

Versterken samenspel gemeenten en GGD - Eindverslag en borging -

1. Inleiding

Gemeente Nijmegen heeft in 2023 het initiatief genomen voor het project om het samenspel tussen de gemeenten als opdrachtgever en de GGD als opdrachtnemer te verbeteren. Bij de gemeenten en GGD is input opgehaald ten behoeve van een probleemanalyse. Na een verkennende fase is in het eerste kwartaal van 2024 een plan van aanpak opgesteld. Dit was de start van de uitvoering van het project.

Het project is opgedeeld in meerdere projectfasen. Na twee projectfasen is in mei 2025 een tussentijdse evaluatie opgesteld. Op basis hiervan heeft de GGD besloten om het project tot eind 2025 voort te zetten om nog een aantal zaken in het samenspel te verbeteren en af te ronden. De tussentijdse evaluatie is ook gedeeld met de gemeenten.

Inmiddels is ook de derde en laatste projectfase (nagenoeg) afgerond. Deze notitie is bedoeld als eindverslag over de resultaten van het project.

2. Doelstellingen en verwachte resultaten van het project

In het plan van aanpak is de volgende doelstelling voor het project Versterken samenspel gemeenten en GGD beschreven:

Gedurende het project gaan gemeenten en GGD gefaseerd werken aan de volgende verbeterkansen:

- *Betere opdrachtverlening en betere (scherpere) opdrachten*
- *Verduidelijking t.a.v. rollen, rolverdelingen, processen*
- *Passende kernwaarden waarlangs we samenwerken (gedrag)*

om uiteindelijk tot effectiever totstandkoming van de besluitvorming te kunnen komen aan de bestuurlijke tafels.

De verwachte concrete resultaten aan het einde van het totale project zijn als volgt geformuleerd:

- A. *Concrete verbetervoorstellen voor de punten uit de probleemanalyse (bijlage 1);*
- B. *Gemeenten en GGD nemen elkaar tijdig mee bij voorstellen, uitzettingen en bezuinigingen (via de reguliere planning- en controlcyclus);*
- C. *Voorstellen van de GGD worden beter onderbouwd;*
- D. *Er is wederzijds meer duidelijkheid en begrip over processen van samenwerking, op alle onderdelen (gemeenten onderling, samenspel opdrachtgever(s) – opdrachtnemer, en binnen de GGD)*

3. Resultaten tot nu toe

Het project is opgebouwd in meerdere fases, met in elke fase een duidelijke focus op een aantal op te pakken knelpunten en kansen uit de probleemanalyse. We hebben gekozen voor een stapsgewijze aanpak, waarbij na elke fase wordt bekeken wat daarna weer de meest zinvolle vervolgstap is.

Resultaten projectfase 1 (periode april-oktober 2024)

1. Agendacommissie voor het RAO GGD

Met ingang van oktober 2024 is er een agendacommissie voor het Regionale Ambtenaren Overleg (RAO) GGD ingesteld. De agendacommissie wordt gevormd door drie RAO-leden als vertegenwoordiging van de gemeenten van Rijk van Nijmegen, Nijmegen stad en Rivierenland en de directiesecretaris namens de GGD. De RAO leden van de agendacommissie zijn ervoor verantwoordelijk dat alle gemeenten van hun eigen regio actief worden meegenomen en geïnformeerd. Daarnaast wordt per regio een vervangend RAO-lid aangewezen.

De taken van de agendacommissie zijn:

- Bepalen agenda RAO GGD;
- Meedenken over de agenda van het Algemeen Bestuur (AB) van de GGD;
- Verzorgen van een globale agendadoorkijk aan het begin van elk jaar voor het komende kalenderjaar;
- Zicht hebben/krijgen op (strategisch) lange termijn agenda.
- Evalueren van de verbetervoorstellen van het project en de samenwerking tussen GGD en gemeenten in RAO GGD.

Wat is het effect hiervan?

- Meer gezamenlijkheid tussen gemeenten en GGD bij de (voorbereiding van) beleidsbepalende processen en agendering RAO en AB GGD.
- Meer gezamenlijkheid tussen gemeenten in opdrachtgeverschap aan GGD.
- Meer ruimte voor gemeenten om te toetsen of ontwikkelingen en wensen passen binnen de inhoudelijke en financiële kaders en hierover in overleg treden.
- Aan de voorkant meer draagvlak creëren voor voorstellen van de GGD.
- Hogere kwaliteit en meer efficiëntie van de advisering aan de AB-leden.

