

# **Gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen**

Kansenonderzoek IJmondgemeenten  
*16 mei 2013*

*Definitieve versie*

# Twynstra Gudde

ADVISEURS EN MANAGERS

Stationsplein 1  
Postbus 907  
3800 AX Amersfoort  
Telefoon 033 4677777  
[www.twynstragudde.nl](http://www.twynstragudde.nl)

## **Gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen**

Kansenonderzoek IJmondgemeenten

Meryem Kilic-Karaaslan  
Joost van der Kolk  
Audrey Rohen

Amersfoort, 16 mei 2013  
WO-1305-0208-ipa

## Samenvatting

De IJmond is een regio die zich kenmerkt door een grote diversiteit qua wonen, werken en recreëren. Naar buiten toe zit de kracht van de regio in de grote waarde voor Nederland door de unieke ligging en economische ontwikkeling. Op weinig plekken in de wereld liggen een zeehaven, een luchthaven en de hoofdstad zo dicht bij elkaar als in de driehoek IJmond, Schiphol en Amsterdam. Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen zijn de lokale overheden voor het gebied en de gemeenschap van de IJmond, en hebben te maken met opgaven die hun eigen gemeentegrenzen overstijgen. Hiervoor plegen de gemeenten de nodige afstemming en werken ze op diverse terreinen samen.

Om ook in de toekomst als lokale overheid slagvaardig te kunnen opereren, hebben de gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen opdracht gegeven om een onderzoek uit te voeren naar de kansen voor samenwerking in de regio IJmond. Voorliggend rapport is daar het resultaat van.

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt.

*Welke maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven zijn kansen voor de samenwerking in de regio IJmond en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?*

Om deze vraag te beantwoorden, zijn diverse documenten geraadpleegd en hebben gesprekken en dialoogsessies plaatsgevonden. Vanuit de gemeenten is gesproken met fractievoorzitters, colleges, management en medewerkers. Ook hebben er bijeenkomsten plaatsgevonden met de gezamenlijke gemeenteraden en colleges van B en W. Uit de omgeving van de gemeenten is gesproken met de provincie en omliggende gemeenten en zijn bijeenkomsten georganiseerd voor het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, verenigingen en inwoners. De uitkomsten van deze gesprekken en bijeenkomsten vormen samen met de documentenstudie de input voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

Uit het onderzoek komen vijf opgaven als belangrijkste opgaven voor de regio IJmond naar voren. De economie moet versterkt en minder afhankelijk van de staalindustrie gemaakt worden om toekomstbestendig te zijn. Er ligt een opgave rond luchtkwaliteit en de gevolgen van de beperkte milieuruimte in de IJmond. Beperkte mobiliteit binnen en bereikbaarheid van de regio zorgen voor knelpunten die om een oplossing vragen. De woningvoorraad van de gemeenten vraagt om herstructurering en doorontwikkeling richting levensloopbestendig wonen. Tot slot is het in stand houden van regionale voorzieningen een opgave die steeds belangrijker wordt voor de vier IJmond-gemeenten. Geen van de vier gemeenten kan deze opgaven alleen oplossen. De opgaven overstijgen de gemeentegrenzen, vragen om een gezamenlijk optreden en binden daarmee de gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen aan elkaar. Samenwerking tussen de gemeenten is nodig om de bovenlokale opgaven in het gebied bestuurlijk aan te kunnen pakken. Een sterke regio IJmond is niet alleen voor de inwoners van de vier gemeenten van belang, maar komt heel Nederland ten goede.

## Twynstra Gudde

Dat samenwerking nodig is betekent nog niet dat het makkelijk is. Uit dit onderzoek komen vijf kansen naar voren om de opgaven in gezamenlijkheid op te pakken. De gemeenten kunnen een gezamenlijke visie opstellen voor de IJmond, met een agenda voor het oppakken van de opgaven. Er valt winst te behalen voor de regio als de IJmond als één regio inspeelt op en gebruikmaakt van ontwikkelingen rond de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Hierbij helpt het om je op nationaal en Europees niveau te profileren als MRA en binnen de MRA als IJmond herkend en erkend te worden. Op ontwikkelingen rond het Noordzeekanaal-gebied valt ook voordeel te behalen door als één regio een 'smoel en stem' te hebben. Voor de gemeentelijke organisaties ligt er een kans in het ambtelijk bundelen van krachten voor versterking van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid.

Om de kansen voor samenwerking in de IJmond te benutten is het van belang dat de vier gemeenten een gedeelde ambitie formuleren en daarbij elkaars belangen kennen en respecteren. Het proces om tot samenwerking te komen moet voor alle partners waarde toevoegen en vertrouwen wekken. Voor de organisatie van de samenwerking is helder opdrachtgeverschap cruciaal, waarbij de belangrijkste gemeentelijke stakeholders (raad, college en management) een duidelijke positie krijgen toebedeeld en vanuit deze positie hun rol adequaat vervullen.

## Inhoudsopgave

### Samenvatting

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Aanleiding	1
1.2	De onderzoeksvraag	1
1.3	Onderzoekopzet	2
1.4	Leeswijzer	3
<b>2</b>	<b>Opgaven voor de IJmond</b>	<b>6</b>
2.1	Maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven voor de IJmond	6
2.2	Meer dan de IJmond	8
2.3	Wat de IJmond nodig heeft	8
<b>3</b>	<b>Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen</b>	<b>10</b>
3.1	Sterktes en zwaktes individuele gemeenten	10
3.2	Sterktes en zwaktes huidige samenwerking	11
3.3	Kansen voor de samenwerking in de IJmond	12
3.4	Bedreigingen	13
<b>4</b>	<b>Randvoorwaarden voor samenwerking in de IJmond</b>	<b>15</b>
4.1	Randvoorwaarden voor samenwerking vanuit colleges van B en W	15
4.2	Randvoorwaarden voor samenwerking vanuit gemeenteraden	16
<b>5</b>	<b>Analyse van de bevindingen</b>	<b>19</b>
5.1	Is er een gedeelde ambitie in de IJmond?	19
5.2	Wordt in de samenwerking recht gedaan aan de belangen van de samenwerkende partners?	20
5.3	Hoe verloopt de persoonlijke samenwerking in de IJmond?	22
5.4	Wordt de samenwerking in de IJmond professioneel georganiseerd?	22
5.5	Is de aanpak van de samenwerking een betekenisgevend proces voor de betrokken actoren?	23
<b>6</b>	<b>Conclusie</b>	<b>25</b>
6.1	Conclusie: antwoord op de hoofdvraag	25
6.2	Aanbevelingen: vervolgstappen voor de samenwerking	26

### Bijlagen

1. Geraadpleegde documenten

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De samenwerking in de IJmond is niet iets van de afgelopen jaren. Op veel terreinen trekken de IJmond-gemeenten samen op. De samenwerking is georganiseerd op strategisch niveau (Metropoolregio Amsterdam), op het niveau van uitvoering (Veiligheidsregio Kennemerland, Milieudienst, Werkplein IJmond) en op het niveau van bedrijfsvoering (automatisering, inkoop, Dimpact). De IJmond-gemeenten werken ook samen met andere partners maar de focus van de vier gemeenten ligt grotendeels op de IJmond.

In 2009 hebben bedrijven, maatschappelijke organisaties en de Kamer van Koophandel - verenigd in de *Initiatiefgroep Bestuurlijke Versterking IJmond* - opdracht gegeven om een onderzoek en een analyse te laten uitvoeren naar mogelijkheden voor bestuurlijke versterking in de regio. Dit heeft geresulteerd in een memo met bevindingen in februari 2010<sup>1</sup>. Conclusie daaruit was dat “de IJmond-gemeenten onvoldoende in staat zijn om regionale en bovenregionale opgaven adequaat aan te pakken” (p.12), maar “lijkt er bij de vier gemeenten onvoldoende besef te zijn van de noodzaak tot regionale samenwerking” (p. 10).

Dit was voor de gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen aanleiding om zelf een onderzoek te laten uitvoeren naar de kansen die er zijn voor samenwerking in de regio IJmond.

In oktober 2012 is dit onderzoek van start gegaan, waarbij gekeken is naar de opgaven in het gebied, hoe de stakeholders naar deze opgaven kijken en wat kansen zijn voor de gemeenten om de opgaven op te pakken.

## 1.2 De onderzoeksvraag

Dit kansenonderzoek moet antwoord geven op de volgende vraag.

*Welke maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven zijn kansen voor de samenwerking in de regio IJmond en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?*

Om deze vraag te beantwoorden zijn de volgende aspecten onderzocht:

- de opgaven waar de vier gemeenten in de IJmond voor staan
- de sterktes en zwaktes van de vier gemeenten en de samenwerking in de IJmond
- de kansen en bedreigingen voor de vier gemeenten en de samenwerking in de IJmond
- de randvoorwaarden voor de samenwerking in de IJmond
- wat er nodig is om de kansen voor samenwerking in de IJmond te benutten.

---

<sup>1</sup> Berenschot (2010).

### 1.3 Onderzoekopzet

#### 1.3.1 Aanpak

Het onderzoek is uitgevoerd in vijf stappen:

1. het vaststellen van de onderzoeksvragen en –aanpak
2. het inventariseren van de opgaven
3. het verzamelen van informatie
4. het verkennen van samenwerking in de toekomst
5. het uitvoeren van een analyse en het opstellen van de rapportage.

##### *Stap 1 - Vaststellen onderzoeksvragen en -aanpak*

De voorgestelde aanpak vanuit het onderzoeksteam is besproken met de regiegroep en heeft geleid tot de definitief vastgestelde onderzoeksvraag, onderzoeksaanpak en inhoudsopgave van het onderzoeksrapport.

##### *Stap 2 - Inventariseren van opgaven*

Door middel van documentenstudie zijn de opgaven van de gemeenten in kaart gebracht. Hierbij is een onderverdeling gemaakt tussen lokale, regionale en bovenregionale opgaven. Deze zijn gaandeweg de andere stappen van het onderzoek aangevuld en aangescherpt.

