

Bestuurlijke opdracht:

Verkenning efficiency mogelijkheden in de keten over 4 organisaties

d.d. 12-05-2025

Versienr:	Omschrijving wijziging
0.1	Eerste aanzet tot opdrachtformulering n.a.v. opgehaalde input uit o.a. vopo's en poho's en DB binnen de P&C cyclus SC MER (ten behoeve van begroting 2026) en brainstorm Breed Directie Beraad (BDB) 10-4. Concept is bedoeld voor een eerste ophaalronde/consultatie door directeuren in eigen organisaties. Volgende bespreking in BDB vindt plaats op 24 april
0.2	Aangepaste aanzet op basis van input BDB bespreking 24-4. Concept is bedoeld voor bespreking en bepaling van de (bestuurlijke) besluitvormingsroute in het BDB van 8 mei 2025.
1	Concept aangepast na bespreking BDB op 8 mei en aanpassingen schriftelijk geaccordeerd door 4 directeuren

Aanleiding

Gemeenten, en daarmee ook hun gemeenschappelijke regelingen, staan de komende jaren financieel voor een lastige opgave. In het eerste kwartaal van 2025 is dit meermaals binnen de gezamenlijke overleggen t.b.v. de begroting 2026 SC MER (Vopo's en Poho's), het Breed Directie Beraad (BDB), colleges en het Dagelijks Bestuur (DB) SC MER aan de orde gekomen. Afgesproken is, om naast de vraag aan SC MER om "scherp aan de wind te varen", ook de handen ineen te slaan en een organisatie overstijgende opdracht te formuleren.

Het betreft een opdracht om te verkennen, of en welke mogelijkheden tot efficiencywinst er binnen de keten van 4 organisaties over de organisaties heen te behalen is. De verkenning is vanuit kostenbesparing ingegeven, maar wordt gezien de grondslag voor samenwerking binnen SC MER, niet los gezien van verbetering in (kwaliteit) van processen of dienstverlening.

De opdracht kent een grote organisatorische aard. Daarom hebben de 4 directeuren gezamenlijk het voortouw genomen in het formuleren van de opdracht en het vertalen naar een vervolgproces.

Voorliggende opdracht is tot stand gekomen op basis van:

- input uit bovengenoemde overleggen in voorbereiding op de begroting 2026 SC MER;
- input uit een eerste brainstormsessie in het BDB (10 april);
- bespreking eerste aanzet op 24 april in het BDB en een aangepast concept op 8 mei. In de tussentijd hebben de directeuren de inhoud gesondeerd bij hun MT's en waar al mogelijk bij bestuur.

Kader

De 4 partners (Gemeenten Maasgouw, Echt-Susteren en Roerdalen en SC MER) leggen de volgende uitgangspunten vast voor de start van de opdracht:

1. De verkenning richt zich op dat wat de 4 organisaties aangaat wat betreft taken aangaande SC MER zoals vastgelegd in de Gemeenschappelijke Regeling SC MER 2023 en processen die alle 3 de gemeenten én SC MER raken”.
2. De verkenning wordt in beginsel vanuit mogelijke kostenbesparing (personeel/materiaal) ingestoken, terwijl de aanleiding om in de keten samen te werken ook andere zaken zoals o.a. kwaliteit en schaalgrootte raken. Deze elementen liggen ten grondslag aan de samenwerking. De verkenning kan daardoor ook inzicht geven verbetering in (kwaliteit) van processen of dienstverlening¹ die niet (meteen) kostenbesparend zijn.
3. De 4 partners gaan primair uit van vertrouwen en het halen van, kennis en expertise (inhoud) over de huidige situatie en efficiencymogelijkheden uit onze eigen organisaties: onze medewerkers die het werk doen/ betrokken zijn bij verschillende processen, kennen de processen en weten waar (on)mogelijkheden zitten. In de uitvoering en uitwerking voeren we ook voldoende kritisch vermogen in.
4. Er zijn geen heilige huisjes; er is bij alle partners bereidheid om waar noodzakelijk terug te komen op eerdere besluiten.
5. Alles op moet op tafel: dit vraagt om durf, openheid en transparantie naar elkaar als partners en collega's.

Rollen en besluitvorming

Een verkenning over 4 organisaties heen zoals deze vraagt nadrukkelijk zowel iets in gezamenlijkheid, als van de 4 organisaties afzonderlijk. Deze opdracht heeft daarom bestuurlijk draagvlak binnen de 4 organisaties. Zodoende wordt de opdracht in de volgende 4 gremia voorgelegd ter vaststelling:

- DB SC MER
- College MG
- College ES
- College RD

De afzonderlijke besturen worden samen opdrachtgever voor het geheel over de organisaties heen. De resultaten en een voorstel voor vervolgstappen zullen na elke fase ter besluitvorming terugkomen in deze gremia (zie aanpak/proces). Ter informele afstemming tussen de gremia kan het informele deel van het AB SC MER (normaliter in juli en december) gedurende de looptijd ter afstemming gebruikt worden.

De directeurs (BDB) zullen als opdrachtnemer optreden na vaststelling van de opdracht in DB SC MER en de 3 colleges. Zij vormen gedurende de looptijd de verbinding naar hun eigen organisatie. De directeur SC MER zal namens de 4 partners binnen de opdracht de procesregie voeren over de uitvoering de 1^e fase (inventarisatie).

¹ Er zijn in de verschillende overleggen voorbeelden gedeeld, waar een mogelijke efficiencywinst te behalen is (dubbelingen in functies en processen, (beleids)taken, systemen, samen anders organiseren, etc). De breedte van de voorbeelden geven aan dat de opdracht een grote reikwijdte binnen de organisaties kent.

