (inmiddels gestart in Overstegen en De Huet);
- wijkregie/wijkprogrammering (voor alle wijken/dorpen).

Inspraak is georganiseerd via verschillende methoden, zoals koffiegesprekken, inloopavonden en atelier sessies.

Oude IJsselstreek betreft belangenverenigingen veelvuldig bij plan- en besluitvorming. De gemeenteraad van Oude IJsselstreek heeft al vaker op eigen initiatief inwoners en andere betrokkenen een rol gegeven in besluitvorming. De burgerjury en het burgerbegrotingsforum in 2010 zijn daar voorbeelden van. Er is in (vrijwel) elke kern een belangenvereniging of een wijkraad. De belangenverenigingen zijn ontstaan uit de dorpen zelf en zijn ook een verantwoordelijkheid van de dorpen zelf. De gemeente is gesprekspartner en ondersteuner bij vraagstukken. De dorpsplannen worden door de belangenverenigingen opgesteld. Het initiatief voor de wijkraden ligt nu nog bij de gemeente. Doel is om ook hier de dorpen zelf verantwoordelijk te laten zijn.

Een uitgebreide beschrijving van wijkwerk en inspraak in beide gemeenten vindt u in bijlage 3.

Aandachtspunten voor onderzoek fase 2

Het uitgevoerde onderzoek fase 1 levert de volgende aandachtspunten op voor de 2^e fase van het onderzoek:

1. Het in beeld brengen van de verschillen in uitvoering in het sociale domein. Dit aspect wordt met name ingegeven door het verschil in nettolasten (zie hoofdstuk 5 en het PwC-rapport).
2. Het ontwikkelen van een visie ten aanzien van het zelf doen of uitbesteden.
3. Het opleveren van een overzicht van te harmoniseren beleid- en uitvoeringvelden.

4. Meerwaarde

Leidend in het traject is de vraag wat de voor- en nadelen zijn van één gemeente voor inwoners, bedrijven en instellingen en de regio Achterhoek.

Hoofdvraag van het onderzoek is dan ook:

Vraag 2: Wat is de meerwaarde voor inwoners, bedrijven en instellingen van beide gemeenten, en de regio Achterhoek als geheel?

De gemeenten Doetinchem en Oude IJsselstreek werken al op een aantal terreinen samen. Aansprekend voorbeeld is de samenwerking op ICT-gebied en de samenwerking op het gebied van bedrijfsterreinen.

Verder is er sprake van uitruil van personeel en het 'leentjebuur spelen' op het gebied van beleid, bv. het Wmo-beleid.

Daarnaast zijn er nog talloze (regio)overleggen waarbij afspraken over beleid worden gemaakt. Een mooi voorbeeld hiervan is de Woonvisie. In de praktijk wordt er dus al veel ervaring opgedaan met de meerwaarde van intensief samenwerken.

Inwoners

Of het nu gaat om de aanvraag van een paspoort, het sluiten van een huwelijk of het gebruik maken van maatschappelijke ondersteuning: een inwoner verwacht efficiënt en professioneel geholpen te worden. Digitalisering van de dienstverlening is volop in ontwikkeling. Een grote gemeente kan die digitalisering sneller en beter vorm geven. De noodzakelijke investeringen in aanschaf en doorontwikkeling zijn voor een grote organisatie beter te dragen. Voor inwoners betekent dit, dat ze minder aan het loket hoeven te komen. Veel zaken kunnen vanaf thuis, met de computer, worden geregeld. Aan het loket neemt de dienstverlening toe, ook daar kan een grotere gemeente gebruik maken van duurdere systemen, waarbij meer geïnvesteerd wordt in een goede implementatie. Bovendien is bij een grotere organisatieomvang meer maatwerk te leveren wat betreft openingstijden van de loketten en investeren in creatieve manieren om het loket naar de mensen toe te brengen, bijvoorbeeld in multifunctionele accommodaties.

Onze inwoners hechten aan een schone, hele en veilige leefomgeving. Door de krimp staat dat onder druk. Wij willen niet dat het leefklimaat vermindert voor onze inwoners. Een sterke, efficiënte, professionele organisatie kan de gevolgen van krimp inperken. Regelgeving, vergunningverlening, handhaving: de inwoner krijgt van de grotere gemeente een objectieve, sturende hand.