##### *Stap 3 - Informatieverzameling*

Het verzamelen van informatie om de onderzoeksvraag te beantwoorden, heeft via een aantal sporen plaatsgevonden:

- a) documentenstudie ter voorbereiding op en ter toetsing van de uitkomsten uit de interviews en werksessies
- b) dialoog met interne stakeholders per gemeente:
  - gemeenteraden door middel van groepsinterviews met fractievoorzitters
    - . de colleges van B en W door middel van een groepsinterview<sup>2</sup>
    - . de managementteams door middel van groepsinterviews
    - . de ambtenaren door middel van een gezamenlijke werksessie
- c) dialoog met medeoverheden:
  - gemeenten door middel van interviews met de burgemeesters van Bloemendaal, Haarlem, Haarlemmerliede-Spaarnwoude, Castricum en Zaanstad, en een interview met twee projectleiders die vanuit de gemeente Amsterdam werkzaam zijn in MRA-verband
  - de provincie door middel van een interview met de verantwoordelijk gedeputeerde
  - waterschappen door middel van interviews met de dijkgraven van het Hoogheemraadschap Hollands Noorderkwartier en het Hoogheemraadschap Rijnland
- d) dialoog met gemeenschap:
  - inwoners en verenigingen tijdens dialoogavonden per gemeente
  - het bedrijfsleven in een gezamenlijke werksessie
  - maatschappelijke organisaties in een gezamenlijke werksessie
  - *Initiatiefgroep Bestuurlijke Versterking IJmond.*

---

<sup>2</sup> Met enkele collegeleden van de gemeente Velsen is (op hun verzoek en met goedkeuring van de regiegroep en colleges van de andere drie gemeenten) een individueel interview gehouden.

## Twynstra Gudde

Genoemde partijen zijn per brief of per e-mail aangeschreven en uitgenodigd voor een gesprek of werksessie, met uitzondering van de inwoners, waarvoor gebruik is gemaakt van de gemeentelijke websites en lokale kranten.

De informatie die is verzameld in deze stap, is gebruikt als bronmateriaal voor de analyse en de beantwoording van de hoofdvraag.

### *Stap 4 - Verkenning van samenwerking in de toekomst*

Om de deelvragen over de randvoorwaarden voor samenwerking en mogelijke vervolgstappen te verkennen, zijn werksessies georganiseerd: een sessie met de gezamenlijke colleges van B en W en een sessie met de gezamenlijke gemeenteraden.

### *Stap 5 - Analyse en opstellen rapportage*

Op basis van de bevindingen uit de stappen 1 tot en met 4 is een analyse gemaakt die heeft geleid tot conclusies en aanbevelingen.

De uiteindelijke rapportage is opgesteld op basis van de in stap 1 met de regiegroep afgesproken onderzoeksvraag en inhoudsopgave van het eindrapport. Het rapport is in een eerste conceptversie voorgelegd aan en besproken met de regiegroep, waarna de opmerkingen zijn verwerkt tot dit definitieve rapport.

### *1.3.2 Organisatie van het onderzoek*

Het onderzoek vond plaats onder aansturing van de Regiegroep kansenunderzoek IJmond, bestaande uit:

- mevrouw Mieke Baltus, burgemeester Uitgeest
- de heer Martin Engelshoven-Huls, griffier Beverwijk
- de heer Bert van de Velden, gemeentesecretaris Heemskerk
- de heer Franc Weerwind, burgemeester Velsen.

Vanuit de gemeenteraden was er een klankbordgroep geformeerd bestaande uit fractievoorzitters van de coalitie- en oppositiepartijen uit de vier gemeenteraden.

De uitvoering van het onderzoek was in handen Twynstra Gudde, waarvan het onderzoeksteam bestond uit de volgende personen:

- mevrouw Meryem Kilic-Karaaslan, onderzoeksleider
- mevrouw Audrey Rohen
- de heer Joost van der Kolk.

## **1.4 Leeswijzer**

Dit onderzoeksrapport is opgebouwd uit twee delen: de bevindingen (deel I) en de analyse (deel II).

Deel I bevat de onderzoeksbevindingen en beslaat de hoofdstukken 2 tot en met 4. Hoofdstuk 2 behandelt de 'IJmondiale' en de bovenregionale opgaven.



## Twynstra Gudde

Hoofdstuk 3 beschrijft de sterktes en zwaktes van de afzonderlijke gemeenten en van de huidige samenwerking alsmede de kansen en bedreigingen voor samenwerking in de toekomst. De randvoorwaarden voor toekomstige samenwerking worden behandeld in hoofdstuk 4.

Deel II bevat de analyse van de bevindingen, uitmondend in conclusies en aanbevelingen. In hoofdstuk 5 worden de bevindingen geduid in een analyse. Hoofdstuk 6 bevat de conclusies over de belangrijkste opgaven en kansen in de IJmond en geeft daarmee antwoord op de onderzoeksvraag, gevolgd door aanbevelingen ten aanzien van te nemen stappen in het vervolgproces.

Een overzicht van de geraadpleegde documenten is bijgevoegd als bijlage.

## **Deel I - Bevindingen**

## 2 Opgaven voor de IJmond

In de documentenstudie, de interviews en de werksessies zijn diverse opgaven de revue gepasseerd, waarbij steeds onderscheid werd gemaakt tussen lokale, bovenlokale en regionale en bovenregionale opgaven. In dit hoofdstuk worden de opgaven weergegeven die gedurende het onderzoek het meest zijn beschreven en benoemd.

Op basis van de verzamelde informatie is onderscheid te maken tussen zogenaamde inhoudelijke opgaven en instrumentele opgaven. Onder inhoudelijke opgaven worden maatschappelijke vraagstukken verstaan waar gemeenten een antwoord op moeten en willen geven. Instrumentele opgaven zijn bestuurlijke stappen die nodig zijn om inhoudelijke opgaven het hoofd te bieden.

### 2.1 Maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven voor de IJmond

De IJmond kent enkele vraagstukken die boven de individuele gemeenten uitstijgen. Uit de documentenstudie en de dialogen met interne en externe stakeholders komen de volgende opgaven naar voren.

#### *Versterken van de economie*

De huidige economie in de IJmond wordt gekenmerkt door de staalindustrie, logistiek en transport, handel en visserij. De ligging aan zee, met het Noordzeekanaal landinwaarts, een hoofdstad en een internationale luchthaven op dertig kilometer afstand, biedt daarvoor de juiste omstandigheden. Uit de dialogen blijkt dat de afhankelijkheid van de staalindustrie (Tata Steel) groot is.

In alle gesprekken is gesproken over het belang van het versterken en het doorontwikkelen van de lokale en regionale economie. Daarin zijn drie aanpakpunten te onderscheiden:

1. allereerst is het van belang dat de bedrijvigheid innovatief, meer divers en daarmee minder afhankelijk van de staalindustrie wordt. Bijvoorbeeld door het ontwikkelen van offshore-activiteiten en maritieme en ecologische kennisinstututen
2. de werkgelegenheid moet, in deze tijden van crisis en krapte, in de volle breedte vergroot worden
3. het onderwijs dient zo optimaal mogelijk aan te sluiten op de veranderende arbeidsmarkt: er is behoefte aan kenniswerkers en aan middelbaar technisch personeel.

#### *Verbeteren luchtkwaliteit en krapte milieuruimte*

Vanwege de maakindustrie, de havenactiviteiten, de nabijheid van Schiphol en de veelgebruikte (snel)wegen, heeft de IJmond te maken met een vraagstuk rond luchtkwaliteit. Een combinatie van industrie, haven, verkeer en een nabije luchthaven, draagt het risico in zich van een overschrijding van de Europese norm voor fijnstof in het havengebied en het gebied eromheen<sup>3</sup>.

---

<sup>3</sup> Milieudienst IJmond (2012).

De luchtkwaliteit heeft gevolgen voor de leefbaarheid maar ook voor de economische ontwikkeling in het gebied. Alle betrokken partijen, publiek en privaat, zien in dat de beperkte milieuruimte vraagt om zorgvuldige afweging, afstemming en besluitvorming over waar de schaarse ontwikkelruimte aan besteed wordt. De vier gemeentebesturen willen zich inzetten, voor zover het binnen hun invloedssfeer ligt, om de luchtkwaliteit te verbeteren.

### *Verbeteren bereikbaarheid en mobiliteit*

Ook qua mobiliteit en vervoer is de IJmond een bijzonder gebied. Er is een continue wisselwerking tussen water en weg. Het Noordzeekanaal verbindt Amsterdam met de zee (en daarmee met de rest van de wereld), waardoor de autowegen zich aan hebben te passen en door tunnels onder het water door moeten.

De economische activiteiten, met industrie, haven en logistiek als belangrijkste pijlers, zorgen voor veel goederen- en personenvervoer over de autosnelwegen A22 en A9 en daaromheen de A8, de A5 en de A10.

Uit de gesprekken en documenten komt duidelijk naar voren dat er investeringen nodig zijn om de infrastructuur niet de 'bottleneck' te laten worden van de IJmond en van Noord-Holland. Waar rond Utrecht en Amsterdam de snelwegen toekomstbestendig worden gemaakt met middelen vanuit het Rijk, blijven investeringen in de regio IJmond achter.

### *Doorontwikkelen woningvoorraad*

De opgave voor de IJmond ten aanzien van de woningmarkt is tweeledig. Enerzijds ligt er voor de IJmond als subregio van Zuid-Kennemerland, een woningbouwopgave van 3.100 woningen tot 2020<sup>4</sup>. Anderzijds is er in de gemeenten Beverwijk, Heemskerk en Velsen herstructurering noodzakelijk in bepaalde centrumgebieden en op bedrijventerreinen.

Op een abstracter niveau hebben de gemeenten en hun partners een opgave in het ontwikkelen van mogelijkheden om levensloopbestendig te wonen en het zorgen voor passende woonruimte voor de jongere generatie woningzoekenden.

