

Aan de gemeenteraad

Uw brief van	Ons kenmerk	428528
Uw kenmerk	Bijlage	1
Datum	Behandeld door	E. Praas
Onderwerp	Team	Projectmanagementbureau

20 JAN. 2015

Regionale samenwerking bedrijfsvoering

Geachte heer, mevrouw,

In oktober 2014 hebben wij de gemeenteraad geïnformeerd over het voorgenomen besluit van de colleges van Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten om te gaan samenwerken op het terrein van bedrijfsvoering. Dit voorgenomen besluit is gebaseerd op het Startdocument Regionale Samenwerking Bedrijfsvoering.

Dit startdocument is in het najaar 2014 voor advies voorgelegd aan de vier ondernemingsraden. Alle vier ondernemingsraden hebben een positief advies uitgebracht over de samenwerking, met enkele aanvullende vragen en opmerkingen.

De voorgenomen keuze voor de samenwerking tussen deze vier gemeenten is in de loop van vorig jaar tot stand gekomen. De vier gemeenten hebben in overwegende mate dezelfde vraagstukken, dezelfde dynamiek en dezelfde problematiek. Binnen de vier gemeenten heerst een hands-on mentaliteit. De verhouding van de grootte van de deelnemende gemeenten is vergelijkbaar : tussen de 20.000 en 40.000 inwoners. Door samenwerking tussen deze vier gemeenten is een schaalgrootte van 110.000 inwoners mogelijk. De uitgangspunten voor de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering zijn: zelfstandig te blijven en behoud van eigen identiteit, het samenbundelen van krachten en elkaar versterken als kernpartners voor het onderdeel bedrijfsvoering, slim samen te werken via een wederzijds gedeeld gastheerschap en binnen de gekozen thema's op zoek te gaan naar quick wins.

Er zijn vier criteria voor de samenwerking geformuleerd: de vier K's. Dit zijn Kwaliteit dienstverlening. Kwetsbaarheid verminderen, Kosten besparen en Kansen voor personeel.

Deze samenwerking is erop gebaseerd dat partners elkaar successen gunnen, echt willen samenwerken en dat er onderlinge vertrouwen bestaat (grondhouding). Feitelijk zou het kunnen betekenen dat de ene partner uit een bepaald thema meer rendement zal halen dan de andere partner, maar in het totaal levert deze samenwerking voor alle partners voordelen op. Op basis van deze grondhouding is de verdeling van de thema's tot stand gekomen. Gekozen is voor de volgende verdeling op basis van het gastheermodel: Bunschoten is gastheer voor ICT, Leusden is gastheer voor Financiën, Nijkerk is gastheer voor P&O en Putten is gastheer voor Juridisch.

De vier colleges hebben voor de werkwijze het volgende uitgangspunt gekozen: de samenwerking wordt opgezet door van onderop te starten met vier plannen van aanpak/business cases voor de vier thema's. De vier gemeenten gaan tegelijkertijd aan de slag. De afstemming en samenhang tussen de plannen vormt een belangrijk onderdeel van het project.

Op 13 januari 2015 hebben de vier colleges een voorlopig besluit genomen over de samenwerking op basis van het startdocument. Met betrekking tot een aantal bevoegdheden van het college schrijft artikel 169 van de Gemeentewet voor dat het college pas een besluit neemt nadat de raad in de gelegenheid is gesteld wensen en bedenkingen kenbaar te maken. Dit ziet toe op situaties waarin uitoefening van de bevoegdheden door het college ingrijpende gevolgen kan hebben voor de gemeente. De voorgenomen samenwerking valt strikt genomen niet onder dit artikel. Gezien de impact van de samenwerking acht het college het raadzaam het artikel in dit geval overeenkomstig toe te passen.