Doetinchem en Oude IJsselstreek willen de inwoner weer verantwoordelijkheid teruggeven over zijn eigen leefomgeving. Daarin komt de visie van beide gemeenten sterk overeen. Door op wijk- en dorpsniveau slim netwerken aan te leggen en te onderhouden, kan de inwoner meer zeggenschap krijgen over zijn eigen omgeving. Een grotere gemeente draagt bij aan een snellere en professionele ontwikkeling van die methodiek.

De samenleving kan grote krachten vrijmaken, de inzet van vrijwilligers is groot, buurtcomités zijn tot veel in staat, verenigingen laten steeds weer zien wat zij in hun mars hebben. Als de gemeente die eigen kracht ten volle weet vrij te maken en te benutten, is de inwoner koopman. Het is namelijk voor alle betrokkenen van belang om de kosten van de samenleving zoveel mogelijk te beheersen. Het is dus zaak die bestuurskracht en die bestuur filosofie te ontwikkelen die aansluit bij de eigen kracht van de samenleving. Dat is de uitdaging voor de nieuwe gemeente en ook meteen een belangrijke potentiële meerwaarde van de fusie.

Voorzieningen zijn hierbij van groot belang. Beide gemeenten kennen een veelheid aan voorzieningen. Door de demografische ontwikkelingen en de recessieproblematiek staan ze onder toenemende druk. Spreiding van voorzieningen biedt de meeste kans om een goede kwaliteit op peil te houden. Hierbij kan schaalvergroting bijdragen aan een structurele oplossing. Doel hiervan is dat de inwoners gebruik kunnen blijven maken van een goed aanbod. Dit geldt voor zowel sportvoorzieningen als de theaters, de bibliotheken en de buurthuizen.

Al jaren is de ontwikkelingen zichtbaar dat onze voorzieningen alleen maar in stand kunnen worden gehouden door een grote inzet van vrijwilligers. Willen we onze kwalitatief hoogwaardige culturele en sportvoorzieningen op peil houden, dan moeten we vooral inzetten op het verder mobiliseren van de eigen kracht van de inwoners, een andere weg is er niet. Een grotere gemeente met de juiste bestuurskracht en bestuursstijl achten wij in staat om deze samenwerkingsverbanden in te richten.

Van een centrumgemeente met een landelijk karakter, verwachten niet alleen eigen inwoners, maar ook anderen bepaalde voorzieningen. Dit gaat dan bijvoorbeeld om de voorzieningen met betrekking tot het beroepsonderwijs en het voortgezet onderwijs. Die voorzieningen in stand houden, dat vraagt om een slimme overheid die alleen daar waar het nodig is, aan de knoppen zit.

Woonlasten zijn voor alle inwoners, juist in deze tijden, heel belangrijk. Als belastingbetaler heeft de inwoner baat bij een efficiënte en transparante overheid. 'Waar gaat mijn geld naar toe en betaal ik niet teveel'. Schaalvergroting leidt tot een grotere gemeente. Een grotere gemeente is een sterkere onderhandelingspartij. Dit leidt in de uitvoering tot de laagste maatschappelijke kosten. Verder valt intern mogelijk nog efficiëntie voordeel te behalen. Nu doen beide gemeenten dat op hun eigen manier, Oude IJsselstreek via *Zero based budgetting*, Doetinchem via een strategisch personeelsplan. Op efficiëntie en transparantie moet tijdens de inrichting van de eventuele fusiegemeente worden gestuurd.

Bedrijven en instellingen

Bedrijven en instellingen verlangen een overheid die naar ze luistert, ze kan faciliteren, z'n afspraken nakomt en die respect heeft voor het ondernemerschap. Een gemeente kan bedrijven en instellingen helpen door de juiste verbindingen te leggen. Door als een makelaar op te treden tussen partijen die elkaar anders niet zouden vinden.

Op het gebied van het onderwijs spelen twee aspecten. Het leegstandaspect van onderwijsgebouwen en de mindere bereikbaarheid van het hoger onderwijs. Omdat de leegstand m.b.t. het basisonderwijs, samen op termijn circa 9.000 m², gemeentegrensoverschrijdend is, kan deze problematiek het beste in groter verband worden opgelost.