Aanpak/proces

Het betreft een breed en omvangrijk samen te doorlopen proces dat in 3 fases is opgedeeld. Bestuurlijke keuzemomenten lopen parallel aan deze fases.

Fase 1: Verkenningfase: samen op niveau van accounthouders op hoofdlijnen ophalen/in beeld brengen waar efficiencywinst mogelijk te behalen is en wat een eerste inschatting van de opbrengst danwel (tijdelijke) investering is. Onderscheid maken tussen verbeteringen met effect op korte en lange termijn. Op basis van deze verkenning worden er bestuurlijk keuzes en prioriteiten voorgelegd om nader uit te werken in fase 2.

Fase 2: Opbouwfase: op basis van de gemaakte keuzes wordt nader uitgewerkt voor de onderwerpen waar de partners samen op door willen pakken:

- Wat willen we bereiken?
- (nader) Kwantificeren opbrengst?
- Wat is er nodig om dat resultaat te bereiken?
- Hoe gaan we dat organiseren?

In deze fase wordt bepaald welke aanpak over de 4 organisatie passend is voor fase3 (uitvoering). Het “wat” bepaalt het “hoe”. Vanwege reikwijdte, complexiteit over 4 organisaties en de kans op diversiteit in oplossingsrichtingen per prioriteit lijkt een programmatische aanpak voor de handliggend. Fase 2 wordt afgerond met een plan waarin de uitvoering wordt beschreven per prioriteit. Daar waar zaken opgelost kunnen worden in reguliere verbeterprocessen, werkwijzen of programma's wordt hierbij aangesloten, waar geen structuur voorhanden is een aanvullend project of verbeterproces denkbaar.

Fase 3: Uitvoeringsfase: aan de slag. De uitvoeringsfase zal bestaan uit prioriteiten die meteen uit te voeren zijn (korte termijn/ “laaghangend fruit”) en een meer continue proces betreffen die landen in een programmatische aanpak. Zo hoeven simpele oplossingen in proces, geen onderdeel uit hoeven te maken van een langere cyclische aanpak. De uitvoeringsfase zal tzt. gemonitord worden en biedt perspectief om met elkaar te blijven verbeteren.

De fase zijn te vatten in onderstaand figuur:



Figuur Levensloop van een programma

Perspectief/ procesresultaten

Korte termijn perspectief:

- Inzicht in efficiency voordelen (groot of klein) vanuit kostenperspectief (personeel/materiaal) door o.a. slimmer organiseren, maar ook inzicht in te verbeteren processen.

Lange termijn perspectief:

- op (langere) termijn als onderdeel van de reguliere samenwerkingscyclus samen te (blijven) werken aan een continue verbetercultuur en investering in verbetering van processen (vb. lean over organisaties heen gebruik makend van alle LEAN kennis in organisaties).

Vooraf zijn er voor de fasen enkel procesresultaten te benoemen.

Inhoudelijke resultaten zullen volgen uit de uitvoering van met name fase 2 en 3.

- Fase 1: een eerste overzicht met inschatting van de opbrengsten op basis van waarop keuzes gemaakt kunnen worden om nader uit te werken in fase 2.
- Fase 2: een verdiepende uitwerking van de gekozen onderwerpen+ advies voor vervolg (programmatische) aanpak met concretisering van de opbrengsten.
- Fase 3: uitvoering geven aan de acties en uiteindelijk verzilvering opbrengsten.

Stakeholders

- Medewerkers 4 organisaties
- MT 4 organisaties
- Bestuurders 4 organisaties (DB SC MER en colleges)
- OR's 4 organisaties worden na vaststelling opdracht gezamenlijk betrokken
- Afhankelijk van de mogelijkheden/ keuzes ook inwoners van de 3 gemeenten

Tijdpad

In het POHO financiën is door de bestuurders een voorkeur uitgesproken om eerste resultaten in de gemeentebegroting 2026 (november) te kunnen vertalen. Op basis van de besprekingen in BDB met input van MT's leert dat dit in de volledige omvang niet haalbaar lijkt, door de omvang van de exercitie en het willen ontsluiten van informatie vanuit van de eigen organisaties en medewerkers.

Richtlijn:

- fase 1: doorlooptijd juni 2025-november 2025. Informele bespreking in AB 10 december
- fase 2: eind 2025/ 1^e helft 2026. Informele bespreking resultaten fase 2 AB juli 2026
- fase 3: vanaf 2^e helft 2026.
- De fases lopen in elkaar over.

Randvoorwaarden

- Draagvlak/opdrachtgeverschap 4 organisaties
- Beschikbare inzet medewerkers

Risico's

- Opdracht gaat over te behalen besparingen over de keten, dit zou op onderdelen in de organisatie negatief uit kunnen pakken terwijl de gehele keten in totaliteit bespaart.
- In beeld brengen van besparingen is een deel van de oplossingen, het verschil gaat met name zitten in het vertalen en effectueren van de besparingen binnen de organisaties. Hierin kunnen verschillen en spanningen optreden.
- Organisatorische drukte in de organisaties: er komt al veel op de medewerkers en organisaties af

Financiën

Het is bij aanvang van de opdracht nog niet bekend of en in welke omvang er een kostenbesparing of (tijdelijke) investering op onderdelen mogelijk is. Dit zal gedurende het proces duidelijk worden en onderdeel uitmaken van de keuzes die bestuurlijk voorgelegd worden.

Voor het doorlopen van de fases wordt uitgegaan van eigen inzet. Indien er op basis van de gekozen thema's of behoefte aan kritisch vermogen van buitenaf, externe of aanvullende inzet nodig is wordt dat meegenomen in de besluitvorming.