Met deze brief verzoeken wij u over de gekozen samenwerking op basis van het Startdocument wensen en bedenkingen in te brengen. De ingebrachte wensen en bedenkingen zullen wij meenemen in onze overwegingen om te komen tot een definitief besluit over de regionale samenwerking. Wij vragen u uiterlijk 5 maart 2015 uw eventuele wensen en bedenkingen in te brengen. De verwachting is dat alle vier colleges een definitief besluit nemen in de maand april 2015.

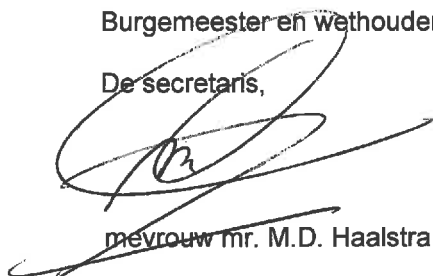
Volledigheidshalve zenden wij u het Startdocument nogmaals toe.

Wij verwachten u hiermede voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

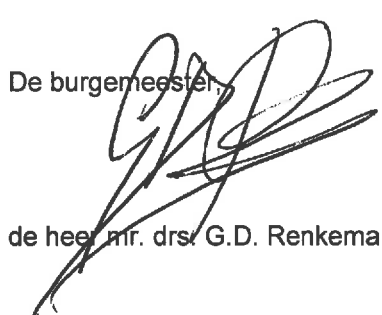
Burgemeester en wethouders van Nijkerk,

De secretaris,



mevrouw mr. M.D. Haalstra

De burgemeester,



de heer mr. drs. G.D. Renkema

Startdocument

Regionale Samenwerking Bedrijfsvoering



Oktober 2014

Inhoudsopgave

De aanleiding.....	3
De Visie	3
Waarom deze partners	3
De -Wat-vraag.....	3
De criteria van samenwerking; de vier K's.....	4
De scope van de samenwerking.....	5
De -Hoe-vraag.....	5
De aanvliegroute	7
Budget & capaciteit.....	7
Planning	7
Organisatie van de samenwerking.....	7
Bijlage:Organisatie van de samenwerking.....	8

De aanleiding

De afgelopen jaren hebben de gemeenten Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten zich georiënteerd op de diverse samenwerkingspartners op het gebied van bedrijfsvoering. De oriëntatie van de vier gemeenten is in verband met de ligging verschillend geweest. Vanaf vorig jaar hebben de gemeenten met elkaar verkend of samenwerking als kernpartners haalbaar is. Conclusie is dat de vier gemeenten op vele terreinen raakvlak hebben hetgeen de samenwerking kansrijk maakt.

Op 16 september 2014 zijn de vier colleges bijeengewoest om zich te oriënteren om mogelijk samen te werken op het gebied van bedrijfsvoering. Conclusie van de bijeenkomst is dat de vier colleges unaniem hebben uitgesproken positief te staan tegenover deze samenwerking en te willen starten met de voorbereidingen van het besluitvormingsproces.

De visie

De gezamenlijke visie van de vier gemeenten om samen te werken op het onderdeel Bedrijfsvoering is het waarborgen van de kwaliteit om de maatschappelijke opgave te faciliteren door kennis en expertise te delen, het waarborgen van de continuïteit, het waar mogelijk bieden van ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel en het besparen van kosten.

Waarom deze partners

De samenwerkingspartners, de gemeenten Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten hebben in overwegende mate dezelfde vraagstukken, dezelfde dynamiek en dezelfde problematiek. Binnen deze vier gemeenten heerst een hands-on mentaliteit, worden hulpvragen naar elkaar gesteld en is er de bereidheid om hulp te willen bieden. Dit alles met respect voor elkaar. De verhouding van de grootte van de deelnemende gemeente is vergelijkbaar (20.000 – 40.000 inwoners). De factoren die het meest bepalend zijn voor kansrijk slagen van samenwerken zijn terug te leiden tot drie kernvragen: of de partners elkaar successen gunnen, de potentiële partners echt willen samenwerken en of er voldoende onderling vertrouwen bestaat.

