

Input voor keuze gemeenteraad over de bestuurlijke toekomst van de gemeente Landsmeer

## Ingekorte publieksversie



‘Studie bestuurlijke toekomst Landsmeer’

versie 21 juli 2014

*Deze versie bevat een beknopte uitwerking van de Studie bestuurlijke toekomst Landsmeer. Lees de uitgebreide versie voor meer informatie, ervaringen van andere gemeenten en de verslagen van de klankbordgroepen.*

# Hoofdstuk 1: Inleiding

Om een goede keuze te maken voor de bestuurlijke toekomst van de gemeente Landsmeer zijn zoveel mogelijk feiten, meningen en ervaringen verzameld om een afweging te kunnen maken voor zelfstandigheid, de verschillende varianten van samenwerking of fusie.

Op 29 oktober 2013 heeft de gemeenteraad het college van B&W opdracht gegeven een procesvoorstel te schrijven teneinde te komen tot een gedegen besluitvorming over de bestuurlijke toekomst van Landsmeer. Op 17 april 2014 heeft de gemeenteraad ingestemd met het Spoorboekje 'Oriëntatie op de bestuurlijke toekomst van de gemeente Landsmeer'. De 'Studie bestuurlijke toekomst Landsmeer' is een bundeling van alle informatie.

Regelmatig worden bevoegdheden vanuit het Rijk overgeheveld naar de gemeente. Hierdoor neemt de druk op het functioneren van de gemeente toe. Daarnaast wordt de gemeente gekort vanuit het Rijk door bezuinigingen in het Gemeentefonds en andere uitkeringen. Dit alles zet een grote druk op het presteren, de doelmatigheid, de bestuurskracht en zelfs kwaliteit en weerbaarheid van de gemeentelijke organisatie.

Om adequaat in te spelen en te anticiperen op deze veranderingen, is het belangrijk om als gemeente te weten waar wij willen staan in de toekomst. Voor de ambtelijke organisatie is het uitgangspunt het kunnen blijven voldoen aan de 3K's: kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten.

Drie vragen staan centraal:

1. Kan Landsmeer zelfstandig blijven op de huidige manier?
2. Zo niet, gaan we dan samenwerken of fuseren?
3. En met wie?

De Studie bestuurlijke toekomst Landsmeer gaat vooral in op de wijze waarop de eerste en twee vraag beantwoord kan worden. .

## Hoofdstuk 2: Zelfstandig Landsmeer

De bestuurlijke zelfstandigheid van Landsmeer was één van de afspraken in het Raadsakkoord 2010-2014. Door de toenemende druk op de ambtelijke organisatie met de nieuwe taken en verantwoordelijkheden, is de vraag of de zelfstandigheid van Landsmeer nog duurzaam en bestendig is. Deze vraag kan beantwoord worden aan de hand van een bestuurskrachtonderzoek.

- **Bestuurskrachtmeting**

Van bestuurskracht zijn verschillende definities in omloop. Onder bestuurskracht wordt verstaan: "een bestuurskrachtige gemeente is een gemeente die voldoende in staat (is) om de door haar zelf en door anderen (provincie, Rijk) opgelegde taken en ambities alleen of in samenwerking met anderen op te pakken c.q. te realiseren"<sup>1</sup>.

Het Rijk stelt feitelijk geen voorwaarden aan gemeenten om zelfstandig te kunnen blijven bestaan. De algemene verantwoordelijkheid voor de kwaliteit van het lokaal bestuur ligt bij de provincie. In het coalitieakkoord 'Verantwoord en duidelijk gericht op de toekomst' (2011-2015) heeft de provincie aangegeven dat de gemeenten zelf

---

<sup>1</sup> Cap Gemini in onderzoek naar de bestuurskracht, 2005.

beoordelen of ze over voldoende bestuurskracht beschikken. Een gemeente is volgens de provincie bestuurskrachtig als zij:

- Haar wettelijke taken adequaat uitvoert;
- Naar behoren bijdraagt aan regionale opgaven;
- Lokale wensen weet te vertalen in eigen ambities en deze realiseert;
- In kan spelen op wensen en ambities van andere overheden; en
- De uitvoering van al haar taken effectief en efficiënt organiseert en hierop ook regie houdt.