2. Verbeteren opdrachtgeverschap Veilig Thuis

Er is opnieuw invulling gegeven aan de samenwerking tussen Veilig Thuis en de gemeenten. In het verleden werden de ambtelijke meet-ups voor de aanpak Huiselijk Geweld en Kindermishandeling (HGKM) ook gebruikt voor zaken die horen bij het opdrachtgeverschap van gemeenten aan Veilig Thuis. Dat is uit elkaar gehaald. De bestaande ambtelijke meet-ups worden alleen gebruikt voor de inhoudelijke samenwerking tussen gemeenten en de ketenpartners voor de aanpak HGKM. Daarnaast is er een nieuwe werkgroep in het leven geroepen met een afvaardiging vanuit de gemeenten in Gelderland-Zuid en Veilig Thuis om te zorgen voor een goede samenwerking tussen opdrachtgever en opdrachtnemer. Deze is in plaats van het periodiek overleg met alleen gemeente Nijmegen gekomen. De werkgroepleden worden uitgenodigd bij het RAO wanneer dit relevant is.

Wat is het effect hiervan?

- Meer inhoudelijke verdieping op het thema Veilig Thuis tussen het RAO GGD, de inhoudelijke (beleids)medewerkers van gemeenten en de GGD.
- Meer duidelijkheid in de doelen van de diverse gremia door het samenspel opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap te splitsen van de inhoudelijke aanpak HGKM.
- Meer slagkracht door een intensievere samenwerking.

3. Meer ruimte in vergaderplanning DB – RAO – AB GGD en eerder delen conceptagenda AB GGD

Met ingang van 2025 is, waar mogelijk, meer ruimte gecreëerd in de vergaderplanning van het Dagelijks Bestuur (DB), RAO en AB van de GGD. Het betreft de eerste, derde en vierde vergadercyclus van het jaar. In de tweede vergadercyclus kon niet meer ruimte gemaakt worden vanwege de termijn om een zienswijze op de begroting in te dienen.

Daarnaast wordt de conceptagenda van het AB GGD (dus nog niet de onderliggende stukken) met ingang van juli 2024 eerder gedeeld met de RAO leden. Dit gebeurt direct na vaststelling in het DB GGD (onder embargo).

Wat is het effect hiervan?

- De RAO leden hebben meer ruimte om het RAO goed voor te bereiden en intern voor te bespreken.
- De extra voorbereidingstijd zorgt ervoor dat de adviezen aan de bestuurders goed kunnen worden afgestemd en kwalitatief beter zijn, zodat veel onduidelijkheden, die eerder tijdens AB-vergaderingen naar voren kwamen, in de voorbereiding weggenomen kunnen worden.

4. Adoptievoorstellen voor de advisering aan AB-leden

De projectgroep heeft een verbetervoorstel uitgewerkt dat RAO-leden meer gaan samenwerken bij het opstellen van de adviezen aan de bestuurders ter voorbereiding op de vergaderingen van het AB GGD en bij conceptzienswijzen op de kaderbrief, de jaarrekening en de begroting.

Eén (of enkele) van de RAO-leden maken een regionale opzet van een advies of zienswijze. In de gezamenlijke digitale teams-omgeving wordt dit concept gedeeld. Tevens worden daarna alle annotaties en zienswijzen met elkaar gedeeld zodra deze gereed zijn. Bij de begrotingscyclus en andere belangrijke dossier is apart vooroverleg om de gedeelde standpunten te bespreken en om te weten van elkaar welke gemeenten hiervan willen/moeten afwijken.

De doorontwikkeling naar het uitwerken en afstemmen van een regionale voorzet voor adviezen en zienswijze was een van de actiepunten voor projectfase 3.

Wat is het effect hiervan?