De -Wat-vraag

De vijf uitgangspunten voor de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering:

1. *Zelfstandig te blijven – eigen identiteit en cultuur voor de gemeente te behouden.*

De vier gemeenten hebben voldoende eigen bestuurskracht, hebben voldoende eigen maatschappelijke potentie en hebben voldoende eigen identiteit. Dat alles willen de vier gemeenten graag behouden. De eigen identiteit van de gemeente moet daarom een plaats krijgen in de maatschappelijke en sociale betrokkenheid waarin het op een schaalgrootte tussen de 20.000 – 40.000 overzichtelijk en prettig is om te wonen, te werken en te recreëren.

2. *Krachten samenbundelen en elkaar versterken*

Het is noodzakelijk om samen de krachten te bundelen en elkaar te versterken om zo maatschappelijk effectief te kunnen blijven presteren bij een toenemend en complexer takenpakket en minder financiële middelen, om zo onze taken efficiënter en kostenbewuster (lees goedkoper) uit te voeren. Daarnaast betekent het uitvoeren van taken en activiteiten op een grotere schaal dat de vier gemeenten minder kwetsbaar zullen zijn op capaciteit en elkaar kunnen versterken op het gebied van kennis en expertise. Door samen te werken worden er ook loopbaankansen voor onze medewerkers gecreëerd. Binnen de

samenwerkingsrelatie zijn immers veel meer verschillende functies en specialisaties mogelijk en projecten beschikbaar.

3. *Kernpartners voor het onderdeel bedrijfsvoering.*

Ten aanzien van bedrijfsvoering kiezen de vier gemeenten voor samenwerking als kernpartners. Deze vier gemeenten zijn van vergelijkbare grootte, hebben veelal dezelfde vraagstukken, dezelfde dynamiek en dezelfde problematiek. Zouden er wisselende samenstellingen van samenwerkingspartners binnen bedrijfsvoering plaatsvinden dan is er sprake van een lappendeken van samenwerkingsverbanden met daarmee hogere coördinatielasten. Samenwerking met kernpartners zal maximale efficiëntie opleveren.

4. *Slim samenwerken : geen WGR*

De keuze voor de organisatorische / juridische vorm wordt gebaseerd op de gezamenlijke visie van de samenwerking en wijze waarop het nodig is afspraken vast te leggen. Deze vorm zal later worden uitgewerkt, maar de vorm zal in ieder geval niet gebaseerd zijn op de Wet Gemeenschappelijke Regelingen (de zwaarste juridische vorm van samenwerking). Door slim samen te werken willen de vier gemeenten het maximale rendement bereiken door de kwetsbaarheid te reduceren van kennis en expertise, waardoor de kosten van externe inhuur, frictiekosten en opstartkosten kunnen worden gereduceerd.

5. *Vier thema's met aandacht voor quick wins.*

In de afgelopen tijd is een aantal bijeenkomsten geweest met gemeentesecretarissen en afdelingsmanagers Bedrijfsvoering van de kernpartners. Gekozen wordt de samenwerking van onderop te starten met vier plannen van aanpak voor vier thema's van de bedrijfsvoering, namelijk Financiën, ICT, P&O en Juridisch. Er worden geen uitgebreide haalbaarheidsonderzoeken uitgevoerd. Elke gemeente is kartrekker van een van de thema's (gastheermodel). Alle vier gemeenten gaan tegelijkertijd aan de slag. De afstemming en samenhang tussen de plannen vormt een belangrijk onderdeel van het gehele project.

Binnen de plannen van aanpak wordt expliciet aandacht besteed aan de quick wins. Door op korte termijn zichtbare resultaten te laten zien zal dit als vliegwiel fungeren voor de samenwerking.