Willen wij het hoger onderwijs dichterbij brengen dan maken wij de meeste kans als wij dit doen vanuit een sterke positie. Hogere onderwijsinstellingen opereren bovenregionaal; zij hebben behoefte aan een krachtige partner. Een grotere gemeente kan die krachtige partner zijn. Hoger onderwijs in de regio is zowel positief voor de werkgelegenheid als voor het milieu (minder mobiliteit), de student als voor het bedrijfsleven. Aansprekend voorbeeld hiervan is de ontwikkeling van het innovatiecentrum in het DRU-complex te Ulft.

Op dit moment wordt op het gebied van bedrijfsterreinen en werkgelegenheid al intensief samengewerkt in het samenwerkingsverband West Achterhoek. Tussen Doetinchem en Oude IJsselstreek bestaat dus al een band die bij een eventuele samenvoeging alleen maar hechter wordt.

Schaalvergroting leidt tot een groter aanbod van kavels voor bedrijven binnen en buiten de regio. Vanuit één gemeente kan een scala van mogelijke vestigingslocaties worden aangeboden met eenduidige vestigingsvoorwaarden. Er komt meer differentiatie in karakter en kwaliteit van bedrijventerreinen voor de klant. Er is een grotere mate van verscheidenheid in karakter, kwaliteit en kavelgrootte binnen de bedrijventerreinen voor de klant beschikbaar. Bedrijven kunnen beter ingepast worden (qua overlast,

milieucategorie en specifiek bedrijfskarakter). Door een toename van het volume van bedrijventerreinen kunnen 'lastige' bedrijven makkelijker door een gemeente worden ingepast. De concurrentiepositie van de twee gemeenten in de sfeer van bedrijfsvestiging wordt tot nul gereduceerd.

Verder liggen er meer mogelijkheden om innovatieve bedrijven aan te trekken en te faciliteren. Ondernemersverenigingen en het platform onderwijs achterhoek (POA) kunnen krachtiger ondersteund worden.

Dit zijn twee aansprekende voorbeelden waarbij een grotere, krachtiger gemeente meer effect kan bereiken dan twee samenwerkende gemeenten. Voor onze bedrijven en instellingen zal de grotere gemeente een steviger en professionelere gesprekspartner zijn. Er zijn meer voorbeelden te bedenken, zoals de opgaven op het gebied van volkshuisvesting en ruimtelijke ordening.

Regio Achterhoek

De regio Achterhoek bestaat nu uit acht samenwerkende gemeenten. Samenwerking verloopt niet altijd vanzelf. Het rapport Lamers onderstreept dat. Doel van de regio is de leefomgeving van de Achterhoek te versterken, onder andere door het gebied op de kaart te zetten. De Achterhoeker is van oudsher bescheiden, een mooie eigenschap, die soms een negatieve uitwerking heeft doordat we in Den Haag of Brussel te weinig op het netvlies staan. Een gemeente van een grotere omvang, kan voor de hele Achterhoek tijd en middelen vrijmaken om dat noodzakelijke lobbywerk te doen. De Achterhoek kan en wil een voortrekkersrol vervullen. Een grotere centrumgemeente kan die belofte helpen inlossen. De Agenda 2020 blijft hierbij een belangrijke leidraad. Onze visie op een eventuele fusiegemeente is dat dit een robuuste centrumgemeente moet zijn die faciliterend is voor de regio. Zo'n centrumgemeente helpt de regio verder op de kaart te zetten in Arnhem, Den Haag en Brussel.

Onze partners in het sociale domein zijn veelal op een grotere schaal georganiseerd dan de huidige gemeenten. Beide gemeenten zoeken op dit moment ook al de samenwerking in dit domein. Wij doen dit omdat er complexe vraagstukken op ons afkomen (zie hoofdstuk 2). Vraagstukken die de gemeenten, ieder voor zich apart, niet van een passende reactie kunnen voorzien.