In Landsmeer spreken we van drie niveaus van bestuurskracht:

Niveau 1: Landsmeer kan zorgen voor haar inwoners

Niveau 2: Landsmeer kan haar rol vervullen in de regio Zaanstreek-Waterland en overige gemeenschappelijke regelingen

Niveau 3: Landsmeer kan haar rol vervullen in de Stadsregio Amsterdam en de Metropoolregio Amsterdam.

- **Toetsing bestuurskracht**

In de praktijk vinden veel bestuurskrachtmetingen plaats. De bestuurskracht kan door de gemeente zelf gemeten worden, maar het is ook mogelijk om daar gespecialiseerde bureaus voor aan te stellen. Iedere partij heeft zo haar methode om bestuurskracht te onderzoeken. Bestuurskrachtonderzoeken zijn kwalitatief van aard en (bijna) niet gebaseerd op cijfers. Het is lastig om één vorm van bestuurskrachtmeting te onderscheiden. Over het algemeen komen de ondergenoemde vragen en onderzoeksaspecten veelal aan bod:

In bestuurskrachtmetingen wordt de gemeente over het algemeen bekeken in vier verschillende rollen waarin diverse aspecten getoetst worden:

<b>Als bestuur:</b>	<b>Als medeoverheid:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische visie</li> <li>- Bestuurlijke visie</li> <li>- Taakverdeling tussen raad, college en</li> <li>- Ambtelijke organisatie</li> <li>- Transparantie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Strategische inzet ten aanzien van intergemeentelijke samenwerking</li> <li>- Volwaardige partner naar andere overheden</li> </ul>
<b>Als dienstverlener:</b>	<b>Als organisatie:</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publieksdienstverlening</li> <li>- Publiek-private samenwerking</li> <li>- Handhaving</li> <li>- Voorbereiden, ontwikkelen en evalueren van beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Personeelsbeleid</li> <li>- ICT-voorzieningen</li> <li>- Effectiviteit</li> <li>- Cultuur</li> </ul>

- **Risico's**

Indien de gemeente Landsmeer over onvoldoende bestuurskracht beschikt en toch kiest voor zelfstandigheid, dan dient altijd rekening te worden gehouden met twee formele instrumenten van de provincie om bestuurskracht bij gemeenten te bevorderen:

- De mogelijkheid om gemeenten te verplichten samen te werken (art. 99 Wgr);
- De mogelijkheid om een voorstel te doen tot herindeling van gemeenten (Wet Ahri).

In de praktijk worden deze twee instrumenten door provincies maar heel zelden gebruikt.

## Hoofdstuk 3: Bestuurlijke fusie / Herindeling

De meest vergaande vorm van samenwerking is die van de gemeentelijke herindeling, ook wel de bestuurlijke fusie genoemd. Dat wil zeggen dat de betrokken zelfstandige gemeenten ophouden te bestaan en opgaan in één nieuwe gemeente. Deze nieuwe gemeente heeft nog één gemeenteraad, één burgemeester en één college van B&W. Een gemeentelijke herindeling gaat altijd gepaard met een samenvoeging van de betrokken ambtelijke organisaties.

- **Ontvlechting en frictiekosten**

Bij de keuze voor een herindeling moet rekening worden gehouden met de ontvlechting van de huidige organisatie. Ontvlechting is het beëindigen van de huidige samenwerkingsverbanden en overeenkomsten. De meeste overeenkomsten hebben een looptijd en zijn opzegbaar.

De gemeente Landsmeer zit in een aantal regionale samenwerkingsverbanden, zoals gemeenschappelijke regelingen. Als Landsmeer uit deze samenwerkingsverbanden stapt, dient het risico te houden met uittredingskosten (boetebedingen). Deze uittredingskosten worden ook wel frictiekosten genoemd. Dit zijn lasten die zonder herindeling niet gemaakt zouden zijn en die per definitie extra én tijdelijk zijn. Hoe hoog de kosten van uittreding zijn, is afhankelijk van de partner, de afgesloten contracten en de regio waarin deze partner zich bevindt.