De criteria van samenwerking; de vier K's

1. **Kwaliteit dienstverlening**

Kennisniveau neemt toe

Eenvoudiger te voldoen aan (wettelijke) kwaliteitseisen

2. **Kwetsbaarheid verminderen**

Uitvoering onder druk – bij ziekte en verlof

Continuïteit beter te garanderen

3. **Kosten besparen**

Samenvoegen van systemen, gezamenlijk gebruik van database – minder kosten

Hetzelfde werk met minder mensen- minder externe inhuur nodig

4. Kansen personeel

Te leren van elkaar en specialisatie mogelijk

Meer ontwikkelingsmogelijkheden

De scope van de samenwerking

Het gaat om de kerntaken van het onderdeel bedrijfsvoering. Deze kerntaken komen meestal voor binnen het onderdeel bedrijfsvoering:

- (P)ersoneel
- (I)informatie
- (J)uridisch
- (O)rganisatie
- (F)inanciën
- (F)acilitair
- (A)utomatisering
- (H)uisvesting

De gemeentesecretarissen en de managers bedrijfsvoering hebben de kansrijke thema's verkend en de focus gelegd bij de kerntaken van Financiën, P&O, ICT en Juridisch. Deze vier thema's vormen in principe onze scope van de samenwerking. De verwachting is dat elk van de vier thema's mogelijkheden in zich heeft voor quick wins (zichtbare resultaten op korte termijn).

De intentie is om binnen de scope slim samenwerken tussen de vier gemeenten. Echter, als er zich kansen voordoen buiten de genoemde scope van de samenwerking en er is hierbij sprake van quick wins, dan zouden hiertoe ook de mogelijkheden van samenwerking kunnen worden onderzocht.

De vier kansrijke thema's zullen in de plannen van aanpak ieder op drie niveaus worden onderzocht:

- 1^e Beheerstaken o.a. de financiële, personeels- en salarisadministratie, centrale juridisch regelingenbank en applicatiebeheer;
- 2^e Beleid o.a. treasurybeleid, Wet verbetering Poortwachter, arbeidsvoorwaardenbeleid, ontwikkeling I&A-beleid en afstemming rijksprogramma's op het terrein van de informatievoorziening
- 3^e Advies o.a. juridische kwaliteitszorg en koppeling van systemen.

De- Hoe-vraag

De negen uitgangspunten hoe de samenwerking vorm zal krijgen:

1. *Samenvoegen van werkzaamheden bedrijfsvoering*

Door het samenvoegen van werkzaamheden binnen bedrijfsvoering zien de vier gemeenten kansen om de kwaliteit van de dienstverlening, het reduceren van de kwetsbaarheid, kosten te besparen en kansen te bieden voor personeel (de vier K's).

2. *Gastheer: elke gemeente trekt een onderdeel van Bedrijfsvoering*

Het gastheermodel is vanuit een gedeelde visie onderstreept door de vier gemeenten. Het gaat uit van – 1 locatie – 1 gastheer/gastvrouw- 1 aansturing. Elke gemeente zal voor één thema binnen bedrijfsvoering als gastheer optreden. De vier thema's zijn: Financiën, ICT, P&O en Juridisch. Voor de thema's Financiën en ICT zal de omvang groter en de doorlooptijd langer zijn dan voor de thema's P&O en Juridisch. De vier gemeenten zullen aan de voorkant van het proces onderling de thema's verdelen.