- Bestuurders weten tijdig van elkaar waar overeenstemming te vinden is. De rol van gezamenlijk opdrachtgever kan beter worden ingevuld.
- Meer gezamenlijkheid in opdrachtgeverschap aan GGD realiseert een prettiger en meer voorspelbare bestuurlijke samenwerking met de GGD.
- Meer samenhang tussen het functioneren van het DB, AB en het regionaal ambtelijk overleg.
- Het is efficiënter wanneer een regionaal gedragen advies wordt geschreven door één (of enkele) RAO leden, wat als basis kan dienen voor alle individuele adviezen.
- Een toename in de kwaliteit, draagvlak en betere regionale afstemming van de adviezen aan de AB leden.
- De 'couleur locale' wordt steviger en meer zichtbaar.
- Een betere regionale afstemming van de zienswijzen op de kaderbrieven, jaarrekeningen en begrotingen, waardoor de GGD eerder weet welke financiële voorstellen door de opdrachtgever als wenselijk, haalbaar en uitvoerbaar beoordeeld worden.

5. Werksessie met managers, financials en projectgroep

Op 17 december 2024 heeft een werksessie plaatsgevonden met de bij het project betrokken managers van gemeenten en GGD, een aantal financials van gemeenten en GGD en de projectgroep. Concreet is er gesproken over:

- Het brede speelveld rondom de taken van de GGD, de verschillende rollen en de kernwaarden voor samenwerking.
- Het actuele proces van de kaderbrief, begroting en bezuinigingen voor 2026. Er zijn procesafspraken gemaakt voor de voorbereiding van de concept begroting voor 2026.

Wat is het effect hiervan?

- In brede samenstelling duidelijkheid creëren over elkaars rollen en verwachtingen ten aanzien van het samenspel tussen gemeenten en GGD.
- Inzicht geven in en begrip creëren voor elkaars speelveld.
- Het naar elkaar toe uitspreken welke kernwaarden voor samenwerken we belangrijk vinden.
- Een impuls geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

Resultaten projectfase 2 (periode november 2024 - juni 2025)

6. Verbetering proces begroting GGD

De voorbereiding van de concept begroting is een proces in de reguliere lijn van de GGD en de gemeenten. In 2026 zijn er extra afstemmingsmomenten toegevoegd aan het proces, omdat de gemeenten aan de GGD hadden gevraagd om bezuinigingsvoorstellen uit te werken. Vanuit het project Versterken samenspel gemeenten en GGD is meegekeken gedurende dit proces en geëvalueerd. Zowel de gemeenten als de GGD zijn positief over de resultaten. Er is afgesproken dat er extra afstemmingsmomenten in het begrotingsproces worden ingepland op het moment dat er onderwerpen of ontwikkelingen zijn die daarom vragen. Voor de begroting 2027 is dat bijvoorbeeld het thema 'splitsen bedrijfsvoering VRGZ en GGD'.

Wat is het effect hiervan?

- Meer gezamenlijkheid in het voorbereidingsproces van de begroting GGD.
- Meer draagvlak voor begrotings- en bezuinigingsvoorstellen.
- Effectieve totstandkoming van de besluitvorming.
- Uitvoering geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

7. Verbinding met het bestuurlijke project 'Samenwerking DB-AB GGD' (Basculegroep)

Parallel aan het ambtelijke project Versterken samenspel gemeenten en GGD liep het bestuurlijke traject 'Samenwerking DB-AB GGD' onder begeleiding van de Basculegroep. De Basculegroep heeft interviews gehouden met de bestuursleden en heeft de opgehaalde beelden over de samenwerking eind 2024 gepresenteerd in het DB en AB GGD. Veel van de bevindingen van het ambtelijk en bestuurlijk samenspel liggen in elkaars verlengde en vullen elkaar aan. Het AB GGD heeft daarom besloten om het traject Samenwerking DB-AB te koppelen aan het ambtelijke project Versterken samenspel gemeenten en GGD. De Basculegroep heeft een overdracht verzorgd van de opgedane kennis en aanbevelingen. De projectgroep en de ambtelijke begeleidingsgroep van het project 'Versterken samenspel gemeenten en GGD' hebben vervolgens aangegeven met welke van de verbeterpunten zij al aan de slag zijn en welke nog kunnen worden opgepakt in projectfase 3. Het belangrijkste verbeterpunt voor projectfase 3 is het maken van een inwerkprogramma (onboarding) voor bestuurders en ambtenaren. Daarnaast zijn er ook verbeterpunten die het bestuur zelf dient op te pakken, zoals verbeterpunten over de vergaderingen van het DB en AB GGD.

Wat is het effect hiervan?

- Het op elkaar laten aansluiten van het bestuurlijke en ambtelijke traject ter versterking van het samenspel.
- Meer bestuurlijk eigenaarschap.
- Meer gezamenlijkheid in opdrachtgeverschap aan GGD.
- Effectieve totstandkoming van de besluitvorming.
- Uitvoering geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.