- **De vaste voet bij fusie**

Iedere gemeente krijgt uit het gemeentefonds een vaste uitkering (vaste voet) van € 400.000,- (enkele uitzonderingen zijn onder andere Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag). Bij een herindeling blijft er uiteindelijk voor de nieuwe gemeente slechts een uitkering van eenmaal de vaste voet over in plaats van bijvoorbeeld twee of drie vaste voeten bij respectievelijk twee of drie vroegere gemeenten. Dit verlies aan inkomsten dient in termen van efficiëntievoordelen te worden bezuinigd door de nieuwe gemeente.

Op basis van de Beleidskader gemeentelijke herindeling kan een nieuwgevormde gemeente een aanzienlijke vergoeding voor de frictiekosten krijgen. Daar staat dan verlaging van de vaste voet uit het gemeentefonds tegenover. Conform een tijdelijke verdeelmaatstaf herindeling wordt een vergoeding ontvangen voor de zogeheten frictiekosten van de herindeling. Het bedrag van de verdeelmaatstaf wordt in vier termijnen uitgekeerd. Het eerste jaar ontvangt de nieuwgevormde gemeente 40% van het toegekende bedrag. In de drie jaren daarna elk jaar 20%.

- **Algemene uitkeringen bij herindeling**

De algemene uitkering wordt bepaald aan de hand van diverse maatstaven (o.a. het aantal inwoners, het aantal jongeren, het aantal leerlingen, het aantal bijstandsontvangers en ook fysieke maatstaven). Een aantal van deze maatstaven is herindelingsafhankelijk; hierdoor is de nieuwe uitkering niet gelijk aan de som van de bestaande uitkeringen. De verschuivingen die optreden zijn met name afhankelijk van het aantal kernen, de bodemfactor en het economisch klantenpotentieel van de nieuw te vormen gemeente. Daarnaast heeft de wijziging van schaalgrootte gevolgen voor de vergoeding in verband met de uitvoeringskosten van de Wet werk en bijstand. Dit laat zich het best verduidelijken met een praktijkvoorbeeld:

**Praktijkvoorbeeld: twee herindelingsopties**

*Gemeente A (13.000 inwoners) liet voor twee gevallen de gevolgen voor de Algemene Uitkering onderzoeken. De uitkomst is dat een fusie met buurgemeente B (39.000 inwoners) wat betreft de Algemene Uitkering nagenoeg neutraal verloopt, terwijl een fusie met buurgemeente C (34.000 inwoners) structureel lagere inkomsten (zo'n € 0,5 miljoen) met zich meebracht. Dit verschil ontstond doordat bij een samenwerking met gemeente B de financiële compensatie voor de extra voorzieningen toenam. Bij de buurgemeente C zou dit effect niet optreden.*

- **Toetsingscriteria gemeentelijke herindeling**

Het kabinet zal het initiatief tot herindeling moeten goedkeuren. Daarvoor worden vijf criteria afgewogen. Deze criteria zijn richtinggevend, maar niet absoluut:

- Draagvlak: er moet voldoende bestuurlijk, maatschappelijk en regionaal draagvlak zijn;
- Interne samenhang/dorps- en kernenbeleid: de nieuwe gemeente mag geen administratieve eenheid zijn waarmee inwoners en maatschappelijke organisaties zich niet of nauwelijks verbonden voelen;
- Bestuurskracht: de nieuwe gemeente moet beschikken over een robuuste ambtelijke organisatie die in personele zin minder kwetsbaar is en een versterkte positie heeft op de arbeidsmarkt;
- Evenwichtige regionale verhoudingen: de regionale bestuurlijke verhouding moet door herindeling sterker worden;
- Duurzaamheid: na de herindeling moet de nieuwe gemeente niet meteen in een nieuwe herindelingsdiscussie terechtkomen.

