

‘Sterker Dichtbij’

**Een strategische verkenning
naar de bestuurlijke toekomst
van de gemeente Dalfsen.**

10 oktober 2011

‘Sterker Dichtbij’

Een strategische verkenning naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente Dalfsen.

1. Vooraf

Samenwerken doe je niet alleen en dat maakt het knap lastig. Alle ideeën en opvattingen krijgen pas betekenis als we andere gemeenten weten te vinden die ze samen met ons willen ontwikkelen en eventueel uitvoeren. We spreken eerst met onze raad over dit document en daarna pas met anderen. Dus weten we ook nog niet wat anderen ervan vinden.

Deze notitie is door het college geproduceerd. De inhoud is in nauwe samenspraak met de directie tot stand gekomen, maar de inhoud van het document is bestuurlijk van aard. Dat was ook de opdracht van de raad: "college, schrijf een notitie over de bestuurlijke constellatie". Dat is iets anders dan een notitie over de staat van de ambtelijke organisatie. Toch is het onvermijdelijk dat deze twee elkaar raken. Vanuit een beoordeling over de kwaliteit en de duurzaamheid van zowel het bestuurlijk handelen als de ambtelijke organisatie komt het college tot een voorkeursscenario, een toekomstrichting. Dat neemt niet weg dat de uitwerking van deze richting voor een belangrijk deel binnen de werkorganisatie moet plaatsvinden met inachtneming van alle processen, waaronder die van de medezeggenschap. De raad gaat uiteraard niet over de inrichting van de ambtelijke organisatie, maar ze mag er natuurlijk wel wat van vinden. De discussie over de toekomst van ons gemeentebestuur, raad, college en ambtelijke organisatie, vraagt dan ook om een goed ontwikkeld gevoel van maatvoering. En altijd met het hoofddoel voor ogen: Een sterk samenspel dat inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers zo goed mogelijk van dienst wil en kan zijn.

2. Bronnen

Het is onmogelijk om tot een objectieve en waarde vrije redenering te komen die eenduidig tot één enige en juiste bestuurlijke constellatie voor onze gemeente leidt en die bovendien voor langere tijd toekomstvast is. Dat neemt niet weg dat we het afgelopen half jaar langs verschillende lijnen met het vraagstuk bezig zijn geweest. Daarbij is materiaal ontwikkeld dat voor het college in haar afweging van belang is.

- Vanzelfsprekend heeft het college gebruik gemaakt van het rapport over de Bestuurskracht van Dalfsen. Dit BKO- rapport is in opdracht van het college na overleg met de raad gemaakt. De opdrachtformulering aan het onderzoeksbureau is na een gezamenlijke workshop onder begeleiding van KING tot stand gekomen.
- Daarnaast is er een rapport van Berenschot, in opdracht van de respectievelijke gemeentesecretarissen over mogelijke samenwerking op ambtelijk niveau met Staphorst en Zwartewaterland.
- Tevens is er een reactie (ongevraagd advies) van de Ondernemingsraad op dit rapport.
- Het college heeft in 'de maand van de dialoog' de verschillende kernen bezocht en bijeenkomsten met burgers georganiseerd. Daarnaast is er een lunchbijeenkomst georganiseerd met de medewerkers van de gemeente en een ontbijtbijeenkomst met ondernemers. Verslagen in audio en impressies op papier zijn te vinden via de website van de gemeente.
- Tot slot is gebruik gemaakt van het in opdracht van de regio door bureau Louter opgestelde rapport over de economische en bestuurlijke samenhang in de regio Zwolle.

3. Aanleiding

Voor de gemeente Dalfsen is samenwerking van alledag. We maken deel uit van gemeenschappelijke regelingen, zijn actief in de regio Zwolle/Kampen, werken met Staphorst en Zwartewaterland samen op het gebied van de brandweer, nemen deel aan de Talentenregio. Het promoten van recreatie en toerisme doen we samen met Ommen en Hardenberg onder de vlag

van het 'Vechtdal'. Een haast onuitputtelijke lijst van kleine tot grote verbanden op zowel bestuurlijk als ambtelijk niveau. En dan hebben we het alleen nog maar over de formele samenwerkingsverbanden. Informeel weten burgemeesters, wethouders en ambtenaren van de verschillende gemeente hun collega's goed te vinden. Deskundigheid en ervaringen worden gedeeld en dat is zeer waardevol.

Het vraagstuk van samenwerking werd echter door de toenmalige burgemeester Kok van Ommen nadrukkelijk op de agenda geplaatst toen hij in januari 2009 bij zijn Nieuwjaarspeech aangaf dat het volgens hem een goed idee zou zijn als Ommen en Dalfsen zouden fuseren. Hij pleitte voor een nieuwe herindeling. Dalfsen reageerde enigszins verrast en terughoudend. Er werd gewacht op een reactie uit de raad van Ommen. Maar die reactie bleef uit. Ook in Ommen kreeg de oproep geen vervolg.

De samenwerking in DOORSZ verband (Dalfsen, Ommen, Olst-Wijhe, Raalte, Staphorst en Zwartewaterland) kwam niet echt van de grond. Mogelijk was zij door het aantal deelnemers te complex en ontbrak het aan bestuurlijke druk. Olst-Wijhe en Raalte keerden zich na verloop van tijd richting Deventer. Dat gebeurde al een jaar of twee geleden.

Begin dit jaar verraste Ommen de overige drie gemeenten door de aankondiging van een ambtelijke fusie met Hardenberg. Na enige weken, mede op verzoek van de gemeenteraad van Ommen, nodigden beide colleges Dalfsen uit om als derde partij mee te doen.