### *In stand houden van regionale voorzieningen*

De IJmond kent enkele voorzieningen die van belang zijn voor het welzijn en het plezier van de inwoners uit de vier gemeenten, maar ook voor de inwoners uit de omliggende gemeenten. Voorzieningen als het Rode Kruisziekenhuis, de winkelgebieden, de verschillende zwembaden en theatervoorzieningen in de IJmond hebben allemaal een regionale functie. Hier maken mensen uit meerdere gemeenten gebruik van. Deze voorzieningen staan (financieel) onder druk. Alle stakeholders onderkennen dat de onderlinge afstemming verbeterd moet worden om de voorzieningen voor de regio in stand te houden, waarbij verder moet worden gekeken dan de gemeente waarbinnen de voorziening gevestigd is.

---

<sup>4</sup> BMC (2011).

## 2.2 Meer dan de IJmond

De IJmond kent ook opgaven die de regio overstijgen. Deze opgaven vloeien voort uit bepaalde gebiedskenmerken, ontwikkelingen en activiteiten in de nabije omgeving en maatregelen vanuit de Rijksoverheid. Amsterdam als nabije hoofdstad heeft, in combinatie met luchthaven Schiphol, de nodige gevolgen voor de economische ontwikkeling, mobiliteit en ruimtelijke ordening voor de gemeenten in de regio, waaronder de IJmond-gemeenten. Binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA) werken 36 gemeenten, twee provincies en de Stadsregio Amsterdam samen om hier vorm aan te geven. Ook hebben de IJmond-gemeenten te maken met de gevolgen van hun ligging aan het Noordzeekanaal, waarbij alle gemeenten tot aan Amsterdam samen moeten zorgen voor de beschikbaarheid van het vaarwater en de veiligheid van de nabije omgeving. Voorbeelden van bovenregionale opgaven die door de Rijksoverheid zijn opgelegd, zijn de vorming van Regionale Uitvoeringsdiensten (RUD's) en het onderbrengen van de lokale brandweer bij de Veiligheidsregio.

Deze voorbeelden schetsen enkele bovenregionale ontwikkelingen die tonen dat de vier gemeenten, maar ook de IJmond als regio, niet op zichzelf staan.

## 2.3 Wat de IJmond nodig heeft

Uit de gesprekken en de documenten komen enkele instrumentele opgaven naar voren die kunnen bijdragen aan het aanpakken van eerdergenoemde maatschappelijke opgaven.

### *Gemeenschappelijke visie*

De bovenstaande opgaven staan niet los van elkaar en vragen daarom om een samenhangende aanpak die afzonderlijke beleidsterreinen overstijgt. Uit de gesprekken blijkt dat gemeenten en stakeholders inzien dat een gemeenschappelijke visie op de opgaven en op de eigen rol als gemeenten nodig is om het gebied en de gemeenschap van de IJmond optimaal te bedienen. Omdat de opgaven gemeentegrensoverstijgend zijn, dient de visie gedragen te worden door alle vier de gemeenten. Dit vraagt om samenwerking en toewijding. Een gezamenlijke visie ontwikkelen is daarvoor zowel op inhoud als op proces een cruciale stap.

### *Verbinding met de MRA*

De IJmond staat als regio niet op zichzelf. De geschetste bovenregionale opgaven ontstijgen de vier gemeenten. De MRA is een bestuurlijke samenwerking die een aantal van deze opgaven oppakt en daar met succes middelen voor acquireert, beschikbaar stelt en daarmee stappen zet waar de IJmond als geheel baat bij heeft. Amsterdam heeft slagkracht en invloed op nationaal en internationaal niveau, waarvan de IJmond kan profiteren. Tegelijkertijd klinkt in de gesprekken met bestuurders en politici ook de bedreiging door die ontwikkelingen vanuit Amsterdam met zich mee kunnen brengen, zoals de uitbreiding van havenactiviteiten en het verplaatsen van vervuilende bedrijvigheid richting zee.

### *Een 'smoel en stem' naar buiten*

Een veelgehoorde opmerking van medeoverheden is dat de waarde en uniciteit van de IJmond wel erkend wordt, maar dat de IJmond als bestuurlijk geheel niet herkend wordt. Dit wordt door bestuurders en politici van de IJmond-gemeenten ook gevoeld. Om aandacht en middelen voor regionale opgaven te vergaren op nationaal en Europees niveau, is het van belang om jezelf als regio op het juiste moment op de juiste plek te laten zien en van je te laten horen. Ook hier biedt gezamenlijk optrekken en optreden een toegevoegde waarde.

### *Uitvoeringskracht voor decentralisaties*

Een opgelegde opgave voor elke Nederlandse gemeente is het uitvoering geven aan de decentralisaties van taken in het sociale domein. De Participatiewet en de transitie van de Awbz naar de Wmo zullen per 1 januari 2014 in werking treden<sup>5</sup>. Op 1 januari 2015 komt de jeugdzorg onder verantwoordelijkheid van de gemeenten te vallen. Dit is een grote taakverzwaring voor gemeenten, waarbij het ministerie van BZK en de VNG er bij kleine gemeenten op aansturen de krachten te bundelen om de uitvoering te organiseren.

### *Meer met minder*

Gemeenten krijgen er taken bij terwijl de decentralisaties gepaard gaan met een financiële efficiencykorting. Bovendien zitten veel gemeenten, evenals andere publieke en private organisaties, door de financiële crisis in zwaar weer. Ook de individuele IJmond-gemeenten hebben een bezuinigingsopgave te realiseren, waarbij kritisch moet worden gekeken naar de taken die de gemeente op zich neemt, het beleid dat gevoerd wordt en de organisatie die het werk verzet.

---

<sup>5</sup> Bij de afronding van dit onderzoek is het sociaal akkoord gesloten waarbij nog onduidelijk is wanneer en hoe de Participatiewet precies ingevoerd wordt.

### 3 Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen

In dit hoofdstuk worden de sterktes en zwaktes van de individuele gemeenten als kansen en bedreigingen voor de samenwerking in de IJmond weergegeven. Dit doen we op basis van documentenonderzoek en de dialoog met de interne en de externe stakeholders, waarbij de beelden die zij hebben over de samenwerking in de IJmond zijn benoemd. Deze beelden worden hierna weergegeven.

In de dialoog is de interne en de externe stakeholders gevraagd om sterktes en zwaktes te noemen van de IJmond-gemeenten en de kansen en bedreigingen voor samenwerking in de IJmond. Bij het benoemen van de sterktes en zwaktes is onderscheid gemaakt tussen ‘de gemeente’ als gebied, als gemeenschap en als gemeentelijke organisatie. Voor de vier gemeenten en de samenwerking zijn steeds de drie meest gehoorde sterktes en zwaktes weergegeven.

In de dialoog is ook gevraagd welke kansen de samenwerking kunnen verbeteren en eventueel intensiveren. Ook is gevraagd naar mogelijke bedreigingen die dat in de weg zouden kunnen staan. De vijf belangrijkste kansen en bedreigingen worden hier uiteengezet.

#### 3.1 Sterktes en zwaktes individuele gemeenten

##### 3.1.1 *Beverwijk*

###### *Sterktes*

Ondernemerschap en de bijbehorende werkmentaliteit zitten ‘in de bodem’ en in de inwoners van Beverwijk. Dit maakt Beverwijk strijd- en weerbaar. De Beverwijkse economie heeft drie duidelijke pijlers: zorg, logistiek/transport en detailhandel. Het gemeentebestuur en de Beverwijkse gemeenschap zijn nauw verbonden met elkaar, zowel politiek, bestuurlijk als ambtelijk.

###### *Zwaktes*

Beverwijkers hechten aan het eigen gelijk. Dit kan als positieve eigenschap bestempeld worden maar in de bestuurlijke context van de IJmond wordt dit door externe, maar ook interne stakeholders, als zwakte genoemd. Daarbij komt dat Beverwijkers bij een conflict vanuit een hard-tegen-hardmentaliteit handelen. Beverwijkse bestuurders en politici handelen niet vanuit een intuïtief of vanzelfsprekend vertrouwen.

##### 3.1.2 *Heemskerk*

###### *Sterktes*

De Heemskerkse gemeenschap kent een sterke sociale cohesie, met grote gastvrijheid voor nieuwkomers. Het gebied van Heemskerk kenmerkt zich door een rustige en groene leefomgeving en heeft een hoog voorzieningenniveau.

### *Zwaktes*

De gemeente Heemskerk is zeer bescheiden en staat daardoor in de regio bekend als het 'braafste jongetje van de klas'. Daardoor is zij niet sterk in het profileren van successen en kwaliteiten. In de Heemskerkse gemeenschap en politiek ligt de nadruk op beheersen in plaats van ontwikkelen, waardoor de gemeente reactief opereert.

### 3.1.3 *Uitgeest*

#### *Sterktes*

Uitgeest wordt gekenmerkt door een rustige en groene leefomgeving, veel actieve inwoners en verenigingen, en er zijn korte lijnen tussen samenleving en politiek.

#### *Zwaktes*

Uitgeest is als gemeentelijke organisatie klein en kwetsbaar en heeft daarbij beperkte financiële slagkracht. In de politiek en de gemeenschap van Uitgeest ligt de focus op het behouden van het bestaande, waardoor er weinig aandacht wordt besteed aan visie en ontwikkeling van het gemeentelijk gebied.

### 3.1.4 *Velsen*

#### *Sterktes*

Velsen is uniek vanwege een zeehaven en industriële activiteit, dicht bij een luchthaven en een hoofdstad. De gemeentelijke organisatie van Velsen is gewend aan het spanningsveld tussen economie en milieu. Binnen de eigen gemeentegrenzen heeft Velsen een grote diversiteit in wonen, werken en recreëren.

#### *Zwaktes*

Velsen heeft een eenzijdige werkgelegenheid, gedomineerd door haven en industrie. Doordat er weinig doorgaand verkeer is, heeft Velsen een ingesloten ligging. Een grote belemmering voor Velsen is de milieuruimte die op slot zit vanwege de luchtkwaliteit en die verdere economische ontwikkeling in de weg zit.