Professionele organisatie

Het is al een aantal keren genoemd: schaalvergroting kan leiden tot een professionelere, efficiëntere organisatie. Dit is geen belofte die automatisch wordt ingevuld door te fuseren. Sterker nog, de beide gemeenteraden kunnen dit als voorwaarde meegeven. Overigens kennen beide gemeenten qua opbouw en inrichting van de organisatie sterke en te versterken punten. In de volgende fase van onderzoek is het van belang om de kwaliteiten van beide organisaties te benoemen en die te behouden bij het bouwen van de nieuwe organisatie.

Kortom:

Er is voldoende meerwaarde te halen uit een fusie. Die meerwaarde ontstaat echter niet automatisch. Door middel van de uitwerking in de tweede fase, kunnen de gemeenteraden inzicht krijgen in, en richting geven aan, de bestuursstijl en de organisatiefilosofie om deze meerwaarde echt in te lossen.

5. Financiën

In de eerste fase ligt de nadruk op de huidige financiële situatie van de gemeente Doetinchem en van de gemeente Oude IJsselstreek. Hiervoor is een landelijk opererende (onafhankelijk) accountant gevraagd onderzoek uit te voeren op basis van de boeken. Dit onderzoek is uitgevoerd door PricewaterhouseCoopers(PwC). Uitgangspunt voor het onderzoek was de volgende vraag:

Vraag 3: Wat is de financiële positie van Doetinchem en van Oude IJsselstreek en wat betekent dit voor een eventuele nieuwe gemeente?

Het onderzoek omvat de reserves en voorzieningen van beide gemeenten, de belangrijkste risico's die Doetinchem en Oude IJsselstreek om dit moment lopen en de belangrijkste bouw- en ontwikkelplannen, inclusief investeringen. Het onderzoek beoogt eventuele financiële problemen vroegtijdig aan het licht te brengen zodat deze meegenomen kunnen worden in het verdere onderzoeks- en besluitvormingstraject.

PwC heeft het volgende analysekader gebruikt:



Per blok geven we hierbij de belangrijkste conclusies van PwC weer. Het volledige rapport vindt u in bijlage 4.

Blok A, Balansposities

- Uit analyse van de balanspositie exclusief grondbedrijf blijken op voorhand geen bijzonderheden. De gemeenten kennen een vergelijkbare financieringsstructuur en verwerking van activa.
- Het vastgoed bij Doetinchem is omvangrijk. Beheer en onderhoud vormen daarmee een specifiek risico. Bij Oude IJsselstreek is er sprake van ontoereikende kapitaallastenreserves.
- Beide gemeenten hebben op basis van de woonvisie een risicoberekening gemaakt.
- Beide gemeenten hebben moeite de planning van grondverkopen te realiseren.
- Bij Oude IJsselstreek is sprake van niet afgedekte risico's op basis van het 'worstcasescenario' van de woonvisie.

Blok B, (netto)lasten per hoofdfunctie.

- Uit de BZK begrotingsanalyse resulteren soms grote verschillen op hoofdfuncties. Dit wordt vooral veroorzaakt door de verschillende kenmerken, bijvoorbeeld als gevolg van centrumfuncties of een groter areaal.
- Opvallend is dat op het gebied van sport, groene sportvelden en bibliotheken de uitgaven per inwoner gelijk zijn.
- De lasten van Doetinchem op het gebied van sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening zijn hoog.

Blok C, Meerjarenbegroting

- Beide gemeenten hebben een meerjarig sluitend perspectief 2013 t/m 2016.
- Doetinchem houdt geen rekening met een structurele tegenvaller op het gebied van de Wet werk en bijstand. Oude IJsselstreek doet dit wel. Doetinchem heeft hier wel een structurele risicoreservering tegenover staan.
- Oude IJsselstreek heeft de september circulaire 2012 verwerkt en nog geen rekening gehouden met extra bezuinigingen. Doetinchem doet dit wel.
- Doorbelaste apparaatskosten investeringen/grepen zijn bij Doetinchem relatief omvangrijk.
- Oude IJsselstreek houdt geen rekening met prijsstijgingen, zowel niet aan de inkomsten- als aan de uitgavenkant.

Blok D, Lasten voor de burger

- De verschillen tussen de gemeentelijke woonlasten van de twee gemeenten zijn relatief beperkt. Het verschil bij eenpersoonshuishoudens is € 22,- per jaar, de burger is goedkoper uit bij Oude IJsselstreek. Voor meerpersoonshuishoudens is het verschil € 19,- per jaar, de burger is goedkoper uit in Doetinchem.