Het onderwerp van samenwerking hoort hoe dan ook op onze agenda te staan, ook zonder uitnodiging van Ommen en Hardenberg om ambtelijk te fuseren. Het is de verwachting dat de komende tijd de opdrachten van het gemeentebestuur van Dalfsen groter zullen worden. De centrale overheid is voornemens belangrijke taken, met name op het sociale domein, te decentraliseren. Dat betekent dat onze gemeente nieuwe taken krijgt als het gaat om de uitvoering van de Wet werken naar vermogen, de jeugdzorg en de AWBZ. Dat laatste met name op het gebied van ouderenzorg. Toen de gemeenteraad van Dalfsen eind januari het college verzocht om een notitie over de bestuurlijke constellatie, heeft het college de handschoen opgepakt en besloten tot het uitvoeren van een onderzoek naar de bestuurskracht van onze gemeente: een functioneringsgesprek met 27.000 burgers op de publieke tribune. De achterliggende gedachte was simpel: als je wilt samenwerken, dan moet je weten wat je in die samenwerking wilt winnen. En: je kunt alleen weten wat je kunt winnen als je een beeld hebt van zowel je sterke als je zwakke punten. Daarnaast moet je ook de toekomst onder ogen durven te zien. Als het nu goed gaat, dan wil dat nog niet zeggen dat dit ook de komende jaren zo zal blijven. Heeft onze gemeente genoeg veerkracht en kwaliteit in huis om de taken, die op haar afkomen, naar behoren te vervullen? Die vraag moet een gemeentebestuur zichzelf bij tijd en wijle durven te stellen.

4. Wat gaat goed?

In verandertrajecten wordt vaak de nadruk gelegd op tekortkomingen, zwaktes, of - in de termen van het BKO-rapport - belemmerende voorwaarden. Toch is bij het vraagstuk van de toekomstige bestuurlijke constellatie het zicht op de sterke punten en stimulerende voorwaarden van even groot belang. Want wat maakt nu, dat het binnen de huidige constellatie, in veel opzichten zo goed gaat? En hoe houden we dat in een samenwerkingsverband vast? Of omgekeerd: hoe voorkomen we dat in een nieuwe bestuurlijke constellatie de goede kanten van het huidige functioneren verloren gaan; dat we met het badwater niet ook het kind weggooien? Kortom, het is van belang om goed zicht te hebben op wat met het oog op bestuurskracht behouden moet blijven.

1. *Consensus georiënteerd bestuur.* Als er iets is dat de afgelopen jaren goed zichtbaar is geworden, dan is het dat het samenspel van bestuur en samenleving door de bank genomen prima draait. Dat blijkt ook wel uit het onderzoek van de rekenkamercommissie naar de burgerparticipatie: de gemeente is, als het gaat om burgerparticipatie, weliswaar summier op papier, maar rijk in de praktijk. Bij het formuleren van nieuw beleid en bij het ontwikkelen van plannen, worden burgers, instellingen en bedrijven goed betrokken. In het BKO-rapport wordt zelfs gesteld dat de interactie met en de participatie van de samenleving min of meer van nature is ingegeven. Een geweldig compliment. En hoewel er een enkele keer ook wel een kritische

noot werd gekraakt, klonken tijdens de maand van de dialoog vooral positieve geluiden op dit punt.

Deze oriëntatie vinden we ook terug in de politiek-bestuurlijke verhoudingen. Het samenspel van raad en college, maar ook de samenwerking tussen college en ambtelijke organisatie is overwegend goed. Denken en handelen zijn gericht op consensus; er is geen mentaliteit van 'pootje lichten'; slepende conflicten doen zich zelden voor; we proberen er in de regel samen uit te komen; en de persoonlijke verhoudingen zijn gemoedelijk tot vriendschappelijk. Er is vertrouwen over en weer en wanneer het debat zich wat verscherpt, blijft de grondtoon een constructief kritische.

2. *Betrokken personeel zorgt voor goede dienstverlening.* Natuurlijk zijn er uitzonderingen te noemen, maar de medewerkers binnen de ambtelijke organisatie zijn overwegend betrokken en goed gemotiveerd. Uit medewerkerstevredenheidsonderzoeken komt naar voren dat mensen het naar hun zin hebben bij de gemeente, het ziekteverzuim is laag en er is een positief werkklimaat. En dat vertaalt zich ook naar een hoge klanttevredenheid. Dalfsen scoort in veel opzichten beter dan referentiegemeenten. Klanten van de publieksbalies zijn content. De zorgzaamheid en betrokkenheid van de medewerkers van sociale zaken zijn welhaast een begrip. En uit het onderzoek van Cyber naar de kwaliteit van het onderhoud in de openbare ruimte kon maar één conclusie worden getrokken: het kwaliteitsniveau is zeer hoog. Bij de presentatie van de bevindingen van Cyber klonk applaus in de zaal. Uniek in dit geval was dat het applaus van de gemeenteraad richting wijkteammedewerkers ging. Veelzeggend!

Dat desondanks in het afgelopen jaar een integraal programma voor de verbetering van de dienstverlening van start is gegaan, tekent de ambitie die we op dit gebied hebben. Door inzet van modern personeelsbeleid, door investeringen van de werkgever in de ontwikkeling van het personeel en door goede arbeidsomstandigheden (huisvesting, moderne ICT, etc.) wordt gericht gewerkt aan het behoud en liefst nog verbetering van het kwaliteitsniveau. Overigens geldt dat volgens de bevindingen uit het BKO-rapport in het bijzonder voor reguliere en routinematige onderwerpen. Niet alleen de kwaliteit, maar ook de doelmatigheid worden er op dat gebied uitgelicht.

3. *Een gezonde financiële positie.* Dat Dalfsen er in financieel opzicht goed voorstaat kan uiteraard niet alleen maar worden toegeschreven aan goed financieel beleid en beheer, maar het draagt er zeker aan bij. In dat verband komt uit het BKO-rapport ook naar voren dat de gemeente goed anticipeert op de onvermijdelijke bezuinigingen en op de decentralisatie van taken. En als het gaat om de kwaliteit en de betrouwbaarheid van de financiële verslaggeving, scoort Dalfsen hoog.

Ondanks, of misschien wel dankzij een voorzichtig financieel beleid en beheer, is er ruimte voor investeringen. In alle kernen worden welzijns- en sportaccommodaties aangepakt, kulturhusen gerealiseerd en verkeersvoorzieningen verbeterd. Daarnaast worden aanzienlijke stedenbouwkundige projecten op poten gezet (Nieuwe Markt in Nieuwleusen, Waterfront in Dalfsen) en wordt samen met de provincie invulling gegeven aan plannen op het gebied van recreatie en toerisme (zoals Ruimte voor de Vecht). En niet op de laatste plaats mag worden vermeld dat veel andere gemeenten met een jalouse blik naar het gezonde grondbedrijf van de gemeente Dalfsen kijken.