## 3.2 **Sterktes en zwaktes huidige samenwerking**

De IJmond-gemeenten werken in allerlei verbanden samen op diverse thema's. Dit vindt plaats op bovenregionaal niveau binnen bijvoorbeeld de Veiligheidsregio Kennemerland en MRA.

In IJmond-verband wordt al op diverse terreinen samengewerkt tussen de vier gemeenten, met eventueel een andere partner (niet-gemeente). De Milieudienst IJmond voert de milieutaken uit voor de vier gemeenten en wordt momenteel omgevormd tot RUD die voor een grotere groep gemeenten taken zal uitvoeren. De Meergroep is een gezamenlijke sociale werkvoorziening van de vier IJmond-gemeenten. IJmond Bereikbaar is een samenwerking van de vier gemeenten met het lokale en regionale bedrijfsleven om de bereikbaarheid in de regio te verbeteren.



De decentralisatie van Rijkstaken door de nieuwe Participatiewet en de transitie van Awbz naar Wmo wordt vormgegeven door een gezamenlijke projectorganisatie op ambtelijk niveau, in opdracht van de vier colleges van B en W. Andere voorbeelden zijn IJmond Werkt! en de Grijswijzer.

### *Sterktes*

Als belangrijkste sterkte van de samenwerking in de IJmond wordt de Milieudienst IJmond genoemd. Deze gezamenlijke uitvoeringsorganisatie levert de kwaliteit die gevraagd wordt tegen een scherpe kostprijs. Daarmee staat zij in Nederland bekend als 'best practice' voor samenwerking op uitvoeringsniveau.

Het gezamenlijk oppakken van de drie decentralisaties wordt als meest recente impuls voor de samenwerking genoemd. De vormgeving van de uitvoering verloopt volgens planning en naar wens van de opdrachtgevende gemeenten.

### *Zwaktes*

Zowel interne als externe stakeholders gaven in de gesprekken aan dat een zwakte in de huidige samenwerking het ontbreken van samenhang is. De verbanden komen los van elkaar tot stand en beslaan een of enkele thema's. Er is geen gezamenlijke visie en dus geen strategie of agenda voor alle verbanden die er zijn. Dit maakt dat de samenwerking een ad hoc- en vrijblijvend karakter heeft, met het risico op het stranden van initiatieven door besluitvorming op lokaal niveau. Meer algemeen komt uit de gesprekken naar voren dat er in de IJmond spanning bestaat tussen het willen oppakken van regionale opgaven en het dienen van het lokale belang, waarbij het laatste uiteindelijk vaak doorslaggevend is voor gemeenteraad en college.

## **3.3 Kansen voor de samenwerking in de IJmond**

### *Gezamenlijke visie en agenda*

De meest gehoorde kans bij zowel interne als externe stakeholders is het tot stand brengen van een gezamenlijke visie op de regio IJmond en de plek van bestuurlijke samenwerking daarbinnen. Het proces van een dergelijke visievorming bindt gemeenten aan de inhoudelijke opgaven en ambities en aan elkaar als partners. Als de vier gemeenten zich kunnen committeren aan een gemeenschappelijk beeld over de toekomst, stimuleert dat de gemeenten om samenwerking in te zetten om de ambities te realiseren, elkaars krachten daarvoor te benutten en samenhang aan te brengen tussen beleidsvelden.

### *Ontwikkelingen rond de MRA*

De MRA wordt als bovenregionaal samenwerkingsverband als belangrijke speler beschouwd in het bestuurlijke krachtenveld die de IJmond-gemeenten liever als kans dan als bedreiging zien. De gemeenten en de maatschappelijke partners willen de economische motoren in en rond Amsterdam en de daaruit voortvloeiende *spin-off* qua investeringen, infrastructuur en werkgelegenheid zoveel mogelijk benutten.

### *Naar buiten als MRA, binnen MRA als IJmond*

De toegevoegde waarde van de MRA zit volgens de interne en externe stakeholders niet alleen in de ontwikkelingen binnen het gebied van de 36 gemeenten, maar ook in de kracht en de uitstraling die de MRA naar buiten toe heeft. Een strategie voor de IJmond-gemeenten zou kunnen zijn zich richting de buitenwereld – Rijk, Europa en mondiaal – te profileren als onderdeel van de MRA, om zo met de eigen unieke elementen als de haven en industrie bij te dragen aan het profiel van de MRA. Het profileren als regio IJmond zal dan voornamelijk in MRA-verband een plek moeten hebben om bij de verdeling van middelen het eigen regionale belang te kunnen dienen.

### *Ontwikkelingen rond het Noordzeekanaal*

De unieke ligging van de IJmond is gevat in de naam van de regio. Het IJ mondt, door het de Noordzeekanaal, uit in de Noordzee. De aanleg van het kanaal heeft de ruimtelijke en economische ontwikkeling in de IJmond sterk bepaald. De havenstad IJmuiden is ontstaan en de staalindustrie heeft zich sterk kunnen ontwikkelen tot over de gemeentegrenzen heen. In de gevoerde gesprekken is het volgende dilemma vaak benoemd: is het Noordzeekanaal scheidend of bindend? Als het om economische ontwikkeling gaat wordt het Noordzeekanaal door interne en externe stakeholders als kans gezien. Voorbeelden die genoemd werden zijn de aanleg van de tweede grote zeesluis en de groei van activiteit rond de cruiseterminal.

### *Ambtelijke krachtenbundeling*

Om de complexer wordende opgaven te realiseren, zien alle stakeholders kansen in de krachtenbundeling op een aantal beleidsvelden. Door het samenbrengen van kennis van het gebied en de beleidsinhoud, kan de regio beter bediend worden. Hierbij gaat het voornamelijk om de beleidsvelden waar de opgaven het grootst zijn: economie, arbeidsmarkt, milieu en ruimtelijke ordening. Naast hogere kwaliteit worden ook kostenbesparing en het verminderen van kwetsbaarheid genoemd als mogelijke voordelen van ambtelijke krachtenbundeling.

## **3.4 Bedreigingen**

### *Gebrek aan onderling vertrouwen*

Als belangrijkste bedreiging voor de huidige en de toekomstige samenwerking in de IJmond is het gebrek aan vertrouwen tussen de gemeenten, op politiek en bestuurlijk niveau, genoemd. Dit gebrek aan vertrouwen wordt nu al ervaren. De samenwerking is vrijblijvend, partijen zijn niet volledig gecommitteerd aan elkaar en aan de regio, waardoor initiatieven tussentijds kunnen stranden. Moeizaam lopende of stopgezette trajecten bevestigen het wantrouwen weer, waardoor de cirkel rond is.

### *Vanzelfsprekendheid van uniciteit en kansen IJmond*

Een bedreiging voor samenwerking in de IJmond is het als vanzelfsprekend beschouwen van unieke elementen in de regio en in de afzonderlijke gemeenten. De IJmond is als regio uniek in Noord-Holland en Nederland.

Maar voor IJmondse bedrijven, inwoners, politici, bestuurders en ambtenaren zijn de haven, Tata Steel, het Noordzeekanaal en de diversiteit in wonen, werken en recreëren een werkelijkheid waar ze elke dag mee te maken hebben en die dus vanzelfsprekend is. Dit onderzoek moet de kansen en de mogelijkheden in de regio zichtbaar maken. Maar als de betrokken partijen de kansen niet als kansen zien, dan is dat een bedreiging voor verdere samenwerking.

### *Focus van politiek en bestuur op lokaal belang*

Gemeentelijke bestuurders en politici dienen het belang van de eigen gemeente want ze zijn gekozen door het lokale electoraat. Het grijpen van kansen op bovenlokaal niveau moet dan ook het lokale belang dienen. Dit kan spanning opleveren, wat een risico voor de samenwerking kan worden. Samenwerking vraagt van alle partijen om naar een gezamenlijke ambitie te zoeken, die bij moet dragen aan ieders lokale belang, en zich hieraan te committeren. Als een gemeente daar gaandeweg tegenin gaat om extra voordelen voor de eigen gemeente te bewerkstelligen, dan belemmert dat de voortgang van de samenwerking en schaadt dit de onderlinge verhoudingen.

### *Vrijblijvendheid: ontbreken van commitment*

Een bedreiging die nauw samenhangt met het gebrek aan vertrouwen is de vrijblijvendheid van de samenwerking. De colleges en de raden geven aan dat er behoefte is aan een bepaalde basis en duidelijke kaders voor verdere samenwerking. Zolang de samenwerking vrijblijvend en ad hoc tot stand komt, blijft er ruimte voor onberekenbaarheid en onzekerheid, maar als verwachtingen expliciet worden gemaakt en er afspraken met elkaar worden gemaakt over bestuurlijke kaders en spelregels, kan een basis wel gelegd worden.

### *Verskil in identiteit tussen de gemeenten*

Hoewel de vier gemeenten elkaar door hun onderlinge diversiteit kunnen versterken, kunnen deze onderlinge verschillen ook een bedreiging zijn voor de samenwerking. Velsen, als middelgrote stad met grootstedelijke opgaven, heeft een andere politiek-bestuurlijke dynamiek dan bijvoorbeeld Uitgeest, dat veel kleiner is en een focus heeft op een rustige en groene leefomgeving. Beverwijk en Heemskerk liggen weliswaar naast elkaar, maar hebben respectievelijk een stads en een dorps karakter dat doorklinkt in de mentaliteit van de inwoners. Als de focus in de samenwerking niet ligt op het benutten van de onderlinge diversiteit maar het uitvergrooten van de onderlinge verschillen doorslaggevend is, dan wordt samenwerken een moeizame opgave.