Aandachtspunten voor fase 2:

Het uitgevoerde onderzoek fase 1 levert de volgende aandachtspunten op voor de 2^e fase van het onderzoek:

1. In samenwerking met de provincie de herindelingscan uitvoeren. Deze onderzoekt de financiële levensvatbaarheid van een eventueel nieuw te vormen gemeente.
2. Ruimte / kansen in de beide begrotingen bekijken. Analyse van mogelijkheden ter compensatie van de risico's. Bekijken waar we van elkaar kunnen leren.
3. Gelijkschakelen van de begrotingen beide gemeenten. Gelijke uitgangspunten en berekeningsmethodieken opstellen en vertalen naar de financiële meerjarenbegrotingen.

6. Communicatie en bewonersbetrokkenheid

In het onderzoek naar de fusie is zorgvuldige communicatie van groot belang. Duidelijk is dat in beide gemeenten, zowel intern als extern, sprake is van een groot aantal belanghebbenden en geïnteresseerden.

Vraag 4: Wat is de meest effectieve vorm van bewonersraadpleging?

Zorgvuldige communicatie

Een groot project als dit, vraagt om een zorgvuldige communicatie. Voor veel inwoners is het begrip over een fusie vaag. Het is niet gelijk duidelijk hoe een fusie hen zal raken. Wij richten ons in de communicatie op het verstrekken van zoveel mogelijk duidelijkheid. Die duidelijkheid gaat in eerste instantie over het proces dat we doorlopen. Inwoners, bedrijven en instellingen willen graag begrijpen waarom er een onderzoek plaatsvindt en wie uiteindelijk beslist over de eventuele fusie. Procesinformatie is daardoor een belangrijk onderdeel van de communicatie.

Daarnaast levert het onderzoek veel, compact gepresenteerde, informatie over beide gemeenten op. Deze informatie willen we zo transparant mogelijk weergeven aan onze inwoners, bedrijven en instellingen.

We willen bovendien niet alleen informatie verstrekken, we willen graag gevoed worden door de samenleving. We leggen ons oor nu al te luister op allerlei bijeenkomsten. In een mogelijke vervolgfase van dit onderzoek, wordt dat gestructureerd. In bijlage 5 leest u hoe we de communicatie gaan doen. Daarbij is een communicatiekalender gevoegd, die heel concreet weergeeft wat er gaat gebeuren.

Krachtenveldanalyse

Er is een krachtenveldanalyse gemaakt voor dit proces. Daarbij is ingevuld wie er meedoet aan dit proces en welke rol die heeft. Welke informatiebehoefte leeft er? Dat soort vragen vindt u beantwoord in de compacte weergave van de ringen van invloed, die zijn bijgevoegd in de bijlage met het communicatieplan.

Bewonersraadpleging

De raads werkgroep heeft een helder voorstel gemaakt over de meest effectieve vorm van bewonersraadpleging. Met verschillende groepen wordt de dialoog gezocht. Met onze inwoners wordt de dialoog per wijk of dorp georganiseerd. Zo brengen we ook in dit proces maatwerk. De bewonersraadpleging zal intensief, maar in korte tijd, worden vormgegeven. Er komen veel avonden waarbij inwoners en anderen mee kunnen praten.

De raads werkgroep legt u bovendien de mogelijkheid voor om nog een meningspeiling te doen. Die peiling kan op verschillende manieren worden vormgegeven.

In de bijlage 6 van de raads werkgroep vindt u hierover alle informatie.

7. Samenvatting bevindingen, conclusies

‘We zijn het stadium van *brommerskieken* voorbij’, gaf burgemeester Kaiser in het voorjaar al aan. Om een onderzoek naar fusie te gaan doen, moet er sprake zijn van een eerbare verliefdheid. In bestuurlijke woorden: de beide colleges hebben elkaar gevonden in de urgentie van verdergaand samenwerken. Ook geloven beide colleges dat ze van elkaar verschillen en juist daardoor een sterke fusiepartner voor elkaar zijn. Zoals in elk goed huwelijk: de partners vullen elkaar aan.