4. *Strategische visie.* Er is in de afgelopen raadsperiodes veel tijd en energie gestoken in de missie- en visiedocumenten *Dalfsen Stroomopwaarts* en *Bij Uitstek Dalfsen!* Volgens het BKO-rapport mist dat zijn uitwerking niet. Veelal wordt bij nieuwe visiedocumenten en beleidsvoorstellen hierop voortgeborduurd. Kortom, we hebben een "ruw" strategisch kader dat staat en dat als referentiepunt voor het door-ontwikkelen van de gemeente dient.

Mogen we de conclusie trekken dat, ondanks de belemmerende voorwaarden die er onmiskenbaar zijn (en die in het volgende hoofdstuk de revue zullen passeren), er veel is waar we trots op mogen zijn en dat het ook in de toekomst waard is om gekoesterd te worden? Het college vindt van wel en heeft de overtuiging dat hier in de zoektocht naar de bestuurlijke constellatie zorgvuldig mee moet worden omgegaan.

5. Wat kan beter ?

Dat neemt niet weg dat er een aantal vragen te beantwoorden is. Vragen die samenhangen met ons functioneren in het hier en nu en vragen die gaan over de toekomstbestendigheid van ons bestuur. Deze vragen kunnen in een zestal categorieën worden ingedeeld.

1. *Bestuurscultuur.* Zodra er vanuit de burgerij tegendruk komt kost het soms moeite om besluiten te nemen en om vervolgens daaraan vast te houden. In het hele gemeentebestuur is er een neiging tot conflict vermijdend gedrag aanwezig. Zowel in het ambtenarenapparaat als bij de raad als in B&W. Voor een deel is dit uiterst functioneel. We hebben in onze gemeente, zowel tussen de kernen als binnen de kernen, te maken met duidelijke verschillen in culturen en overtuigingen. Onze gemeente is, zeker van oudsher, geen homogene gemeenschap. De rol van verdelende rechtvaardiging is er dan ook één die uiterst zorgvuldig moet worden vervuld. Voor een deel echter, is dit conflict vermijdend gedrag wel degelijk problematisch. Soms durven we geen nee te zeggen waardoor concepten worden ondermijnd of onnodig kosten worden gemaakt. Zeker in complexere samenwerkingsverbanden zijn we bestuurlijk te weinig agenderend. Het niet op gang komen en/of doorzetten van de samenwerking, eerst in DOORSZ-verband en later in DSZ-verband is daarvan een voorbeeld.
2. *Sturing op visie.* De visie is er, dat zeker wel, en nog ambitieus ook, maar het operationaliseren laat te wensen over. In die zin is het gemeentebestuur niet streng genoeg voor zichzelf. Doelen worden te algemeen geformuleerd en vervolgens in algemene termen gehaald. Maar wat de effecten zijn die worden beoogd en of die ook daadwerkelijk gerealiseerd worden, dat blijft vaak onduidelijk. Dit gebrek aan scherpte lokt een cultuur van afvinken uit. Alle klussen worden geklaard, maar of het vervolgens enige betekenis heeft voor de mensen in onze gemeente is de vraag.
3. *Planning en control ofwel "smart" denken.* Met de kwaliteit van de boekhouding is niet veel mis. Accountant en provincie zijn als toezichhouder daar zeer te spreken over. Dat neemt niet weg dat het gemeentebestuur niet altijd even scherp is in het meetbaar formuleren van haar ambities. Anders gezegd: of, door haar inspanningen, het gemeentebestuur ook de beoogde effecten bereikt, is soms niet duidelijk.
4. *Integraal denken en projectmatig werken.* Het gemeentebestuur van Dalfsen is ronduit krachtig op de bestaande opdrachten en processen. Zeker zover deze een bepaald routinematig karakter hebben. De ambtelijke organisatie is in kolommen georganiseerd en ieder kolom functioneert op zichzelf prima. Maar, bij nieuwe vraagstukken kost het moeite om in samenhangen te denken en te werken. Dat zien we bij een thema als duurzaamheid, maar we zien het ook bij de ontwikkeling van een nieuw gebied zoals het Waterfront of de ontwikkeling van 'Oosterdalfsen'. Het totaalbeeld ontbreekt soms waardoor er teveel gestuurd wordt op aspecten.
5. *Flexibiliteit en verandervermogen.* In het onderzoek naar onze bestuurskracht komt naar voren dat het verandervermogen van de organisatie beperkt is. Dit zal vast samenhangen met wat opgemerkt is onder punt 4. Het is ongetwijfeld ook een voortvloeisel van de cultuur waar we deel van uitmaken. Degelijkheid en voorspelbaarheid zijn daarin grotere deugden dan vernieuwing en extravagantie. Al teveel avonturen worden niet op prijs gesteld.
6. *Infrastructurele verplichtingen.* Dat een gemeente ook belastingen moet heffen en een personeelsadministratie heeft is niet nieuw. Maar de taken of de opdrachten van de gemeente op het gebied van informatie-infrastructuur worden groter. Denk bijvoorbeeld aan het vastleggen van gegevens in basisregistraties, het invoeren van kennissystemen voor publieksinformatie en onderhoud en beheer van ICT. Het gaat hierbij om taken die een groot beslag leggen op schaarse capaciteit in de organisatie, terwijl ze nauwelijks invloed hebben op de politieke en beleidsmatige keuzes die door het gemeentebestuur gemaakt worden. In de uitvoering is de gemeente daarbij kwetsbaar. Vraagstukken van de interne bedrijfsvoering horen hier uiteraard bij.

7. *Decentralisatievraagstukken.* Er komen complexe opdrachten op de gemeente af met een hoog financieel risico. Bij de decentralisatie van de Wet Sociale werkvoorziening, de Wajong, de jeugdzorg en delen van de AWBZ gaat het niet alleen om het ontwikkelen van beleid voor kwetsbare mensen, maar gaat het ook om heel veel geld dat beheerd moet worden. In totaliteit worden er vele miljarden van de Haagse begroting naar de begroting van de gemeenten verschoven. En dat gaat gepaard met een forse bezuinigingsdoelstelling. Kenmerkend voor deze opdrachten is, dat het voor een belangrijk deel gaat om vraagstukken waar we als gemeente niet zelf de kennis voor in huis hebben en waarvoor het, gezien de specialistische aard, ook de vraag is of we die kennis überhaupt ooit kunnen aantrekken. Dus inhoudelijk complex en financieel riskant.
8. *De werkgeversrol in een veranderende arbeidsmarkt.* Je kunt het je in deze tijd van recessie en werkloosheid maar moeilijk voorstellen, maar de cijfers over de toekomstige arbeidsmarkt wijzen allemaal in één richting: krapte. Kunnen wij nu nog relatief eenvoudig aan goed gekwalificeerd personeel komen en soms zelfs jongere academici aan ons binden, in de nabije toekomst wordt dat één van de grote opgaven waar de gemeentelijke overheid voor komt te staan. De beeldspraak is even bekend als treffend: we vissen straks met z'n allen in een steeds verder leeg rakende vijver. Overheden komen met hun vraag tegenover die van het bedrijfsleven te staan en worden daarnaast ook elkaars concurrenten. En dat terwijl we nieuwe taken op ons af krijgen waarvoor we juist die personele kwaliteiten nodig hebben. Naast alle eerder genoemde factoren is ook dit een serieuze ontwikkeling waar we in het vraagstuk over de bestuurlijke constellatie op moeten anticiperen.