## 4 Randvoorwaarden voor samenwerking in de IJmond

Na de dialoogronde met interne en externe stakeholders hebben twee werksessies plaatsgevonden met de gezamenlijke colleges en de gezamenlijke gemeenteraden. Het doel hiervan was om de voorlopige bevindingen te presenteren en een gesprek op gang te brengen over de randvoorwaarden voor samenwerking in de IJmond. De volgende twee paragrafen geven de belangrijkste uitkomsten uit beide bijeenkomsten weer.

### 4.1 Randvoorwaarden voor samenwerking vanuit colleges van B en W

#### *Kaders*

De sterktes van de IJmond zijn haar unieke economie, de ligging en de diversiteit in het gebied. Het benutten van de sterktes vraagt om een gezamenlijke visie en agenda op de IJmond. De kaders van deze gemeenschappelijke visie, die bijvoorbeeld door een IJmond-raad kunnen worden vastgesteld, kunnen dan als uitgangspunt worden gehanteerd voor de samenwerking. Uiteindelijk kunnen middelen en mensen worden gekoppeld aan deze visie en agenda.

#### *Knelpunten erkennen en onderzoeken*

De colleges vinden dat zwaktes in de samenwerking herkend en erkend moeten worden. Dat gebeurt nu onvoldoende. Eventuele knelpunten in de samenwerking zouden in bestuurlijke overleggen geagendeerd en uitgesproken moeten worden. Voortbouwen op of leren van de best practices van de samenwerking, bijvoorbeeld de Milieudienst IJmond, zou knelpunten kunnen voorkomen of doorbreken.

#### *Procesafspraken maken*

Het maken van procesafspraken aan de voorkant van de samenwerking wordt door de colleges als belangrijke randvoorwaarde gezien. De procesafspraken moeten in elk geval gaan over de verdeling en de invulling van bestuurlijke posities, duidelijke overlegstructuren en scherp opdrachtgeverschap. Ook geven de colleges aan dat het collectieve belang van de IJmond boven het individuele belang van de samenwerkingspartners moet staan. Wel moet er open en transparant over de eigen belangen gesproken kunnen worden. Iedere aanwezige bestuurder geeft aan dat er behoefte is aan goede onderlinge relaties. Uiteindelijk moet er een goede balans worden gevonden: structuren zijn nodig om op terug te vallen en aan de relatie kan gewerkt worden.

#### *Omgang*

Naast procesafspraken worden ook afspraken over omgangsvormen en politieke besluitvorming op IJmond-niveau – wellicht in een IJmond-raad – en integraal werken als belangrijke randvoorwaarden voor samenwerking benoemd.

Samenwerking moet volgens de colleges ook ruimte bieden om het met elkaar oneens te zijn ('agree to disagree'). Gezamenlijk vastgestelde kaders moeten de grenzen aangeven waarbinnen maximale ruimte moet zijn door mandaat en delegatie op basis van vertrouwen. Het veelgebruikte woord 'gunnen' wordt door de collegeleden liever expliciet gemaakt in 'van tevoren taken verdelen'.

#### *Externe oriëntatie*

De gezamenlijke colleges geven aan dat het benutten van de kansen in de IJmond sterk is verbonden met hoe de IJmond zich verhoudt tot haar omgeving. Zij vinden dat de IJmond zich moet profileren als één regio en moet spreken met één mond, om daardoor haar invloed op haar omgeving te vergroten. De vier gemeenten zouden zich minder met zichzelf en met elkaar bezig moeten houden en zich meer moeten richten op de omgeving waar de opgaven liggen en de ontwikkelingen plaatsvinden.

## **4.2 Randvoorwaarden voor samenwerking vanuit gemeenteraden**

#### *Werken aan vertrouwen*

Belangrijke randvoorwaarde voor de gemeenteraden is het blijven werken aan het onderlinge vertrouwen. De focus moet komen te liggen op elkaar versterken in plaats van elkaar beconcurreren en dat vraagt om geven en nemen (gunnen). In de beleving hoeft er niet altijd een win-winsituatie maar wel een gun-gunsituatie te ontstaan, altijd ten dienste van het grotere geheel. Dat vraagt wel dat elke gemeente voor zichzelf helder heeft op welke terreinen ze de samenwerking zoekt en welke terreinen een eigen lokale invulling krijgen.

#### *Gezamenlijke visie en strakkere kaders*

De gemeenteraden geven aan dat de raden zelf een gezamenlijke visie, een stip op de horizon voor de samenwerking, moeten formuleren, en dat zij heldere doelen moeten stellen. Vanuit deze visie en doelen kunnen de raden de colleges opdracht geven om de samenwerking te organiseren en de doelen te realiseren. In de beleving van de raden zijn strakkere kaders nodig om de vrijblijvendheid in de samenwerking te beperken. Strakkere kaders helpen ook om conflicten te vermijden die ontstaan door verschillende interpretaties over de invulling van de kaders. Raden moeten meer dan voorheen betrokken zijn bij de samenwerking door kaders te stellen en door budgetten vrij te maken waarmee de colleges de samenwerking kunnen organiseren.

#### *Drempels overwinnen*

De raden geven aan dat, om tot een gezamenlijke visie te komen, er een aantal bestuurlijke drempels genomen moet worden. Eén daarvan is de erkenning dat de IJmond-gemeenten elkaar nodig hebben. Een tweede is dat de besluitvorming door de verschillende raden meer op elkaar moet worden afgestemd qua voorbereiding en timing van beslismomenten. Een derde is dat gemeenteraden hun eigen angsten moeten overwinnen, zoals de angst dat de een de ander zal 'overrulen' of het verliezen van de eigen bestuurs- of raadszetel. Ze geven aan dat uit oude patronen gestapt moet worden en dat er nieuwe stappen op de inhoud gezet moeten worden om meer uit de samenwerking te halen.

## Twynstra Gudde

### *Raden creëren draagvlak*

Ook zien raadsleden voor zichzelf een rol weggelegd in het creëren van draagvlak voor de samenwerking binnen de eigen lokale politieke achterban door ze mee te nemen in het nut en de noodzaak van de samenwerking en de vruchten die dat af kan werpen.

## **Deel II - Analyse**

## 5 Analyse van de bevindingen

De onderzoeksvraag gaat ook over hoe de kansen voor samenwerking gerealiseerd kunnen worden. Daarvoor zal de huidige samenwerkingspraktijk in beeld moeten worden gebracht en zullen mogelijke vervolgstappen geformuleerd moeten worden, met de kansen als uitgangspunt. Dit hoofdstuk bevat de interpretatie en de analyse van de onderzoeksbevindingen. De hieruit vloeiende aanbevelingen zijn opgenomen in hoofdstuk 6.

Als analysemodel is gebruikgemaakt van het ‘kijkglas’ voor samenwerking tussen organisaties van Kaats & Opheij (2012)<sup>6</sup>. Het kijkglas biedt vijf invalshoeken om naar samenwerking tussen organisaties, in dit geval gemeenten, te kijken.

Goede samenwerking kenmerkt zich volgens Kaats & Opheij (2012) door het volgende:

1. de samenwerking is gericht op een gedeelde ambitie (strategieontwikkeling)
2. in de samenwerking wordt recht gedaan aan de belangen van de samenwerkende partners
3. er wordt goed persoonlijk samengewerkt
4. de samenwerking is professioneel georganiseerd
5. er is sprake van een betekenisgevend proces.

De analyse volgt langs deze vijf invalshoeken. Elke invalshoek wordt kort toegelicht, waarna gereflecteerd wordt op de kansen voor samenwerking in de IJmond.

### 5.1 Is er een gedeelde ambitie in de IJmond?

Een succesfactor voor samenwerking is een gezamenlijke ambitie die de partners bindt. Een gezamenlijke ambitie die voor de betrokken mensen en hun organisaties van betekenis is en die in het verlengde ligt van de strategie van alle partners die in het samenwerkingsverband participeren.

Een gezamenlijke ambitie lijkt voor de hand te liggen vanuit het perspectief van de maatschappelijke opgaven waar de IJmond-gemeenten voor staan. De IJmond is een van de economisch sterkere regio's van Nederland. Het is een gebied met een enorme potentie. Dat wordt onderschreven door alle stakeholders die betrokken zijn bij het kansenonderzoek. De kansen in de IJmond liggen op de terreinen van economie, milieu en leefkwaliteit. Het benutten van deze kansen kan bijdragen aan de welvaart en het welzijn in de regio IJmond, maar ook aan de economie van de BV Nederland. Daarbij gaat het om bovenlokale opgaven die zich niet laten begrenzen door de gemeentegrenzen.

---

<sup>6</sup> Kaats, E. & W. Opheij (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties*. Deventer: Kluwer.



In de huidige samenwerking hebben samenwerkende gemeenten op diverse beleidsterreinen gezamenlijk beleid ontwikkeld. Daarnaast hebben Velsen, Beverwijk en Heemskerk een toekomstvisie voor de eigen gemeente. Specifiek voor Uitgeest geldt dat het bestuur (de raad en het college van B en W) en de inwoners zich geen 'IJmonder' voelen. In het bepalen van de samenwerkingsstrategie zal Uitgeest dan ook moeten bepalen of Uitgeest zich primair oriënteert op de gemeenten Castricum en Heiloo, waar Uitgeest zich qua identiteit meer thuis voelt, of kiest voor de IJmond.

De vier gemeenten hebben ondanks de gedeelde opgaven geen gedeelde ambitie die hen bindt. Er is niet één aanwijsbare oorzaak te noemen hiervoor, maar de volgende factoren spelen naar onze mening een rol:

- de vier gemeenten hebben nog onvoldoende helder en concreet wat de samenwerking de individuele gemeenten moet opleveren. Het unieke van de IJmond zit niet in de sterkten van de individuele gemeenten maar in de combinatie daarvan in een groter gebied. De samenwerkende partners beschouwen de IJmond niet als 'één eigen gebied' maar als vier gemeenten binnen een regio. De focus van politiek en bestuur ligt op het lokale belang van de eigen gemeente. Er is geen gedeeld eigenaarschap voor de potentiële gezamenlijke kansen in de IJmond
- er bestaan verschillen in de bestuursculturen van de vier gemeenten. Waar Beverwijk bij conflicten hard tegen hard speelt, acteert Heemskerk braaf en bescheiden. Velsen is zelfverzekerd en ambitieus, en Uitgeest is rustig en behoudend
- verschillen in de toerusting van de ambtelijke organisaties: Waar bijvoorbeeld de ambtelijke organisatie van Velsen toegesneden is op de grootstedelijke opgaven die zij als middelgrote gemeente moet realiseren, is de ambtelijke organisatie van Uitgeest klein en bestaat voornamelijk uit generalisten die meerdere beleidsterreinen in hun takenpakket hebben.