Op basis van de eerste fase van het onderzoek trekken wij de conclusie dat er geen belemmeringen zijn voor het uitvoeren van fase 2 van het onderzoek. Schaalvergroting biedt beide gemeenten kansen om op een professionele manier invulling te geven aan de uitdagingen waarvoor wij in een steeds complexere samenleving staan.

De dienstverlening kent meer overeenkomsten dan verschillen. De dienstverlening is in beide gemeenten integraal, klant- en vraaggericht. Het achterliggende beleid ontwikkelt zich veelal in dezelfde richting. Alleen het implementatietempo en de wijze van uitvoering verschilt op onderdelen. Die verschillen zijn niet onoverkomelijk; ze kunnen zelfs leiden tot synergie. Verder kunnen we van elkaar leren.

Het voorzieningenniveau is zeer divers. Eigendom, exploitatie, beheer en onderhoud zijn verschillend geregeld. Door recessie en krimp is er toenemende druk op voorzieningen. Veranderingen op dit vlak zijn onontkoombaar. Zonder schaalvergroting is het huidige voorzieningenniveau niet op te brengen.

De gemeenten delen de visies met betrekking tot wijkgericht werken, de eigen verantwoordelijkheid en de eigen kracht van de inwoners. Zij hanteren hierbij dezelfde filosofie. Beide gemeenten zijn op weg het wijkgericht werken te implementeren. Gelet op het verschil in werkwijze en tempo kunnen we samen op zoek gaan naar de meest handige methode.

De trends en ontwikkelingen bieden kansen. Wij denken dat je die kansen beter op kunt pakken als je de juiste schaalgrootte hebt. Als grote gemeente ben je een betere sparringpartner voor hogere overheden en organisaties en instellingen die al op een groter schaalniveau acteren.

Schaalvergroting kan leiden tot een betere dienstverlening aan de inwoners en bedrijven. Voorwaarde hierbij is dat je de ‘afschaling’ goed geregeld hebt. Dit is afhankelijk van de bestuursstijl en organisatievorm die je als nieuwe gemeente kiest. Een goede wijze van ‘afschalen’ beschouwen wij als een belangrijke succesfactor voor een mogelijke fusie. In de volgende fase van het onderzoek, willen we juist aan dit onderwerp veel aandacht schenken.

De financiële positie van beide gemeente heeft PwC in beeld gebracht. Er is een aantal in het oog lopende verschillen, zoals op het vlak van de financiële risicobeheersing. Er zijn echter ‘geen lijken in de kast’ aangetroffen. Er zijn ook op het financiële vlak mogelijkheden om van elkaar te leren. Wij zien in het rapport van PwC dan ook geen belemmering om het onderzoek te vervolgen.

Een goede dialoog met inwoners, bedrijven en instellingen, in hun eigen ‘woonomgeving’, is binnen de planning mogelijk.

8. Voorstel voor het vervolg

De tweede fase van het onderzoek zal invulling geven aan de aandachtspunten die in het Beleidskader gemeentelijke herindeling zijn gesteld. Dit zijn:

- maatschappelijk draagvlak;
- regionaal bestuurlijk draagvlak;
- bestuurskracht (bestuurlijk, ambtelijk, maatschappelijke opgaven, interactie met samenleving);
- regionale opgaven en samenhang;
- financieel perspectief van de gemeenten, o.a. het resultaat van het uitvoeren van een financiële scan met behulp van de provincie;
- mate van urgentie;
- duurzaamheid van de voorgenomen fusie;
- interne samenhang van de nieuwe gemeente;
- evenwichtige regionale bestuurlijke verhoudingen.

Meer informatie is opgenomen in het beleidskader. Dit is bijgevoegd (bijlage 7).

In de tweede fase willen we niet alleen aandacht besteden aan het vergroten van de bestuurskracht, zowel bestuurlijk als ambtelijk, maar ook aan het 'afschalen' door middel van goed georganiseerde dienstverlening en een nader uit te werken bestuursstijl / besturingsfilosofie. De organisatorische en culturele overeenkomsten en verschillen tussen de gemeentelijke organisaties worden in beeld gebracht. Hierbij zijn de zaken die voor onze inwoners van belang zijn uitgangspunt; de sterke kanten van beide gemeenten houden we in stand. We kunnen van elkaar leren en samen nieuwe mogelijkheden verkennen.