6. Waarom samenwerken ?

Alles overziend is er echter geen acute reden voor grootse en meeslepende veranderingen. De bewoners van onze gemeente zijn over het algemeen tevreden mensen. Ze vinden dat het goed toeven is in hun eigen woonomgeving. De voorzieningen zijn op orde, het onderhoud van de omgeving is goed. Alles is er en alles ziet er netjes uit. Niks mis mee. Onze burgers zien weliswaar niet altijd even helder wat de bijdrage van het gemeentebestuur is aan al dat moois, maar in ieder geval hebben ze ook geen last van datzelfde bestuur.

Dit beeld horen we in de publieksbijeenkomsten tijdens de Maand van de dialoog, maar komt ook naar voren in het onderzoek naar onze bestuurskracht. Misschien is de bestuurscultuur dan ook een reflectie van de cultuur van de bewoners van onze gemeente: terughoudend, bedachtzaam, bescheiden en in de goede betekenis van het woord conservatief, behoud het goede en verander slechts dat wat nodig is.

Dat neemt niet weg dat in de ogen van het college een intensievere samenwerking met onze partners nodig is, dan we nu hebben. Dat is met name zo als het gaat om de vraagstukken die te maken hebben met onze toekomstige opdrachten. Daarnaast lijkt er door samenwerking en het benutten van volumevoordelen winst geboekt te kunnen worden op kosten, kwaliteit en continuïteit van de bedrijfsvoering.

Het is echter onzinnig om te denken dat de grote verscheidenheid aan vraagstukken met één simpele oplossing kan worden aangepakt. Elk van de voorgaande punten kent zijn eigen dynamiek, met elke oplossing creëren we een nieuw probleem en niet alles is met structuurwijzigingen te veranderen. Soms zal het veel eerder om gedrag en werkwijze gaan dan om organisatie. De vraagstukken rond *bestuurscultuur* en *sturing op visie* verdienen absoluut de aandacht, maar vragen niet logischerwijs om een structuurverandering.

Dat ligt anders bij de vraagstukken rondom *infrastructurele verplichtingen* en de *decentralisatievraagstukken*. Hier spelen vraagstukken van beschikbare capaciteit, en dan hebben we het over mensen, zowel in aantal als in kennisniveau, een belangrijke rol. Het thema *Integraal denken en projectmatig werken* zal waarschijnlijk iets vragen van onze interne werkwijze maar ook eisen stellen aan onze organisatie-inrichting. Datzelfde geldt voor *Flexibiliteit en verandervermogen* en de *werkgeversrol in het kader van een veranderende arbeidsmarkt*.

7. Tien uitgangspunten voor samenwerking

Maar voordat we verder nadenken over welke samenwerking precies en met wie, is het goed om de criteria te formuleren, waaraan we eventuele samenwerking toetsen. Het gaat daarbij om politieke en bestuurlijke uitgangspunten waaraan een samenwerking moet voldoen.

1. Het idee van bestuurlijke nabijheid wordt erg belangrijk gevonden. Niet alleen door het gemeentebestuur maar ook door de burgers van onze gemeente. En daarbij gaat het niet alleen om de burgemeester die zijn rol als burgervader moet vervullen. Het gaat ook om de wethouder die makkelijk toegankelijk is en de ambtenaar die de gemeente met al haar aardigheden en eigenaardigheden kent.
2. Daarmee samenhangend, samenwerking mag niet ondermijnend uitpakken voor het zelforganiserende vermogen in onze gemeente. De plaatselijke belangen, zeker in de kleine kernen, zijn krachtige motoren voor onze samenleving. Het verenigingsleven is sterk ontwikkeld. Dat komt door de mensen die het doen maar ook door de wijze waarop het gemeentebestuur haar taak vervuld.
3. We geven de voorkeur aan samenwerkingsvormen die passen bij de identiteit van onze gemeente. Ons overigens goed realiserend dat die identiteit niet homogeen is.
4. Eenvoud in organisatie is essentieel. Wij gaan liever niet in samenwerkingsverbanden zitten met een complexe en dubbele sturing. Weten wie waarvoor verantwoordelijk is blijft ongelofelijk belangrijk. Een ambtenaar die door wethouders van verschillende gemeenten wordt aangestuurd lijkt ons niet wenselijk. Een samenwerking moet daarom doorzettingsmacht vanuit zichzelf hebben en niet verzanden in tegengestelde belangen van stakeholders.
5. Bestuurlijke drukte moet dan ook zoveel mogelijk vermeden worden. Onnodig gevangen raken in de onmachtige positie van een gemeenschappelijke regeling (op basis van de Wet op de Gemeenschappelijke Regelingen (WGR)) is niet wenselijk.
6. Transparante structuren zijn een voorwaarde. Burgemeester en Wethouders moeten in staat blijven om met betrekking tot de relevante beleidsterreinen op een reële wijze verantwoording af te leggen aan de gemeenteraad en burgers.
7. Er moet een zeker evenwicht zijn in de verhoudingen, zowel tussen het bestuurlijke en het ambtelijke, als tussen gemeenten of organisaties waarmee samengewerkt wordt.
8. Samenwerking moet als het enigszins kan passen binnen de provinciale verhoudingen. We willen ons in onze opvattingen niet isoleren maar we willen ook niet dat anderen geïsoleerd worden.
9. Wij zijn kritisch ten aanzien van de meerwaarde van samenwerking. Intensieve samenwerking vraagt een enorme inspanning van heel veel mensen. Het brengt onzekerheid en onrust met zich mee. Dan moet je wel heel zeker weten dat het ook echt iets gaat opleveren.
10. En daarom willen we een duurzame keuze. Het gemeentebestuur bereidt zich voor op de komende 15 jaar. Keuzes moeten redelijkerwijs de toets van een dergelijke termijn kunnen doorstaan.