- **Financiën van de nieuwe gemeente**

De gemeente kan de financiële gevolgen van een gemeentelijke herindeling vooraf laten onderzoeken. Dit heet een herindelingscan. Zo komen financiële problemen bij een herindeling eerder aan het licht en kunnen ze worden opgelost. De herindelingscan richt zich op zowel de fictieve gemeente na de beoogde herindeling als op de afzonderlijke fusiepartners, die samen de nieuwe gemeente willen gaan vormen. Ook worden de kosten voor personeel van de nieuw te vormen gemeente berekend.

Het doel van de herindelingscan is drieledig:

1. De herindelingscan verschaft de fusiepartners inzicht in de eigen financiële situatie. Dit inzicht kan helpen bij het maken van keuzen in het fusieproces. Het inzicht wordt onder meer verkregen door de nettolasten van de (nieuwe) gemeente(n) voor de verschillende uitgaven en inkomstenclusters te vergelijken met de vergoeding van de algemene uitkering voor deze clusters. Ook wordt de personeelsomvang in de nieuwe gemeente indicatief berekend.
2. De herindelingscan beoogt de financiële functie te versterken onder meer door het planning- en controlinstrumentarium te toetsen aan het Besluit begroting en verantwoording provincies en gemeenten (BBV).
3. De herindelingscan biedt een overzicht van de belangrijkste financiële effecten die zich specifiek voordoen bij een herindeling.

- **Harmonisatie van gemeenten**

Bij een herindeling vindt harmonisatie plaats. Bij harmonisatie moet gedacht worden aan het samenvoegen van beleid, verordeningen en financiën. De nieuwe gemeente kan niet door met twee APV's. Harmonisatie kan in de praktijk voor complicaties zorgen als er verschil zit tussen beide gemeenten. Bijvoorbeeld als de gemeentelijke lasten bij gemeente A hoger ligt dan bij gemeente B. Er moet dan een keuze gemaakt worden voor één tarief.

De Wet Ahri stelt met betrekking tot de harmonisatie ook nog enkele eisen. Bijvoorbeeld dat alle rechten en plichten van de oude gemeenten overgaan naar de nieuw te vormen gemeente. Hieronder vallen het personeel, de regelgeving, de contractuele verplichtingen etc. Wanneer een heringedeelde gemeente in meerdere gemeenschappelijke regelingen zit waar dezelfde belangen behartigd worden, moet er een keus gemaakt worden bij welke gemeenschappelijke regeling de nieuwe gemeenten lid wordt.

## **Hoofdstuk 4: Juridische samenwerkingsvormen**

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op de meest gebruikte samenwerkingsvormen. Kenmerk van een samenwerking is dat de gemeente zelfstandig blijft bestaan. Dit betekent dat elke gemeente bestuurlijk zelfstandig blijft, maar dat ambtelijk wordt samengewerkt.

Er zijn twee vergaande vormen van samenwerking.

### **1. Integratiemodel (Ambtelijke fusie)**

Het integratiemodel wordt ook wel omschreven als een ambtelijke fusie tussen de samenwerkende gemeenten. Het grootste deel van de ambtelijke organisaties gaat samen in één nieuwe werkorganisatie. De samenwerkende gemeenten bepalen onderling de mate van inbreng van mensen en middelen. Hierbij kan gedacht worden aan de samenvoeging die gelijkwaardig is (iedere gemeente levert evenveel) of niet gelijkwaardig (de ene gemeente levert meer mensen en/of middelen dan de andere gemeente). De nieuwe organisatie werkt voor beide gemeentebesturen van de verschillende gemeenten.

Voor het personeel geldt dat zij in dienst komt van de nieuwe organisatie of dat zij daar naar toe wordt gedetacheerd vanuit de oude organisaties.