In het vervolgonderzoek wordt stilgestaan bij de wijze waarop de gemeente de dienstverlening aan de inwoners op peil wil houden. In het kader van de interactie met de samenleving wordt de vraag beantwoord welke rol wijkgericht werken kan spelen in het versterken van de eigen identiteit en redzaamheid van de verschillende wijken en dorpen. Bij de maatschappelijke opgaven wordt stilgestaan bij de sociaal-culturele en sociaaleconomische aspecten met aandacht voor stad en kernen.

In het kader de regionale opgaven worden de consequenties van een fusie voor de Achterhoek Agenda 2020 en de Achterhoek Coöperatie geschetst.

De meerwaarde wordt in beeld gebracht van één gemeente van 96.000 inwoners voor de positie ervan in nationale en Europese netwerken.

Verder stellen we voor om de consequenties van de samenvoeging voor de belangrijkste lopende projecten in beeld te brengen.

In de hoofdstukken 3 en 4 zijn de volgende aandachtspunten voor de 2^e fase geformuleerd:

- Het in beeld brengen van de verschillen in uitvoering in het sociale domein. Dit aspect wordt vooral ingegeven door het verschil in netto lasten.
- Het ontwikkelen van een visie ten aanzien van het zelf doen of uitbesteden.
- Het opleveren van een overzicht van de te harmoniseren beleids- en uitvoeringsvelden.
- Het in samenwerking met de provincie uitvoeren van de herindelingscan. Deze onderzoekt de financiële levensvatbaarheid van een eventueel nieuw te vormen gemeente.
- Het bekijken van de ruimte / kansen in de beide begrotingen. Analyse van mogelijkheden ter compensatie van de risico's. Bekijken waar we van elkaar kunnen leren.
- Het gelijkschakelen van de begrotingen van beide gemeenten. Gelijke uitgangspunten en berekeningsmethodieken opstellen en vertalen naar de financiële meerjarenbegrotingen.

Wij stellen voor deze aandachtspunten mee te nemen in het vervolgonderzoek.

Ten slotte wordt in fase 2, voor zover gereed en relevant, gebruikgemaakt van de resultaten van de op dit moment lopende onderzoeken. Wij denken hierbij aan het Factfinding-onderzoek naar voorzieningen (Achterhoek agenda 2020) en het Achterhoeks woonwensen- en leefbaarheidonderzoek (AWLO). In december komen de eerste resultaten beschikbaar.

Planning

Het vervolgonderzoek wordt uitgevoerd zodra beide raden, bij voorkeur op 13 december, met dit voorstel instemmen.

De planning ziet er dan als volgt uit:

13 december 2012	start onderzoek fase 2
8 t/m 23 januari 2013	dialogoog met inwoners
24 januari	mogelijk extra raad besluit over kwantitatieve peiling
14 februari	beeldvormende raad/rotonde
28 februari	besluit raad over herindeling ontwerp
	<i>Onder voorbehoud:</i>
maart t/m mei	ontwerp ter inzage, opstellen reactie op zienswijzen
27 juni	besluit raad over herindeling advies
1 januari 2015	start nieuwe gemeente

Bijlagen

1. Inventarisatie m.b.t. dienstverlening en voorzieningen
2. Overzicht van relevante cijfers Doetinchem - Oude IJsselstreek
3. Beschrijving wijkwerk en inspraak
4. Financiële bijlagen
 - 4.1. opdracht aan PwC
 - 4.2. rapport accountant PwC
 - 4.3. brief aanvullende vraag factsheets
 - 4.4. Factsheets sociaal domein, vastgoed en risico's
5. Bijlagen communicatie:
 - 5.1. notitie communicatie
 - 5.2. ringen van invloed fase 1
 - 5.3. ringen van invloed fase 2
 - 5.4. communicatiekalender fase 1
 - 5.5. communicatiekalender fase 2
6. Rapport raads werkgroep over bewonersraadpleging (concept 15-11)
7. Beleidskader gemeentelijke herindeling