8. Waarin samenwerken ?

Kijkend naar de punten in ons functioneren die versterking kunnen gebruiken, hebben we ons laten leiden door een eenvoudige (en dus de werkelijkheid geen recht doende) indeling. Daarbij hebben we een onderscheid gemaakt tussen enerzijds taken die veelvuldig voorkomen en dus een groot beslag op capaciteit leggen en anderzijds taken die maar af en toe voorkomen. Deze hebben we afgezet tegen taken die complex/samengesteld van aard zijn dan wel eenvoudig/enkelvoudig.

Vervolgens hebben we de uitzonderingen bepaald en dat hebben we gedaan voor de politieke gevoeligheid van het onderwerp. Des te beleidsrijker en dus politiek gevoeliger, des te belangrijker dat er direct door het gemeentebestuur op gestuurd kan worden. Zowel college als gemeenteraad zullen daar in de praktijk behoefte aan hebben. Uiteindelijk komen wij ruwweg tot de volgende indeling.

1. Rondom de taken die een zeker volume hebben, helder gestructureerd zijn en slechts een beperkte politieke betekenis hebben, is het verstandig om een robuuste organisatie te creëren. Deze kan volumevoordelen realiseren en bovendien kansen voor procesoptimalisatie bieden. Te denken valt aan inkoop, ict, belastingen, frontofficetaken, beheer openbare ruimte, basisadministraties, HRM en financiën. Dit naast de taken die al samen met Staphorst en Zwartewaterland worden opgepakt, zoals de brandweer binnen de Veiligheidsregio en de regionale uitvoeringsdienst (RUD). Waar het ons om gaat is dat bij de uitvoering van deze taken door het creëren van volume belangrijke winsten in deze processen kunnen worden geboekt, zonder dat dit de rol en verantwoordelijkheid van de gemeenteraad en college aantast.
2. Met name de nieuwe opdrachten die voortvloeien uit de decentralisatie van overheidstaken in het sociale domein zijn politiek gevoelig, hebben een groot financieel risico en vragen een grote diversiteit aan hoogwaardige kennis. Denk aan de Wet Sociale werkvoorziening, de Wajong, de jeugdzorg en delen van de AWBZ. Alle kennis om alle beleidsvragen die hier mee samenhangen naar behoren te beantwoorden hebben we niet in huis en zullen we ook nooit in huis kunnen hebben (denk bijvoorbeeld aan gespecialiseerde jeugdzorg). Deze kennis is te gefragmenteerd en te vergankelijk. Een oplossing in een ambtelijke constructie lijkt nauwelijks mogelijk gezien de mate van flexibiliteit en variatie van vraagstukken. Daarnaast is het maar zeer de vraag of onze gemeente aantrekkelijk genoeg is om deze kennis op de arbeidsmarkt aan zich te binden. Een gezamenlijke oriëntatie op dit vraagstuk van de gemeenten binnen de regio IJsselland zou verstandig zijn. Op zijn minst echter zullen we de komende jaren in onze begroting rekening moeten gaan houden met het structureel beschikbaar stellen van middelen ten behoeve van de inkoop van dit soort kennis.

9. De verschillende modellen

Er zijn verschillende modellen van samenwerking denkbaar die elk hun eigen kenmerken hebben en daarmee ook hun eigen voor- en nadelen.

Ruwweg kunnen ze worden geplaatst op een as met aan de ene kant een bestuurlijke fusie en aan de andere kant volledige zelfstandigheid. In de situatie van Dalfsen is het zo dat we deze modellen niet waardevrij kunnen bespreken. Het is nu eenmaal zo dat (sommige) gemeenten in onze omgeving al een keuze hebben gemaakt en dat het daardoor op zijn minst zo lijkt dat het afwijzen van een model impliciet gebeurt omdat je de samenwerking met de betreffende gemeente niet ziet zitten. Het verwijt van een doelredenering is snel gemaakt. Desondanks willen we een aantal opmerkingen maken over onze appreciatie van de verschillende modellen.

Zelfstandig blijven

Hierbij wordt er vanuit gegaan dat de gemeente *al* haar taken *geheel* zelfstandig goed kan uitvoeren. De gemeente is daarvoor bestuurskrachtig genoeg. De praktijk is dat vandaag de dag zelfs grote(re) gemeenten door de combinatie van bezuinigingen, nieuwe taken en door eisen die door de centrale overheid aan de uitvoering gesteld worden, verplicht zijn om samen te werken. Denk daarbij bijvoorbeeld aan de Regionale Uitvoeringsdiensten, maar ook aan de veiligheidstaken. Dit is dus niet veel meer dan een theoretische optie. Zelfstandig blijven zonder enige vorm van samenwerking is niet reëel.

Samenwerking op één of enkele thema's

Hier wordt pragmatisch en beperkt samengewerkt, in wisselende samenstelling of in een vaste combinatie van gemeenten. Bijvoorbeeld samenwerking op inkoop of uitbesteding van ICT aan een commerciële partij. In dit model wordt de kwetsbaarheid op onderdelen wel verminderd. In de breedte vindt echter geen kwaliteitsslag plaats en blijft de gemeente overal kwetsbaar. Ook

wisselende partners kan leiden tot gebrek aan sturing, overzicht en teveel bestuurlijke drukte. Doorzettingsmacht ontbreekt vaak. In potentie is het een heel flexibele manier van samenwerking, maar in de praktijk juist vaak stroperig. We hebben dat de afgelopen jaren zelf ervaren bij het opzetten van samenwerking in bijvoorbeeld DOORSZ en later DSZ verband. Waarbij gezegd moet worden dat de samenwerking in kleiner verband voorspoediger verliep dan die in groter verband. Samenwerking op thema(s) is een optie die in potentie kansrijk is, maar in de praktijk door te veel vrijblijvendheid vaak moeizaam uitpakt.