8. Vervolg werksessie met managers, financials en projectgroep

Tijdens de werksessie met managers, financials en de projectgroep op 17 december 2024 is afgesproken om een vervolg werksessie te organiseren in 2025. Deze heeft plaatsgevonden op 17 juni 2025. De onderwerpen die aan de orde zijn geweest zijn:

- Evaluatie van het begrotingsproces 2026 en het maken van een doorkijk naar het proces voor de kaderbrief en begroting 2027.
- Welke elementen moeten terugkomen in een onboarding programma voor bestuurders en ambtenaren?

Wat is het effect hiervan?

- In brede samenstelling duidelijkheid creëren over elkaars rollen en verwachtingen ten aanzien van het samenspel tussen gemeenten en GGD.
- Inzicht geven in en begrip creëren voor elkaars speelveld.
- Het naar elkaar toe uitspreken welke kernwaarden voor samenwerken we belangrijk vinden.
- Een impuls geven aan het gewenste samenspel vanuit 'de bedoeling'.
- Input verzamelen voor het onboarding programma.

Resultaten projectfase 3 (periode juli-december 2025)

9. Efficiënter organiseren van overleggen tussen gemeenten en GGD

De GGD heeft tijdens projectfase 2 een eerste inventarisatie gemaakt van de overleggen die er zijn tussen de verschillende afdelingen van de GGD en de gemeenten. Het beeld is dat er grote verschillen bestaan tussen de afdelingen/teams. De GGD heeft onderzocht hoe de beleidsoverleggen efficiënter kunnen worden georganiseerd per afdeling, maar ook afdeling overstijgend per thema. Het uitgangspunt is: Regionaal waar mogelijk, lokaal waar nodig.

Deze opdracht heeft ervoor gezorgd dat er uitwisseling is geweest tussen de afdelingen van de GGD over de manier van samenwerken zowel intern als extern. Elke afdeling heeft bewust stilgestaan bij de vraag of de overleggen efficiënter kunnen worden georganiseerd. Opvallend is dat de verbetermaatregelen, die reeds in gang zijn gezet, vooral betrekking hebben op de individuele afdelingen. Deze opdracht wordt ingewikkelder als het gaat over de samenwerking op thema's die de afdelingen overstijgen. Daar liggen dan ook de grootste kansen ter verbetering, die zowel aan de kant van de GGD als aan de kant van de gemeenten efficiencyvoordeel kunnen opleveren.

Wat is het effect hiervan?

- Meer integrale opdrachten en dienstverlening per gemeente.
- Meer samenhang tussen de verschillende onderwerpen. De overleggen krijgen daardoor een meer overstijgende en strategische invulling en een groter bereik.
- Meer efficiëntie in het proces van begroting en verantwoording.
- Meer afstemming en samenwerking tussen gemeenten in het opdrachtgeverschap aan de GGD.
- Eenduidigheid vanuit de GGD naar externe partners.

10. Onboarding programma voor bestuurders en ambtenaren GGD

Een van de verbetervoorstellen vanuit het ontwikkeltraject van de Bascule groep was om een onboarding programma (verder) te ontwikkelen voor de bestuurders en ook de ambtenaren (voor de ambtenaren is momenteel geen onboarding programma beschikbaar), wetende dat de volgende gemeenteraadsverkiezingen eraan komen in maart 2026. En om het onboarding proces in de structuur te zetten om het potentieel aan kwaliteit beter te benutten. Dit verbetervoorstel is vervolgens opgepakt door de projectgroep.

Op basis van dit advies en de inventarisatie van de huidige situatie heeft de projectgroep een plan van aanpak gemaakt waar al deze onderdelen in terug komen voor zowel bestuursleden als ambtenaren. Deze bestaat uit 2 onderdelen:

1. Online onboarding: Op de website van de GGD is een openbare plek beschikbaar gesteld waarop alle informatie te vinden is. De projectgroep is op dit moment, in samenwerking met de communicatieadviseur van de GGD, bezig om de pagina 'Samenwerken aan gezondheid' te vullen. Alle onboarding informatie voor bestuurders, RAO ambtenaren (en ook raadsleden) is hier te vinden. Er zullen verschillende filmpjes worden opgenomen, deze staan in Q1 2026 op de rol. Moniek Pieters en Cilia Daemen zullen de aftrap doen in een gezamenlijk filmpje waarin ze iets vertellen over het belang van gezondheidspreventie en over de samenwerking tussen de gemeenten en de GGD.
2. Een introductiebijeenkomst voor bestuurders en ambtenaren na de gemeenteraadsverkiezingen. De nieuwe online onboarding informatie zal daarvoor worden gebruikt. Bij deze bijeenkomst zullen de bestuurders de gelegenheid krijgen om ook hun ambtenaar mee te nemen.

z

Wat is het effect hiervan?