### *Is er een gedeelde ambitie in de IJmond?*

Er is geen gezamenlijke ambitie voor de IJmond als regio die door de vier gemeenten gedeeld en gedragen wordt. Er mist daarmee een aantrekkelijk perspectief, waardoor het ontbreekt aan eigenaarschap voor de regionale opgaven en commitment voor de samenwerking. Wij constateren dat de vier gemeenten, alvorens de gesignaleerde kansen succesvol te kunnen benutten, met elkaar in elk geval zullen moeten werken aan een gezamenlijke, gedragen ambitie voor de IJmond als regio.

## **5.2 Wordt in de samenwerking recht gedaan aan de belangen van de samenwerkende partners?**

In een succesvolle samenwerking hebben de partners respect voor en oprechte interesse in elkaars belangen. Dit biedt de basis voor het in dialoog met elkaar zoeken naar win-winoplossingen die van toegevoegde waarde zijn voor alle partners. De Milieudienst IJmond is een goed voorbeeld van een succesvolle samenwerking in de IJmond. De samenwerking vindt plaats op taken die door alle gemeenten uitgevoerd moeten worden (uitvoering van wettelijke taken en bedrijfsvoering).

Het is voor alle vier de gemeenten duidelijk dat deze samenwerking de individuele gemeentelijke belangen dient, namelijk door bundeling van kracht de kosten verlagen, de kwaliteit verhogen en de kwetsbaarheid verminderen.

De kansen in de IJmond liggen vooral op het terrein van bovenlokale vraagstukken waar gemeenten geen wettelijke verplichting hebben om op te acteren, maar die wel als gezamenlijke opgaven aan te merken zijn. Voor deze opgaven hebben de vier gemeenten de zoektocht naar de eigen belangen en het gezamenlijk belang nog niet voltooid. Op basis van de onderzoeksbevindingen kunnen wij ter illustratie een aantal specifieke belangen aanwijzen voor elke gemeente, waaraan een verdere samenwerking zou moeten bijdragen. De opsomming is niet limitatief en het verdient aanbeveling dat de betrokken gemeenten deze in verdere dialoog met elkaar uitdiepen:

- Beverwijk heeft drie sterke economische pijlers: zorg, transport en detailhandel. Beverwijk heeft er belang bij dat deze economische pijlers worden versterkt
- Heemskerk heeft een hoog voorzieningenniveau en een rustige en groene leefomgeving en heeft er belang bij om in de samenwerking deze sterkten te behouden
- Uitgeest heeft een dorps karakter met een groene leefomgeving en recreatiegebied. De gemeentelijke organisatie is te klein en kwetsbaar, zowel qua menskracht als qua financiën om haar gemeentelijke taken uit te voeren. Voor Uitgeest is het belangrijk dat de gemeente haar gemeentelijke taken kan blijven uitvoeren
- Velsen is een middelgrote gemeente met opgaven, gerelateerd aan de haven en industrie, die voor een grote gemeente complex te noemen zijn. Het belang van Velsen is deze grote opgaven, waar een groot deel van de IJmond economisch en op het gebied van werkgelegenheid van profiteert, adequaat aan te kunnen pakken.

Omdat het voor de gemeenten onvoldoende duidelijk is wat zij precies uit de samenwerking kunnen halen en welke eigen belangen ermee worden gediend, overheerst het gevoel van 'we stoppen er veel in en we krijgen er te weinig voor terug'. Er ontstaat vertraging en onvrede in de samenwerking als een of meerdere partners het gevoel heeft/hebben dat de samenwerking vooral de belangen van een van de partners dient, ten koste van de eigen belangen.

*Wordt in de samenwerking in de IJmond recht gedaan aan de belangen van samenwerkende partners?*

Dat de vier gemeenten belang hebben bij samenwerking is duidelijk en dat dat belang van elkaar kan verschillen, is evident. De belangen worden echter niet expliciet benoemd naar elkaar. Impliciet worden er aannames gedaan over de belangen van de andere partners. Als het gaat om taken die elke gemeente moet uitvoeren vinden ze elkaar wel, maar zodra het bovenlokale vraagstukken betreft is het onduidelijk wat elke gemeente te halen en te brengen heeft.

### 5.3 Hoe verloopt de persoonlijke samenwerking in de IJmond?

Persoonlijke relaties en verhoudingen spelen een belangrijke rol in de samenwerking. Succesfactoren in een samenwerking zijn onder meer dat samenwerkingspartners elkaar vertrouwen, dat er duidelijke en gezonde machtsverhoudingen zijn en dat er verbindend leiderschap is.

Uit de onderzoeksbevindingen blijkt dat in de samenwerking in de IJmond het vertrouwen te voet komt en te paard gaat. Het gebrek aan onderling vertrouwen en een daaruit voortvloeiende onberekenbare houding richting elkaar, bemoeilijken de samenwerking in de IJmond. Wij zien dat bestuurders worstelen met de onduidelijkheid over bestuurlijke posities in de samenwerking. Dit gaat ten koste van de verbinding met elkaar en daarmee van de samenwerking. We constateren ook dat dit consequenties heeft voor het broodnodige, verbindend leiderschap. Het is nu niet duidelijk wie deze rol mag vervullen zonder dat partners diegene zien als bedreigend en het gevoel hebben hun eigen autonomie en positie te verliezen.

#### *Hoe verloopt de persoonlijke samenwerking in de IJmond?*

Door het gebrek aan onderling vertrouwen en door de onduidelijkheid en onzekerheid over politiek-bestuurlijke posities, zijn de persoonlijke samenwerkingsrelaties gespannen. Er is geen sprake van verbindend leiderschap dat kan zorgen voor daadkracht en tegelijkertijd draagvlak. De verschillen in bestuursculturen, taal en mores ('hoe gaan wij met elkaar om'), maken het werken aan de persoonlijke samenwerking in de IJmond een taai vraagstuk. Hier zal aan gewerkt moeten worden, wil een volgende stap in de samenwerking gemaakt kunnen worden.

### 5.4 Wordt de samenwerking in de IJmond professioneel georganiseerd?

Een succesvol samenwerkingsverband moet goed en professioneel worden georganiseerd. De procedures en de structuur moeten duidelijk zijn, inclusief de rol-, taak- en verantwoordelijkheidsverdeling. De bestuurlijke organisatie en de werkorganisatie moeten op elkaar afgestemd zijn. Bij samenwerking is het ook van belang dat de wijze waarop de samenwerking zich in- en extern profileert, congruent is aan de betekenis en de identiteit van de samenwerking.

Er wordt op diverse beleidsterreinen samengewerkt in de IJmond maar omdat de samenwerking gefragmenteerd wordt georganiseerd, is er geen integrale aanpak voor de samenwerking in de regio. Per samenwerkingsterrein worden het proces en de structuur van de samenwerking bepaald. Er is geen samenwerkingsstrategie die als basis dient voor het structureren en vormgeven van de bestaande samenwerking en mogelijke nieuwe samenwerkingsinitiatieven. Elke samenwerking in de IJmond heeft haar eigen strategie, structuur en organisatievorm.

Wij constateren dat door het steeds opnieuw bepalen van de koers en de kaders voor de samenwerking en het waarborgen van de democratische legitimering, de totstandkoming van samenwerking veel tijd in beslag neemt. Er moet politiek-bestuurlijke besluitvorming plaatsvinden in vier colleges van B en W en vier gemeenteraden, en dat kost tijd.

Ook constateren wij dat het in deze koers- en kaderbepaling voor de bestuurders lastig is om keuzes te maken ten aanzien van bovenlokale vraagstukken waar in de beleving weinig zicht is op hoe in de samenwerking de eigen belangen worden gediend. Het eigen electoraat rekent immers af op de resultaten voor de eigen gemeente.

Bij samenwerking is het ook van belang dat de wijze waarop de samenwerking zich in- en extern profileert, congruent is aan de betekenis en de identiteit van de samenwerking. Zoals eerder geconstateerd, ontbreekt het in de samenwerking aan verbindend leiderschap en een leider die namens de IJmond “stem en smoel” mag zijn. De externe profilering van de samenwerking is daarmee beperkt, bijvoorbeeld op het niveau van de MRA, het Rijk en Europa. Hierdoor lukt het onvoldoende om als een herkenbare en erkende regio aandacht en middelen te krijgen van hogere overheden.

### *Wordt de samenwerking professioneel georganiseerd?*

Door het ontbreken van een gezamenlijke visie en samenwerkingsstrategie is het moeilijk om de samenwerking in de regio evenwichtig en samenhangend te organiseren. Er zijn diverse samenwerkingen maar die zijn los van elkaar tot stand gekomen, elk met een ander proces en een andere verantwoordelijkheidsverdeling. Bij elk initiatief wordt de samenwerking opnieuw en zelfstandig georganiseerd. Hierdoor is de samenwerking gefragmenteerd, is het opdrachtgeverschap niet eenduidig en profileert de IJmond zich niet als één herkenbare samenwerkende regio. Hierdoor laten de gemeenten kansen liggen. Een gezamenlijke visie en samenwerkingsstrategie zouden een congruente wijze van organiseren kunnen bevorderen. Hier is naar onze mening tevens een belangrijke efficiëncyslag te maken.