Samenwerking in de vorm van een Shared Service Centre (SSC)

In deze optie werken meerdere gemeenten op één of meer onderdelen (vaak op het terrein van bedrijfsvoering) samen, maar die samenwerking is ook in een gezamenlijke organisatie verankerd. Voorbeelden: SSC Belastingen Twente (klein, 1 onderwerp) en SSC Drechtsteden (heel groot, bedrijfsvoering breed). Er wordt een aparte organisatie opgericht, aangestuurd door een directeur. Er worden diensten ingehuurd op basis van dienstverleningsovereenkomsten (wat wordt wanneer geleverd tegen welke kwaliteit en prijs) in een opdrachtgever-opdrachtnemersrelatie. Voordeel van dit model is dat in de eigen organisatie niet aanwezige kennis wordt ingehuurd. De organisatie is robuuster dan de organisatie van een enkele gemeente. Door het volumevoordeel kan er winst worden geboekt op kosten én is de continuïteit beter gewaarborgd. Een kwaliteits- en prijsvoordeel dus. Het model kan de kwetsbaarheden van onze gemeente sterk verminderen door de robuustheid in termen van kennis, volume en kosten. Het biedt de gemeente de mogelijkheid om te differentiëren in samenwerking: dat wat we goed kunnen blijven we zelf doen, andere diensten huren we in.

Nadeel kan zijn dat gemeenten 'afhankelijk' worden van een aparte dienst en dat de aansturinglijnen langer worden.

In gemeenteland wordt in toenemende mate gewerkt met SSC. Een Shared Service Center kan overigens in verschillende bedrijfsmodellen worden opgericht. Het kan in de vorm van een WGR, maar het kan ook in de vorm van een intergemeentelijk bedrijf dat relatief onafhankelijk de markt op kan. Een voorbeeld dichtbij van een dergelijk bedrijf is de ROVA. Goede afspraken, goede sturing en een dienstverlenende houding bij het SSC zijn belangrijke voorwaarden voor succes.

Ambtelijke fusie op onderdelen

In dit model worden een aantal afdelingen van meerdere gemeenten samengevoegd tot één nieuwe afdeling, die vervolgens onder de verantwoordelijkheid van de ene gemeente haar diensten levert aan alle deelnemende gemeenten. Het personeel van de deelnemende gemeenten komt ook in dienst van, en wordt gehuisvest door, de ontvangende gemeente. Uiteraard worden ook in dit model prestatieafspraken en dienstverleningsovereenkomsten gemaakt. Dit model wordt ook wel het gastheermodel genoemd. Door de toepassing van het gastheermodel kan de invoering in principe plaatsvinden met gesloten beurzen en worden gemeenten niet ineens geconfronteerd met leegstaande gemeentehuizen.

Op onderdelen wordt de ambtelijke kwetsbaarheid verminderd (eenheden worden groter) en op termijn zal door concentratie en specialisatie de kwaliteit omhoog gaan. Ook hier wordt de organisatie robuuster en kunnen er voordelen op kosten worden gerealiseerd. Daar staat tegenover dat het een behoorlijk complex model is. De vraag is ook hoe ontwikkelingen op specifieke beleidsterreinen gaan uitpakken. Stel dat de komende jaren de taken van een gemeente juist op het domein van sociale zaken sterk gaan toenemen. Wat gebeurt er dan in de balans tussen de verschillende gemeenten. Moet er dan toch alsnog onderling verrekend gaan worden? Een ander belangrijk nadeel is dat de schotten tussen de verschillende afdelingen alleen maar sterker zullen worden. Integraliteit in werkwijze was één van onze zwakkere punten en wordt alleen maar lastiger omdat onderdelen verspreid zijn over meerdere organisaties en ook de kosten over meerdere organisaties vallen.

Dit model lost een deel van de kwetsbaarheid op. Het is echter geen helder en een nogal complex model. Integrale aansturing lijkt lastig.

Volledige ambtelijke fusie

In dit model worden de ambtelijke organisaties van de deelnemende gemeenten volledig in elkaar geschoven tot één organisatie. De gemeenten blijven zelfstandig. Voorbeelden: Hardenberg-

Ommen en Tubbergen-Dinkelland. De ambtelijke organisatie werkt voor meerdere besturen. Voordeel van dit model is dat er een robuuste organisatie ontstaat. Er worden ongetwijfeld schaalvoordelen gerealiseerd. Punt is wel dat er één oplossing bedacht wordt voor in de kern verschillende problemen. Niet alle vraagstukken die we vanuit onze bestuurskracht hebben zijn vraagstukken van schaal en volume. We hebben ook vraagstukken van flexibiliteit en integraliteit. De vraag is of een grotere ambtelijke organisatie daar oplossingen voor aandraagt. Een ander punt van zorg is dat er onevenwichtigheid kan ontstaan tussen de besturen van de (relatief kleinere) deelnemende gemeenten aan de ene kant versus een grote ambtelijke organisatie met haar directie aan de andere kant. Hoe houden de afzonderlijke besturen voldoende grip op die grote organisatie? Daarnaast denken we dat als je een grote ambtelijke organisatie hebt er onvermijdelijk harmonisatie van beleid gaat ontstaan. In de praktijk gaat niet dezelfde ambtenaar voor verschillende gemeenten totaal verschillende beleid ontwikkelen op een en hetzelfde beleidsterrein. Die harmonisatie van beleid is overigens niet op voorhand verkeerd, alleen moet dan ook de vraag gesteld worden waarom dan niet gelijk doorgepakt wordt naar een bestuurlijke fusie. Al met al levert dit model wel robuustheid op, maar veel twijfel over het evenwicht tussen raad, college en ambtelijk apparaat.

Bestuurlijke fusie, herindeling

Het meest vergaande model. Ambtelijke robuustheid wordt gerealiseerd en de bestuurlijk-ambtelijke lijnen zijn helder. We zien de nadelen van de beperktheid van de oplossing maar zeker ook de voordelen van de duidelijkheid. Daarnaast is de ervaring van Dalfsen met de laatste herindeling positief te noemen. De herindeling, eerst Dalfsen met Lemelerveld en later met Nieuwleusen, heeft in de ogen van de meeste betrokkenen alleen maar veel positiefs gebracht. Gelijkzeitig is herindeling een proces met de nodige risico's. De vraag is of er tussen de fusiepartners voldoende chemie is voor wat betreft bestuurscultuur. Is er sprake van een zeker evenwicht tussen de gemeenten, is er vertrouwen, past de volksaard en is er sprake van enige gedeelde identiteit? Als dat niet zo is, blijft dit politiek-bestuurlijk en ambtelijk lang doorwerken en zal het ook relatief lang duren voordat de voordelen van een herindeling worden bereikt. Daarnaast komt mogelijk de 'bestuurlijke nabijheid' bij een herindeling onder druk te staan. Lijnen worden langer, afstanden groter. Tot slot is het de vraag, net als bij een ambtelijke fusie, of hiermee alle vraagstukken die onze gemeente heeft, worden opgelost. Ook in dit model wordt geen bijdrage geleverd aan de vraagstukken van flexibiliteit en integraliteit. Dit model lost niet alles op, maar biedt ontegenzeggelijk voordelen op het punt van heldere besturings- en aansturinglijnen en op het punt van kwaliteit en robuustheid. Bestuurlijke nabijheid wordt wel een lastig punt. Voorwaarde: partners moeten een verbindende identiteit, geaardheid en maatschappelijke oriëntatie hebben.