#### **'OVER-gemeente'**

Oostzaan en Wormerland werken sinds 1 januari 2010 ambtelijk samen via een gemeenschappelijke regeling. De werkorganisatie heet de 'OVER-gemeente'. De gemeenten hebben samen rond de 25.000 inwoners. Beide gemeentehuizen worden nog gebruikt, waardoor de front-office voor de burgers niet verplaatst is. OVER-gemeente is één ambtelijke organisatie, die werkt voor twee besturen.

### **2. Centrumgemeentemodel**

Het centrumgemeentemodel is een vorm van ambtelijke fusie, waarbij de samenwerkende organisaties zich bij één van de gemeente voegt: de centrumgemeente. Voor het personeel geldt dat zij in dienst komt van de centrumgemeente of dat zij daar naar toe wordt gedetacheerd vanuit de oude organisatie(s). Vanuit de centrumgemeente worden één of meerdere taken (exclusief) voor de andere organisatie(s) uitgevoerd. Dit betekent dat de gevraagde dienst wordt ingekocht door de gemeente.

### **'Beemster sluit aan bij Purmerend'**

Purmerend en Beemster hebben besloten om per 1 januari 2014 ambtelijk te gaan samenwerken. Het overgrote deel van de taken van Beemster zal uitgevoerd worden door Purmerend, onder regie van Beemster en binnen de door het gemeentebestuur van Beemster te bepalen financiële en inhoudelijke kaders. Beemster kan hierdoor zelfstandig blijven en de eigen identiteit behouden, en de dienstverlening naar de burgers verbeteren, de kwetsbaarheid verminderen en omgaan met de nieuwe taken vanuit het Rijk.

Naast deze twee vergaande vormen van samenwerking, is het ook mogelijk om op een aantal (beleids)terreinen samen te werken.

- **Netwerkmodel**

Het netwerkmodel is een lichte vorm van samenwerken. Het doel van het netwerkmodel is door structureler samen te werken, schaalvoordelen te halen. Kennisuitwisseling staat hierbij centraal. De gemeenten kiezen beleidsterreinen waarvoor zij gezamenlijk voordeel willen behalen, zodat de samenwerking op deze terreinen wordt geïntensiveerd<sup>2</sup>.

Met een netwerkmodel wordt geen nieuwe organisatie opgericht (geen eigen rechtsvorm). Voor het personeel geldt dat zij in dienst blijven van de eigen organisaties. De ambtenaren gaan op een aantal beleidsthema's of vraagstukken in werkgroepen samenwerken. Het personeel kan ook door middel van een detachingsconstructie voor enkele taken in beide gemeenten werken. Bijvoorbeeld met gesloten beurzen of volgens een verdeelmodel.

- **Matrixmodel**

Het matrixmodel is een samenwerkingsvorm waarbij samenwerkende gemeenten elk één of meer taken uitvoeren voor alle deelnemende gemeenten. In feite is het matrixmodel een intensivering van het netwerkmodel.

Het matrixmodel laat zich het meest verduidelijken met een voorbeeld:

*Gemeente A heeft bijvoorbeeld de sociale dienst die alle taken op het gebied van werk en inkomen doet voor de andere gemeenten, de gemeente B doet alle onderwijszaken en gemeente C neemt de belastingheffing voor het gehele gebied voor haar rekening.*

Met een matrixmodel wordt geen nieuwe organisatie opgericht (geen eigen rechtsvorm). Voor het personeel van een bepaalde sector geldt dat zij meestal gedetacheerd worden of in dienst treden van de gemeente, die deze sector gaat uitvoeren. Er is sprake van bundeling per taak, specialisatie per gemeente en integratie van gebied<sup>3</sup>.

- **Shared Service Centrum (SSC)**

Bij een SSC wordt net als bij een integratiemodel één gezamenlijke organisatie opgezet. Het verschil is dat bij een SSC de bedrijfsvoeringstaken van de samenwerkende gemeenten in één gezamenlijke, afzonderlijke organisatie worden uitgevoerd. Hierbij kan gedacht worden aan diverse ondersteunende afdelingen, zoals ICT, Financiën, Juridische Zaken, Facilitaire Zaken en P&O.