## **5.5 Is de aanpak van de samenwerking een betekenisgevend proces voor de betrokken actoren?**

In het politiek-bestuurlijke proces rond samenwerkingsvraagstukken is het van belang dat er voor alle partners waarde wordt gecreëerd en dat er draagvlak en daadkracht is voor en binnen de samenwerking. Er moet ruimte zijn voor het uitspreken van verwachtingen en intenties en er moet ruimte en bereidheid zijn om te onderhandelen. Dit vraagt om een zorgvuldig proces met een heldere fasering en timing van mijlpalen.

Zoals aangegeven is de samenwerking in de IJmond gefragmenteerd georganiseerd en neemt de politiek-bestuurlijke besluitvorming veel tijd in beslag. We constateren dat in de huidige samenwerking de verwachtingen en intenties onvoldoende expliciet naar elkaar worden uitgesproken. De belangen van de samenwerkingspartners worden niet scherp naar elkaar verwoord, waardoor er geen scherpe onderhandeling kan plaatsvinden. Spreekwoordelijk worden de ‘kaarten voor de borst gehouden’. Bij conflicten of meningsverschillen kan er daardoor vertraging in het proces ontstaan of wordt het proces beëindigd voordat er iets besloten is.

Deze ontwikkelingen voeden en bevestigen het onderlinge wantrouwen en de beleving dat er verborgen agenda's zijn.

Door de media-aandacht over wantrouwen tussen de gemeenten en het vroegtijdig stopzetten van trajecten neemt het publieke draagvlak voor de samenwerking af. Het proces rond het gezamenlijke Regionaal Economisch Bureau is hier een goed voorbeeld van.

Op het gebied van daadkracht constateren we dat in de beleving van interne stakeholders de samenwerking stroperig is. Die stroperigheid wordt gerelateerd aan de vele overlegstructuren en de besluitvorming op verschillende niveaus. Er zou meer balans moeten zijn tussen een zorgvuldige besluitvorming en het daadkrachtig stappen zetten en resultaten behalen.

De betrokken actoren – zowel intern als extern – hebben een onbevredigend gevoel over de samenwerking. In de beleving werpt de samenwerking in de IJmond beperkt vruchten af en wordt in het samenwerkingsproces beperkt waarde gecreëerd voor het collectief en voor de individuele gemeenten terwijl de potentie groot is.

*Is de aanpak voor de samenwerking een betekenisgevend proces voor de betrokken actoren?*

De betrokken bestuurders en politici hebben een onbevredigend gevoel over het proces van samenwerken in de IJmond. Elk samenwerkingsinitiatief doorloopt een eigen proces met een fasering van voorbereiding, besluitvorming en vormgeving. Dit neemt veel tijd in beslag binnen de politiek-bestuurlijke besluitvorming van elke gemeente en wordt daardoor als stroperig ervaren. Het ontbreekt aan overkoepelende regie over de kwaliteit en de voortgang van samenwerking in de regio. De uitdaging voor de IJmond-gemeenten is de procesgang in de toekomst integraler en soepeler te organiseren en te doorlopen.

## 6 Conclusie

De IJmond is een unieke regio met een grote diversiteit qua wonen, werken en recreëren. De gemeenten Beverwijk, Heemskerk, Uitgeest en Velsen werken al samen op diverse terreinen. Er liggen echter nog grote opgaven in de regio en er zijn genoeg kansen om die gezamenlijk door middel van samenwerking op te pakken.

De unieke opgaven die ‘des IJmonds’ zijn binden Beverwijk, Heemskerk en Velsen aan elkaar. Dit maakt dat zij logische samenwerkingspartners zijn en zo worden gezien door hun stakeholders. Uitgeest is nu een samenwerkingspartner in de IJmond maar twijfelt zelf of zij deel wil uitmaken van de IJmond. Ook wordt zij door interne en externe stakeholders niet altijd gezien als een logische samenwerkingspartner in de IJmond. Voor Uitgeest geldt, meer dan voor de andere drie gemeenten, dat zij een keuze moet maken voor de richting waarin ze haar samenwerking wil organiseren: met “Castricum dat erg op ons lijkt” of “in IJmond-verband waar wij onderscheidend kunnen zijn?”

Wat de IJmond-gemeenten bindt zijn de gemeenschappelijke opgaven en in mindere mate de binding op sociale cohesie en identiteit van de gemeenten. Het Noordzeekanaal is daarbij metaforisch. Sociaalgeografisch is het een scheidslijn maar qua opgaven en kansen is het Noordzeekanaal juist de verbinding tussen de IJmond-gemeenten.

Het vormgeven van de samenwerking is dan ook een bestuurlijke aangelegenheid en verantwoordelijkheid. De gemeenten zijn aan zet om binnen hun mogelijkheden die opgaven op te pakken die boven de gemeentegrenzen of de cultuur en identiteit van gemeenschappen uitstijgen. Daarbij hebben ze elkaar, het bedrijfsleven en het maatschappelijke middenveld van de IJmond hard nodig. Samenwerking in de IJmond is niet alleen gewenst maar ook noodzakelijk als gemeenten de kansen willen grijpen om de bovenlokale opgaven op te pakken.

### 6.1 Conclusie: antwoord op de hoofdvraag

De hoofdvraag van dit kansenonderzoek luidt als volgt.

*Welke maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven zijn kansen voor de samenwerking in de regio IJmond en hoe kunnen deze worden gerealiseerd?*

De volgende maatschappelijke en toekomstgerichte opgaven zijn de belangrijkste kansen voor de regio IJmond die om samenwerking vragen:

- het versterken van de economie
- het verbeteren van de luchtkwaliteit
- het verbeteren van de bereikbaarheid en de mobiliteit

- het doorontwikkelen van de woningvoorraad: herstructurering en levensloopbestendig wonen
- het in stand houden van regionale voorzieningen.

Het aanpakken van deze opgaven is geen sinecure. De invloedssfeer van de gemeente(n) is voor een aantal van deze opgaven beperkt. Desalniettemin constateren wij dat aan deze opgaven beduidend slagvaardiger gewerkt kan worden indien de vier IJmond-gemeenten de handen ineenslaan en bestuurlijk met één stem naar buiten treden. Dat kan door:

- het opstellen van een gezamenlijke visie en agenda voor de belangrijkste opgaven, als basis voor de samenwerking tussen de IJmond-gemeenten
- het gezamenlijk inspelen op en benutten van ontwikkelingen rond de MRA
- profilering naar de buitenwereld als MRA, binnen de MRA als één regio IJmond optreden
- het gezamenlijk inspelen op en benutten van ontwikkelingen rond het Noordzeekanaal
- ambtelijke krachtenbundeling.

### 6.2 Aanbevelingen: vervolgstappen voor de samenwerking

Dat samenwerking nodig is betekent nog niet dat het makkelijk is. Het opgeven van een deel van de autonomie en er meer voor terugkrijgen vraagt het een en ander van de samenwerkende gemeenten. In de analyse (hoofdstuk 5) is de samenwerking in de IJmond bekeken vanuit vijf invalshoeken: ambitie, belangen, relatie, organisatie en proces. Vanuit deze analyse doen wij op de vijf dimensies aanbevelingen voor vervolgstappen die de vier IJmond-gemeenten kunnen nemen om door samenwerking de kansen ook daadwerkelijk te benutten. Samenwerken gaat niet vanzelf. Het is een werkwoord.

#### *Werk aan een gezamenlijke ambitie voor de IJmond als regio*

Er is geen gezamenlijke ambitie voor de IJmond als regio die door de vier gemeenten gedeeld en gedragen wordt. Er mist daardoor een aantrekkelijk perspectief waardoor het ontbreekt aan eigenaarschap voor de regionale opgaven en commitment aan de samenwerking.

Het vormen van een visie op de regio IJmond kan voor de vier gemeenten een manier zijn om een gezamenlijke en integrale ambitie te formuleren waar zij zich aan kunnen en willen committeren. Hieruit kunnen een samenwerkingsagenda (wat gaan we wanneer doen) en een samenwerkingsstrategie (hoe gaan we dat doen) voortvloeien. Zo ontstaat stap voor stap eigenaarschap voor de bovenlokale opgaven en kansen.

Om een visie voor de IJmond te ontwikkelen, is het de kunst om los te komen van het huidige reilen en zeilen binnen de gemeenten, en onbevangen vooruit te kijken en oog te hebben voor ontwikkelingen. Er zijn diverse manieren om visietrajecten met werksessies, dialogen en/of een “meerdaagsen” te organiseren. Van belang is dat alle relevante interne (raad, college en ambtelijke organisatie) en externe stakeholders (inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties) kunnen meedenken en –dromen over de toekomst en de rol die de gemeenten daarbij kunnen of misschien wel moeten spelen.

### *Exploreer de belangen van de betrokken partners en doe hier recht aan*

Dat de belangen van de vier gemeenten van elkaar kunnen verschillen is evident. De belangen worden echter niet expliciet benoemd naar elkaar. Impliciet worden aannames gedaan over de belangen van de andere partners. Als het gaat om taken die elke gemeente moet uitvoeren, dan vinden ze elkaar wel maar zodra het bovenlokale vraagstukken betreft, is het onduidelijk wat elke gemeente te halen en te brengen heeft.

Om tot samenwerking te komen is het voor elke afzonderlijke gemeente van belang eerst zelf scherp te hebben wat de gemeente wil halen uit en brengen in de samenwerking, om dit vervolgens met elkaar in dialoog te delen, en op zoek te gaan naar het gezamenlijke belang. Dit vraagt van elke gemeente de bereidheid om openheid van zaken te geven over het 'waarom' achter ingenomen standpunten, de bereidheid om ècht naar elkaar te luisteren en oprechte interesse in elkaars belangen te tonen. Dit zijn belangrijke randvoorwaarden om tot win-winsituaties (of gun-gunsituaties) te komen in de samenwerking.

Er zijn diverse werkvormen en spelsimulaties beschikbaar om belangen te delen en te zoeken naar een gezamenlijk belang. Een veilige setting is daarbij cruciaal. Alle betrokkenen moeten serieus genomen worden en geen belemmering voelen om eerlijk en open te zijn. De stappen die hierin gezet worden houden dus nauw verband met het werken aan de relatie en de onderlinge verhoudingen.