10. Met wie samenwerken: drie scenario's

Wat, wie en hoe hangt allemaal nauw met elkaar samen. De uiteindelijke voorkeur van het college is dan ook tot stand gekomen na een langdurig proces van wikken en wegen. De eindconclusie wordt bepaald door inschattingen, politieke voorkeuren en persoonlijke opvattingen. Het is geen sommetje dat tot een eenduidige conclusie leidt; geen wiskunde. En meer informatie verheldert het beeld geenszins. Toch moeten er conclusies getrokken worden.

In de afwegingen heeft het college verdergaande samenwerking met Raalte en Olst-Wijhe niet nader onderzocht. Er is op dit moment geen initiatief in die richting waarbij Dalfsen is uitgenodigd. Beide gemeenten hebben daarnaast inmiddels besloten de samenwerking te zoeken met Deventer. Dalfsen heeft geen enkele oriëntatie op die stad. Het is in de ogen van het college om die redenen simpelweg geen realistisch scenario.

Resteren 3 scenario's.

1. Ommen en Hardenberg

We hebben in Dalfsen te maken met een politieke werkelijkheid die er in het kort op neer komt dat samenwerking met Ommen automatisch ook betekent een samenwerking met Hardenberg en dat

dit automatisch gebeurt in de vorm van een ambtelijke fusie. Het college heeft grote twijfels bij de bestuurlijke logica van deze gedachtengang.

Uiteraard is het zo dat Ommen, Hardenberg en Dalfsen een aantal opdrachten gemeenschappelijk hebben. We zijn plattelandsgemeenten met belangrijke agrarische kenmerken en een gezamenlijke ambitie op het gebied van toerisme. We willen onze kleine kernen leefbaar en levendig houden. We wortelen in dezelfde cultuur.

Maar ook bij de vorm van een ambtelijke fusie heeft het college twijfels. De vraag is of we toekomstbestendig worden door het ambtenarenapparaat te verdrievoudigen. Betekent groter automatisch beter? Is het wel logisch om de complexe opdrachten die naar ons toe komen in een ambtelijke omgeving te beleggen? In de ogen van het college is dat niet per definitie het geval. Tot slot vermoeden we dat de aansturing van het ambtelijke apparaat bij een ambtelijke fusie niet eenvoudiger wordt en dat op termijn de druk op een bestuurlijke fusie onvermijdelijk alleen maar groter zal worden. Bij een ambtelijke fusie vindt het college van Dalfsen dat in één keer doorgepakt moet worden richting een herindeling; dus streven naar één grote Vechtdalgemeente.

Echter, gezien de uitkomst van het onderzoek naar de bestuurskracht van de gemeente Dalfsen, zien we nut en noodzaak van een dergelijk ingrijpende beslissing niet. De oppervlakte én het aantal kernen van een grote Vechtdalgemeente is zodanig dat we ons afvragen of onze ambities met betrekking tot bestuurlijke nabijheid nog wel gerealiseerd kunnen worden. Wij denken van niet. Daarnaast maken we dan deel uit van een gemeente die meer gericht zal zijn op het oosten terwijl het merendeel van de bewoners van onze gemeente in hun dagelijks leven juist veel meer gericht is op het westen. Het is onmiskenbaar zo dat de meerderheid van de inwoners van de gemeente Dalfsen eerder gericht is op Zwolle dan op Hardenberg. In Zwolle gaan onze kinderen naar school, daar gaan we onze boodschappen doen als we dat niet dicht bij huis kunnen, daar vinden we onze zorg en ons werk.

Alles overziend concludeert het college dat een ambtelijke fusie met Ommen en Hardenberg niet wenselijk is. Een bestuurlijke fusie moet aan de voorwaarde van bestuurlijke nabijheid voldoen. Van daaruit redenerend sluit het college een bestuurlijke fusie met Ommen niet op voorhand uit. Wel vraagt zij zich af of daarmee een gemeente is ontstaan die voldoende schaalvoordelen kan realiseren.

Voorwaarde bij deze fusie is dat een oriëntatie op en bestuurlijke en ambtelijke samenwerking met (de regio) Zwolle noodzakelijk is.

II. Staphorst en Zwartewaterland

Als je sterke twijfels hebt bij een ambtelijke fusie, dan lijkt het logisch om samenwerking te zoeken met buurgemeenten die daar net zo over denken. Zwartewaterland en Staphorst liggen dan als partners voor de hand. Daarnaast werken we al met deze twee gemeenten samen, bijvoorbeeld als het gaat om de brandweer, de regionale uitvoeringsdienst en ICT. Die samenwerking bevalt goed. Van Zwartewaterland en Staphorst weten we dat ze niets voor een bestuurlijke fusie voelen. Onze huidige samenwerking heeft zelfs mede tot doel om onze prestaties zodanig te verbeteren én de continuïteit ervan te verankeren dat bestuurlijke onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. Het is echter maar de vraag of er in samenwerking met Staphorst en Zwartewaterland voldoende potentieel zit om de eerder genoemde vraagstukken ook op te lossen. Het gemeentebestuur denkt dat dit slechts gedeeltelijk het geval is. De schaalvoordelen zijn onmiskenbaar, maar de vraag is of het genoeg is. In de huidige plannen zoals terug te vinden in het rapport Berenschot, is sprake van een ambtelijke fusie op onderdelen. Het college vraagt zich af of dit een goed model is. Zeker als er, zoals bedoeld, gelijktijdig sprake is van het gastheermodel, ligt bestuurlijke complexiteit en ambtelijke rigiditeit om de hoek.