Het personeel uit de samenwerkende gemeenten (moederorganisaties) wordt overgeheveld naar de nieuwe organisatie (SSC) of wordt daarheen gedetacheerd. Deze

<sup>2</sup> VNG grip op samenwerken, p. 19

<sup>3</sup> BMC rapport Uitgeest, Hoofdstuk 2, p. 23 + Fraanje & Herweijer

ambtenaren leveren vervolgens hun diensten voor de verschillende opdrachtgevers<sup>4</sup>. De partijen maken afspraken over de aansturing van de SSC en de afrekening van de geleverde diensten.

## Hoofdstuk 5: Effecten van fuseren en samenwerken

De effecten van fuseren en de bovengenoemde samenwerkingsvormen zijn uitgebreid onderzocht en met elkaar vergeleken op de aspecten:

- Kwaliteit;
- Kwetsbaarheid;
- Kosten;

Naast deze 3K's is onderzoek verricht naar de democratische verantwoording. De democratische verantwoording gaat over de werking van het proces tussen de inwoners en de raad, het bestuur en de ambtelijke organisatie. Het gaat om onderzoeken die zijn gepubliceerd in 2013. Enkele conclusies die getrokken kunnen worden:

### ***Kenmerken van fuseren***

Fuseren wordt gekenmerkt door een fusie van zowel de besturen (college en raad) als de ambtelijke organisaties. Er ontstaat een nieuwe ambtelijke organisatie met een nieuw bestuur.

<b>Kwaliteit:</b>	De kwaliteit, professionaliteit en het strategisch vermogen van de ambtelijke organisatie nemen toe door een fusie. Mede daardoor neemt ook de bestuurskracht toe. De kwaliteit van wethouders stijgt en de raad is beter in staat om het college te kunnen controleren. Wel zorgt de integratie van verschillende organisaties tot een tijdelijke dip in kwaliteit.
<b>Kwetsbaarheid:</b>	De kwetsbaarheid van de ambtelijke organisaties vermindert door een fusie. Er zijn minder 'eenmanszaakjes' en meer mogelijkheden om elkaars werk tijdens ziekte of vakantie waar te nemen.
<b>Kosten:</b>	Ten aanzien van kosten tonen diverse onderzoeken bij herhaling aan dat fusies geen kostenbesparing opleveren.
<b>Democratische verantwoording:</b>	Bij een fusie zien ambtenaren en bestuur soms een verbeterde procedurele kwaliteit en verzakelijking in politieke verhoudingen. Bewoners hebben tegelijkertijd moeite met de toegenomen afstand tot het bestuur en vertonen lagere betrokkenheid en participatie.

### ***Kenmerken van het integratiemodel***

Het integratiemodel is een ambtelijke fusie tussen de samenwerkende gemeenten. Het grootste deel van de ambtelijke organisaties gaat daarbij samen in één nieuwe werkorganisatie.

<b>Kwaliteit:</b>	Bij samenwerken in het integratiemodel geldt ook dat kwaliteit doorgaans toeneemt, omdat medewerkers met dezelfde expertise van elkaar kunnen leren en kunnen specialiseren. Bij het samengaan van een grote gemeente met kleine gemeente(n) stijgt doorgaans de kwaliteit van dienstverlening aan bewoners en de kwaliteit van de ambtelijke organisatie.
-------------------	--

---

<sup>4</sup> Korsten, 2004b: 62.



- Kwetsbaarheid:** Afwezigheid van medewerkers kan gemakkelijk worden opgevangen in het integratiemodel, waar functies vaak door meerdere personen worden bezet. Daardoor is de kwetsbaarheid van de uitvoering van taken door uitval klein.
- Kosten:** Het integratiemodel kent behoorlijke aanloopkosten, maar kunnen aanzienlijke besparingen opleveren.
- Democratische verantwoording:** In het integratiemodel kan de raad voldoende haar controlerende taak uitvoeren.

### ***Kenmerken van het centrumgemeentemodel***

Het centrumgemeentemodel is een ambtelijke fusie tussen de samenwerkende gemeenten, waarbij het grootste deel van de ene ambtelijke organisatie samen wordt gevoegd in de andere organisatie.