### *Werk aan de relatie en de onderlinge verhoudingen*

Door het gebrek aan onderling vertrouwen en door de onduidelijkheid en onzekerheid over politiek-bestuurlijke posities, zijn de persoonlijke samenwerkingsrelaties gespannen. Er is geen sprake van verbindend leiderschap dat kan zorgen voor daadkracht en tegelijkertijd draagvlak.

Wantrouwen is een hardnekkig en meervoudig probleem bij samenwerking. Het is de kunst om een bepaald 'vertrouwensreservoir' te bouwen en te onderhouden. Vertrouwen wordt gebouwd en gevoed door betrouwbaarheid en transparantie in gedrag en handelen, en oprechte interesse in de ander. Vertrouwen wordt onderhouden door interactie, door het creëren van gezamenlijke ervaringen en drijfveren. De sleutelfiguren zullen afspraken moeten maken over wenselijk gedrag en dat onderling en naar buiten moeten uitdragen. Wij achten het van cruciaal belang dat de betrokken gemeenten werken aan de relaties en de onderlinge verhoudingen. Ook hier is het creëren van veiligheid een randvoorwaarde om aan vertrouwen te kunnen bouwen.

### *Professioneel organiseren*

Door het ontbreken van een gezamenlijke visie en samenwerkingsstrategie is het moeilijk om de samenwerking in de regio evenwichtig en samenhangend te organiseren. Er zijn diverse samenwerkingen maar die zijn los van elkaar tot stand gekomen, elk met een ander proces en een andere verantwoordelijkheidsverdeling.



Bij elk initiatief wordt de samenwerking opnieuw en zelfstandig georganiseerd. Hierdoor is de samenwerking gefragmenteerd, is het opdrachtgeverschap niet eenduidig en profileert de IJmond zich niet als één herkenbare samenwerkende regio. De roep om professioneel organiseren laat zich dan ook vertalen naar een roep om congruentie en consistentie in de wijze van organiseren.

Dit betekent niet per se dat er één samenwerkingsverband of –organisatie moet komen. Een bewuste keuze voor meervoudige samenwerking met verschillen in beleidsterreinen is ook mogelijk. Cruciale elementen hierbij zijn wel het beleggen van het opdrachtgeverschap en het opdrachtnemerschap en de bijbehorende taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden. In de volgende alinea's over het proces van samenwerking zal hier nader op worden ingegaan.

### *Werk aan een voor alle betrokkenen betekenisgevend proces*

Betrokken bestuurders en politici hebben een onbevredigend gevoel over het proces van samenwerken in de IJmond. Elk samenwerkingsinitiatief doorloopt een eigen proces met een fasering van voorbereiding, besluitvorming en vormgeving. Dit neemt veel tijd in beslag binnen de politiek-bestuurlijke besluitvorming van elke gemeente en wordt daardoor als stroperig ervaren. Het ontbreekt aan overkoepelende regie over de kwaliteit en de voortgang van samenwerking in de regio. Wij bevelen aan om voor het in praktijk brengen van de aanbevelingen die wij hebben gedaan - het werken aan de samenwerking - een zorgvuldig proces te ontwerpen dat minimaal voorziet in:

- eenduidige regie op de voortgang
- duidelijke spelregels en randvoorwaarden
- een heldere rolverdeling
- een duidelijke fasering
- draagvlak bij de relevante betrokkenen.

De burgemeesters kunnen een belangrijke regierol vervullen in de samenwerking, in overeenstemming met de rol die zij toebedeeld hebben gekregen in de regionale samenwerking vanuit de Gemeentewet<sup>7</sup>. Zij kunnen vanuit een regierol zorgdragen voor de verbinding, realisatie en borging van structuur en samenhang in de samenwerking in de IJmond. Samen en in overleg met hun raden en colleges.

Voor een professionele samenwerkingsorganisatie helpt het om een heldere structuur als basis te hebben. Met structuur wordt hier meer bedoeld dan alleen het tekenen van een 'harkje'. Structuur gaat om het verdelen van taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden tussen de samenwerkende partijen. Hierbij gaat het om een duidelijke positionering van sleutelfiguren vanuit de vier gemeenten: raad, college en management. Het formaliseren van de taak-, verantwoordelijkheids- en bevoegdheidsverdeling is de eerste stap. Vervolgens zullen de sleutelfiguren ook naar hun rol moeten gaan handelen.

---

<sup>7</sup> Gemeentewet artikel 170, lid 1b spreekt van het toezien van de burgemeester op "een goede samenwerking van de gemeente met andere gemeenten en andere overheden".

Samenwerking vraagt ook om vaardigheden zoals programmatisch en projectmatig werken om goede opdrachten te formuleren, deze uit te voeren en de voortgang te monitoren. Dit geldt niet alleen voor de genoemde sleutelfiguren maar voor alle medewerkers van de samenwerkende gemeenten. Een samenwerkingsvaardige organisatie heeft andere kenmerken en competenties dan een zelfstandige gemeentelijke organisatie. Hier dient in het personeelsbeleid en de ontwikkeling van de eigen organisaties rekening mee te worden gehouden.

Twynstra Gudde

## **Bijlagen**

Bijlage 1: Geraadpleegde documenten

## Geraadpleegde documenten

Berenschot (2010). *Basis voor lobbystrategie: analyse bestuurlijke samenwerking IJmond*, d.d. 14 februari 2010.

BMC (2011). *Regionaal actieprogramma Wonen Zuid-Kennemerland en IJmond 2012-2015*, d.d. 11 december 2012.

DHV (2008). *Actieplan luchtkwaliteit Regio IJmond*. Amersfoort, d.d. oktober 2008.

Ecorys en Hiemstra & De Vries (2009). *Economische visie IJmond*. Rotterdam, d.d. september 2009.

Gemeente Beverwijk (2011). *Collegeprogramma 2010-2014*. Beverwijk, d.d. 11 februari 2011.

Gemeente Beverwijk (2012). *Voortgangsrapportage grote projecten*. Beverwijk, d.d. april 2012.

Gemeente Beverwijk (2012). *Programmabegroting 2013 en meerjarenraming 2013-2016*. Beverwijk, d.d. 25 september 2012.

Gemeente Heemskerk (2003). *Structuurvisie Heemskerk: kiezen voor kwaliteit*. Heemskerk, d.d. september 2003.

Gemeente Heemskerk (2007). *Detailhandelsvisie*. Heemskerk, d.d. 3 september 2007.

Gemeente Heemskerk (2008). *Economische beleidsvisie*. Heemskerk, d.d. februari 2008.

Gemeente Heemskerk (2008). *Tussen vloedlijn en vuurlinie. Toeristisch-recreatieve nota gemeente heemskerk 2008-2012*. Heemskerk, d.d. oktober 2008.

Gemeente Heemskerk (2009). *Heemskerk, het geheim van de IJmond. Strategische toekomstvisie 2040*. Heemskerk, d.d. maart 2009.

Gemeente Heemskerk (2010). *Duidelijk, duurzaam en daadkracht. Collegeprogramma 2010-2014*. Heemskerk, versie d.d. 1 oktober 2012.

Gemeente Heemskerk (2010). *Concernmeerjarenplan 2010-2014*. Heemskerk, d.d. 12 oktober 2010.

Gemeente Heemskerk (2012). *Beleidsagenda 2012-2016*. Heemskerk, versie d.d. 1 oktober 2012.

## Twynstra Gudde

Gemeente Heemskerk (2012). *Begroting 2013*. Heemskerk, d.d. november 2012.

Gemeente Uitgeest (2010). *Structuurvisie Uitgeest 2020*. Uitgeest, d.d. 28 januari 2010.

Gemeente Uitgeest (2010). *Collegeprogramma 2010-2014*. Uitgeest, d.d. 17 maart 2010.

Gemeente Velsen (2005). *Structuurvisie Velsen 2015*. Velsen, d.d. 19 december 2005.

Gemeente Velsen (2011). *Vertrouwen in de kracht van Velsen. College-programma 2010-2014*. Velsen, d.d. 13 januari 2011.

Gemeente Velsen (2011). *Visie op Velsen 2025: Kennisrijk werken in Velsen*. Velsen, versie d.d. 3 oktober 2012.

Gemeente Velsen (2013). *Begroting 2013-2016*. Velsen, versie d.d. 31 januari 2013.

INBO & Must stedebouw (2009). *Verleiden tot Verblijven. Structuurvisie Beverwijk 2015+*. Amsterdam, d.d. 11 november 2009.

Lysias Consulting Group (2010). *Het realiseren van een kwaliteitssprong. Strategische heroriëntatie A22-zone*. Beverwijk, d.d. 16 maart 2010.

Milieudienst IJmond (2012) *Visie Luchtkwaliteit IJmond 2012-2016*, d.d. april 2012.

MTBS (2011). *Op koers, volle kracht vooruit. Een praktisch hanteerbare visie op de inrichting en het beheer van de haven van Beverwijk*. Rotterdam, d.d. 4 juli 2011.

Provincie Noord-Holland (2012). *Bestuurskrachtige regio's in Noord-Holland*. Haarlem.

Provincie Noord-Holland (2012). *Uitvoeringsregeling versterken bestuurskracht Noord-Holland*. Haarlem, d.d. 19 december 2012.

Provincie Noord-Holland (2012). *Toelichting op Uitvoeringsregeling versterken bestuurskracht Noord-Holland*. Haarlem, d.d. 19 december 2012.

Rabobank (2012). *De kracht van de IJmond. Het sociaaleconomisch perspectief van een veelzijdige regio*. D.d. januari 2013.

Stuurgroep IJmond Werkt! (2012). *Kadernota. Naar één organisatie voor werk*. IJmond, d.d. 21 februari 2012.

IJmond-gemeenten (2012). *Regionale samenwerking. Kansen voor de toekomst van de IJmond*. IJmond, d.d. 12 april 2012.