3. *1 team- 1 aansturing- 1 locatie (een aantal dagdelen)*
De kernpartners kiezen voor het concept dat medewerkers van deelnemende gemeenten op een aantal onderdelen samenwerken, vanuit één gezamenlijke locatie, één leidinggevende die het team aan zal sturen en als één team werkzaam zal zijn voor de vier deelnemende gemeenten.
4. *Op basis van detacheren van personeel*
De mogelijkheden van detachering worden de komende periode onderzocht, mede met het oog op de veranderende regelgeving.
5. *Standaardiseren van werkprocessen*
De keuze wordt gemaakt om zo veel mogelijk te standaardiseren. In bepaalde gevallen zal standaardisering niet mogelijk zijn. Dit wordt in de plannen van aanpak uitgewerkt.
6. *Beleidsharmonisatie tenzij*
Eventuele harmonisatie van beleid wordt in de plannen van aanpak van aanpak verder ingevuld. Dit onderdeel zal ook aandacht krijgen in de afstemming tussen de vier thema's.
7. *Groeien naar één organisatiecultuur binnen bedrijfsvoering*
Binnen de ambtelijke organisaties zijn cultuurelementen, de manier van samenwerken en het personeelsbeleid van belang. Op dit moment zijn vier culturen binnen de afdelingen bedrijfsvoering aanwezig. Om op termijn een optimale samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering te kunnen hebben zal geïnvesteerd moeten worden in een gezamenlijke cultuur. Door dezelfde taal, dezelfde competenties te vragen van de medewerkers van de vier gemeenten Bedrijfsvoering zal samenwerking worden gestimuleerd en vereenvoudigd.
8. *Eenvoudige verrekening systematiek*
Er wordt een eenvoudige en transparante verrekensystematiek gehanteerd.
9. *Eerst opbouwen samenwerking vier gemeenten daarna eventueel uitbouw*
De kwaliteit verhogen, kwetsbaarheid verminderen, kosten verlagen en kansen bieden voor de medewerkers. Dat zijn vaak terechte vertrekpunten voor gemeenten om samen te werken. Maar de weg naar een dergelijk samenwerking is complex, ook met vier gemeenten. Om gezamenlijk succesvol te zijn is het van belang de komende jaren te willen investeren in samenwerking met de vier kernpartners. Op het moment dat "het huis" gebouwd is en is doorleefd kan eventueel de mogelijkheid onderzocht worden om de samenwerking uit te bouwen.

Budget en capaciteit

De insteek van deze samenwerking zal in principe met eigen medewerkers zijn. Medewerkers worden vrijgemaakt om zich hiervoor in te zetten. Eventuele scheefgroei (de ene gemeente veel meer inzet dan de andere) zal bespreekbaar worden gemaakt en opgelost.

Voor enkele thema's zal waarschijnlijk ten behoeve van specifieke kennis externe ondersteuning nodig zijn. Dit zal dan in de plannen van aanpak per thema worden opgenomen.

Er vindt onderlinge verrekening plaats van de inzet van de projectleiding.

Organisatie van de Samenwerking

De belangrijkste les die uit eerdere regionale samenwerking is getrokken is dat Raad, college en management van de deelnemende gemeenten volledig commitment voor de samenwerking geven, actief betrokken zijn en deze commitment uitdragen. Het moet in ieder geval duidelijk zijn hoe het eigenaarschap van de samenwerking binnen de gemeenten is verankerd. In lijn hiermee is het van belang dat medewerkers optimaal worden betrokken bij het vormgeven van de samenwerking en de medezeggenschap. Een eerlijke en open communicatie over het proces en de inhoud is daarbij een randvoorwaarde.

De planning

14 oktober 2014	Behandeling in de vier colleges over raadsinformatiebrief / het versturen naar de vier gemeenteraden en het voorgenomen besluit van de vier colleges, op basis van startdocument, inclusief de adviesaanvraag.
15 oktober 2014	Door middel van een presentatie worden de vertegenwoordigers van de vier Ondernemingsraden geïnformeerd.
16 oktober 2014	Bijeenkomsten medewerkers bedrijfsvoering van de vier gemeenten. De medewerkers worden geïnformeerd door de gemeentesecretarissen (eenduidige presentatie).
25 november 2014	Adviesaanvraag binnen (na 6 weken adviestermijn)
November/december 2014	Het bespreken van het advies in projectgroep en stuurgroep.
December 2014/januari 2015	Voorlopig besluit, gelijktijdig door alle vier colleges, met verzoek aan de raden om wensen en bedenkingen kenbaar te maken
Maart 2015	De wensen en bedenkingen worden meegenomen met de definitieve besluitvorming door de vier colleges.

Projectstructuur