III. Zwolle en Regio

Bij een aantal opdrachten ligt het dan ook voor de hand om onmiddellijk op te schalen naar het niveau van Zwolle en de regio. Wij weten dat op dit moment de provincie, Zwolle en Kampen samen onderzoeken wat de opbrengst is van een SSC-op het gebied van HRM, ICT en Inkoop. Er wordt tevens over gedacht om Belastingen extern te beleggen (bij de uitvoeringsorganisatie voor acht waterschappen: LocosensusTricijn). Het volumevoordeel in dit samenwerkingsverband is fors. Dan praten we niet over de ongeveer 65.000 inwoners van Dalfsen, Staphorst, Zwartewaterland, maar over 250.000 inwoners. Als we ons realiseren dat we met Staphorst en Zwartewaterland al

samenwerken in de regionale uitvoeringsdienst (RUD) en de brandweer, die overigens beide vanwege wettelijke verplichtingen op termijn zullen opgaan in de regio IJsselland, dan praten we (in termen van fte's en budget) over een belangrijk deel van de gemeentelijke organisatie. De voorkeur van het college gaat uit naar dit scenario: samen met Zwartewaterland en Staphorst aansluiten bij het initiatief van provincie, Zwolle en Kampen om te komen tot de oprichting van een SSC voor de bedrijfsvoeringsprocessen, met de mogelijkheid van uitbreiding van taakvelden in de toekomst.

11. Concluderend

Natuurlijk wordt er gemopperd op de ambtenaren die, als ze al werken, dat veel te langzaam doen. En op de raad die geen besluiten neemt. Of juist wel maar dan de verkeerde. En er wordt geklaagd over het college, want het heeft te weinig visie. Of het laat zijn oren teveel hangen naar de voorzitters van de verenigingen en te weinig naar de loslopende jeugd. Natuurlijk is er veel niet helemaal goed, maar gelijktijdig is bij doorvragen de waardering voor het gemeentebestuur onmiskenbaar. En met gemeentebestuur bedoelen we dan de hele driehoek van gemeenteraad, college en ambtelijk apparaat. De bereikbaarheid, de toegankelijkheid, het persoonlijke in de benadering, de omgangsvormen, het wordt allemaal zeer gewaardeerd. Zo zeer zelfs dat er veel verloren gaat als dit voor 'politieke scherpste', 'efficiency' en 'deskundigheid' wordt ingeruild. Uiteindelijk levert ons de stroperigheid ook veel op. Bij veel dossiers wordt het vaak gezegd: de weg naar het besluit was uiterst moeizaam maar het resultaat mag er uiteindelijk zijn.

Het is goed leven in de gemeente Dalfsen en dat willen we zo houden. Maar toch, willen we toekomstvast zijn, dan is samenwerking met één of meerdere gemeenten voor de hand liggend. Een bestuurlijke fusie met Ommen sluit het college niet op voorhand uit (mits er oriëntatie is op en samenwerking met 'Zwolle'). Een fusie met Hardenberg wel. Over de zin van een (gehele of gedeeltelijke) ambtelijke fusie, met wie dan ook, bestaat grote twijfel.

Uiteindelijk kiezen we voor een ontwikkelingsmodel. De samenwerking rond de regionale uitvoeringsdienst en de brandweer in DSZ verband zetten we door, ons realiserend dat deze vervolgens beide- zullen opgaan in het grotere verband van de regio. Verder willen we met name onze bedrijfsvoering met partners gaan uitvoeren. Het gaat daarbij om HRM, ICT, Belastingen en Inkoop. Onze voorkeur gaat uit naar een model van Shared Services, waarbij dat in onze ogen ook in de vorm van een intergemeentelijke onderneming kan (ROVA model). Samenwerking met Staphorst en Zwartewaterland hierin lijkt logisch en verstandig gezien de politieke constellatie van dit moment en de gedeelde belangen in deze. Het ligt wel voor de hand om gelijk op te schalen naar het niveau van Zwolle/Kampen. Dat laatste heeft dan ook onze nadrukkelijke voorkeur. Aangezien deze twee gemeenten zich op dit moment, samen met de provincie, oriënteren op een gezamenlijk SSC, zien we reële mogelijkheden om daar bij aan te sluiten.

We vinden hier de juiste maat, in de zin van *schaal*, in de zin van *tempo* en in de zin van *partners*. We worden als gemeentebestuur sterker en krachtiger en tegelijkertijd kunnen we blijven vasthouden aan het principe van nabijheid. Ofwel: Sterker Dichtbij.

12. Vervolgstappen

Samen met Staphorst en Zwartewaterland deelnemen aan een SSC met de provincie, Zwolle en Kampen lost niet al onze problemen op. Er blijven nog een aantal vraagstukken liggen die te maken hebben met de kwaliteit van het besluitvormingsproces en de beschikbaarheid van hoogwaardige beleidskennis op flexibele basis. Wat dat betreft mag het denken dan ook niet stil staan en moeten er de komende tijd plannen worden gemaakt voor een verdere organisatieontwikkeling. Daarbij is het wel noodzakelijk dat we erin slagen om daarvoor de noodzakelijke capaciteit te 'verdiene' door een aantal basisprocessen te optimaliseren.

Deze notitie is een strategische verkenning over de bestuurlijke toekomst van Dalfsen. Het college kiest ervoor om weliswaar bestuurlijk zelfstandig te blijven, maar om gelijktijdig op een aantal terreinen nadrukkelijk en niet vrijblijvend te gaan samenwerken met buurgemeenten en de provincie. Maar nogmaals: “samenwerken doe je niet alleen en dat maakt het knap lastig”. We hebben er voor gekozen om eerst met onze gemeenteraad in gesprek te gaan voordat we verdere stappen op weg naar samenwerking zetten. Hoe eventuele partners over onze oriëntatie denken weten we dus niet. Overigens zullen zij, als we bij hen op gesprek gaan om te onderzoeken of zij ons als partner zien zitten, onmiddellijk vragen hoe onze gemeenteraad er over denkt. En dat is ook terecht. Daarom willen we, voordat we verdere stappen zetten, weten wat de opvatting is van onze gemeenteraad. Deelt hij de strategische oriëntatie van het college? Wil hij kaders meegeven aan het college? Hoe ver reikt zijn ambitie?

Het college van burgemeester en wethouders van Dalfsen.
10 oktober 2011.