- Meer kennis over 'Samenwerken aan gezondheid' in onze regio zodat men zich welkom voelt en effectief kan bijdragen.
- Soepelere start, hogere betrokkenheid en tevredenheid.
- Meer kennis en uitleg over samenhang tussen de verschillende onderwerpen
- Duidelijke plek online waar alle informatie te vinden is

4. Conclusie

De verbetervoorstellen hebben een positieve bijdrage geleverd aan de doelstellingen van het project. Het samenspel rondom de onderwerpen van de GGD vindt plaats in een complex speelveld met veel verschillende perspectieven. Het proces van samenwerken aan dit project en de uitvoering van de verbetervoorstellen hebben geleid tot meer duidelijkheid en wederzijds begrip over de rollen en de processen van samenwerking. Meerdere acties dragen bij aan de verbetering van de (gezamenlijke) opdrachtverlening van de gemeenten aan de GGD.

Het samenwerken volgens passende en gezamenlijke kernwaarden loopt door alle acties heen. De belangrijkste zijn: Inwonerperspectief centraal, samenwerken vanuit vertrouwen en wederkerigheid en in contact zijn met elkaar. Dit gaat over de onderlinge verbondenheid in het samenspel: houding, gedrag, verwachtingen en open communicatie. Hierin zijn mooie stappen gemaakt, die bijdragen aan het vertrouwen in elkaar. Het gezamenlijk leervermogen is daardoor toegenomen. Het helpt om daarbij het gezamenlijke belang voor ogen te hebben, namelijk de dienstverlening aan de inwoners van Gelderland-Zuid. Dit aspect van het samenspel zien we ook terug in de adviezen van de Basculegroep in het bestuurlijke traject 'Samenwerking DB-AB GGD' en verdient ook na het project blijvend aandacht.

5. Borging

Ter afsluiting van het project heeft (een vertegenwoordiging van) de projectgroep een rondje gemaakt langs de managersoverleggen en kring gemeentesecretarissen in beide subregio's en het RAO GGD. De resultaten van het project zijn gepresenteerd en er is gesproken over de borging van de resultaten. De conclusie is dat we per 2026 kunnen afschalen van het project naar de lijn. Daarbij is het belangrijk dat we de structureel aandacht houden voor de onderlinge verbondenheid en het gezamenlijke leervermogen.

Dat willen we als volgt organiseren:

1. Evaluatie van de samenwerking vindt plaats in de reguliere overleggen in de lijn, zowel ambtelijk als bestuurlijk. Dat doen we door dit onderwerp te agenderen in reguliere overleggen en door elkaar rechtstreeks feedback te geven.
2. Structureel een à twee keer per jaar een regionaal managersoverleg specifiek over de vraag 'Hoe gaat de samenwerking?'. Daarnaast kan er incidenteel worden geëscaleerd naar dit managersoverleg als er urgentie is. Het managersoverleg bestaat uit een afvaardiging van gemeenten en GGD:
 - o Manager gemeente Nijmegen
 - o Manager Rivierenland
 - o Manager Rijk van Nijmegen
 - o Gedelegeerd MT lid van de GGD dat het versterken van het samenspel in portefeuille heeft.

De GGD wil het initiatief nemen om een eerste managersoverleg te plannen. Daarna kunnen de managers afspreken wie hiervoor verantwoordelijk is voor het vervolg.

3. Een structureel regionaal overleg (2 keer per jaar) met (een vertegenwoordiging van) gemeentesecretarissen, waarbij de DPG van de GGD aansluit. Dit overleg is voor het afstemmen/bijpraten over grote onderwerpen of ontwikkelingen. Daarnaast kan er incidenteel worden geëscaleerd naar dit overleg als er urgentie is.