- Kwaliteit:** Bij samenwerken in het centrumgemeentemodel geldt ook dat kwaliteit doorgaans toeneemt, omdat medewerkers met dezelfde expertise van elkaar kunnen leren en kunnen specialiseren.
- Kwetsbaarheid:** Afwezigheid van medewerkers kan gemakkelijk worden opgevangen in het centrumgemeentemodel, waar functies vaak door meerdere personen worden bezet. Daardoor is de kwetsbaarheid van de uitvoering van taken door uitval klein.
- Kosten:** Bij het centrumgemeentemodel vindt doorgaans besparing plaats bij het samengaan van een grotere met kleinere gemeente(n).
- Democratische verantwoording:** In het centrumgemeentemodel kan de raad voldoende haar controlerende taak uitvoeren.

### ***Kenmerken van het netwerkmodel***

Het netwerkmodel is een lichte vorm van samenwerking. Ambtenaren blijven in dienst van de eigen organisatie en werken structureel samen. Kennisuitwisseling staat hierbij centraal.

- Kwaliteit:** Ook in het netwerkmodel is uitval door achtervang te organiseren, maar dat vraagt meer inspanning.
- Kwetsbaarheid:** In geval van het netwerkmodel is het bereiken van kostenreductie geen doel. Wel kan genoemd worden dat daar bespaard kan worden op externe inhuur.
- Kosten:** Het netwerkmodel levert niet direct besparingen op. Op externe inhuur kan wel bezuinigd worden.
- Democratische verantwoording:** In het netwerkmodel is het door meerdere samenwerkingspartners moeilijk voor de raad om haar controlerende taak uit te voeren.

### ***Kenmerken van het matrixmodel***

Het matrixmodel is een samenwerkingsmodel waarbij samenwerkende gemeenten elk één of meer taken uitvoeren voor alle deelnemende gemeenten.

- Kwaliteit:** De kwaliteit van werk verbetert ook als wordt samengewerkt in het matrixmodel, waarbij een complicerende factor is dat de

mogelijke verschillen in loongebouwen tot scheve gezichten kunnen leiden.

**Kwetsbaarheid:** het matrixmodel vermindert de kwetsbaarheid van functies, doordat personeel gezamenlijk wordt geworven, maar kent ook meer inspanning om te organiseren.

**Kosten:** Het matrixmodel levert niet direct besparingen op. De toedeling van kosten aan de deelnemers is hier vaak een struikelblok.

**Democratische verantwoording:** In het matrixmodel is het door meerdere samenwerkingspartners moeilijk voor de raad om haar controlerende taak uit te voeren.

Kenmerk	Samenwerkingsvorm				
	<i>Herindeling</i>	<i>Integratie-model (ambt. fusie)</i>	<i>Centrum-model</i>	<i>Netwerk- en matrixmodel</i>	<i>Shared service center</i>
<b>Bestuurskracht</b>	++	++	++	+	+
<b>Versterking</b>					
- bestuur	+	+	+	0	+
- medeoverheid	++	+	+	+	0
- dienstverlener	++	++	++	++	+
- organisatie	+	+	+	+	0
<b>Kosten*</b>	0	0	0	0	0
<b>Democratische controle</b>	+/-	+/-	0	-	0
<b>Snelheid van realiseren</b>	ca. 4 jaar	ca. 3 jaar	ca. 3 jaar	ca. 2 jaar	ca. 1 jaar
<b>Risico's</b>	Proces	Beleidsmatig & aansturing	Beleidsmatig & aansturing	Beleidsmatig & financieel	Financieel

Waarbij:

- = afname;

0 = geen verandering;

+/- = deels verbetering, deels vermindering

+ = verbetering; en

++ = sterke verbetering.

\* Kosten = afhankelijk van welke partner en de wijze van inrichting van de herindeling of samenwerking. Over het algemeen vindt er geen (grote) invloed op de kosten plaats.