In het eerste kwartaal van 2026 worden de resultaten van het project en dit voorstel voor borging nog voorgelegd aan het MT van de GGD, het managersoverleg en de ambtelijke begeleidingsgroep van het project en het DB en AB van de GGD.

Tot slot is de GGD bezig met een organisatieontwikkeling om als organisatie professioneler, sterker en veerkrachtiger te worden. We willen nog beter samenwerken, meer verantwoordelijkheid nemen en richting geven aan waar we naartoe willen, samen met de gemeenten en herkenbaar als één GGD. Door als GGD meer consistent en voorspelbaar te worden, wordt ook het samenspel tussen de GGD en de gemeenten versterkt.

Bijlage 1 Probleemanalyse

Hieronder volgt de gemaakte ambtelijke probleemanalyse (genoemde knelpunten/ verbeterkansen) langs een viertal kopjes.

1. Gezamenlijke sturing

- Een gezamenlijke agenda met maatschappelijke opgaven ontbreekt. Deze helpt om prioriteiten te stellen en integrale afwegingen te maken. De meerjarenstrategie is hiervoor niet voldoende.
- Gemeenten stemmen onderling te weinig af in de opdrachtverlening aan de GGD. Het is wenselijk dat gemeenten aan de voorkant meer onderling en met de GGD afstemmen over de opdrachtverlening aan de GGD (collectief opdrachtgeverschap). Dit vraagt om een meer proactieve houding en meer tijd.
- Gemeenten en GGD moeten beter toetsen of een opdracht passend, haalbaar en acceptabel is. Een project of nieuwe taak start met het formuleren en accepteren van een opdracht. Dit zorgt ervoor dat de wederzijdse verwachtingen over doelstellingen en reikwijdte helder zijn en onduidelijkheden in een later stadium worden voorkomen.
- De GGD neemt bij voorkeur regionale opdrachten aan omdat deze het beste passen bij de basisdienstverlening en bedrijfsvoering van de GGD en daarmee het meest efficiënt en effectief zijn. Vanuit gemeenten heeft maatwerk vaak de voorkeur.

2. Samenspel gemeenten-GGD

- Er is onduidelijkheid over de rollen, verantwoordelijkheden, communicatie en escalatielijnen op verschillende niveaus (beleid-management-bestuurlijk).
- Wie bewaakt het systeem van samenwerken (ambtelijke capaciteit en inzet)?
- De diversiteit van de GGD (en gemeenten) maakt dit ingewikkeld. Mede daardoor komt er te veel discussie op de bestuurlijke tafel.
- Verschillende taken van de GGD vragen ander vormen van samenwerking, dit komt nu nog niet voldoende van de grond. Het samenspel voor projectmatige of ontwikkeltaken vraagt om een andere aanpak dan voor de basisdienstverlening van de GGD.
- Gemeenten en GGD nemen elkaar te weinig mee in wat ze doen, waarom ze dat doen en welke verwachtingen daarbij horen. Bij voorstellen van de GGD voor ontwikkelen is vaak onvoldoende beargumenteerd waar de wens tot ontwikkeling vandaan komt. Het gevoel heerst dat kritische vragen vanuit het RAO niet altijd gewaardeerd worden.
- Er ontbreekt strategische agendering vanuit het RAO om ontwikkelingen vroegtijdig strategisch te benaderen.

3. Samenspel gemeenten onderling

- Bestuurlijk-ambtelijk samenspel gebeurt in elke gemeente anders en maakt samenspel gemeentes onderling lastiger. Ook per regio verschilt de ambtelijke afstemming.
- Afspraken over mandaatverlening tussen gemeenten (bijvoorbeeld in subregio) worden onvoldoende gemaakt. Als je met mandaat van de subregio deelneemt aan een project moet je ook tijd krijgen om deze opdracht uit te voeren.
- De bijdrage van gemeenten aan de voorbereiding van adviezen aan het bestuur is onevenredig verdeeld.

4. Randvoorwaarden

- Een 'integraal' vraagstuk vraagt vroegtijdige ambtelijke agendering en verkenning. De tijd tussen RAO en AB is namelijk te kort om inhoudelijke collega's van andere beleidsterreinen te kunnen betrekken.
- De ambtelijke capaciteit om het opdrachtgeverschap goed vorm te geven, en ook inhoudelijk mee te denken, wordt als onvoldoende ervaren.