

Businesscase BUCH-gemeenten

Definitieve versie, 29 oktober 2014



Ten geleide

Behoren tot dé beste dienstverleners van gemeenten in Nederland. Dát is hét wenkend perspectief en daarmee dé drijfveer voor de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo om op zoek te gaan naar die variant van ambtelijke samenwerking die daar het best invulling aan kan geven.

Om tot dé beste dienstverleners in de ogen van inwoners, (maatschappelijk) ondernemers en toeristen te kunnen behoren, is innovatie benodigd. Innovatie op het gebied van de rol die de gemeenten aannemen in relatie tot hun inwoners (overheidsparticipatie), innovatie als het gaat om technologische ontwikkelingen (24/7 bereikbaarheid van gemeenten voor inwoners via de digitale snelweg), maar ook innovatie in de wijze waarop en plaats waar de diensten vanuit deze gemeenten aan inwoners worden aangeboden (keukentafelgesprek in het kader van een zorgbehoefte en het paspoort aan huis bezorgd).

Om dergelijke innovatiekracht te kunnen mobiliseren is een professionele en robuuste (ambtelijke) organisatie nodig. Een organisatie met op haar taken goed toegesneden en talentvol personeel, met kwalitatief hoogwaardige dienstverlening aan inwoners, maar ook top interne dienstverlening aan het gemeentebestuur en dat alles tegen zo laag mogelijke kosten. Een organisatie waarbij vooral ook de vier gemeenten politiek-bestuurlijk zelfstandig blijven, hun eigen identiteit behouden, autonoom blijven in hun beleidskeuzen en hun inwoners en (maatschappelijk) ondernemers lokaal blijven bedienen.

Op grond van de verkenningsrapportage naar de kansen van samenwerking tussen de BUCH-gemeenten van maart 2014 is een tweede bestuursopdracht geformuleerd; een verdiepend onderzoek naar varianten van ambtelijke samenwerking én (ondertussen) het verder uitbouwen van het 'samen doen' tussen de ambtelijke organisaties van deze gemeenten.

Voor u ligt het eindresultaat van dit verdiepend onderzoek, in de vorm van een businesscase. Deze businesscase dient als basis voor bestuurlijke en politieke besluitvorming binnen de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Besluitvorming over de vormgeving van de toekomstige ambtelijke samenwerking tussen deze vier gemeenten. Een ambtelijke krachtenbundeling onder de werktitel 'BUCH-gemeenten'.



Inhoud

Hoofdstuk 1		Ambtelijke samenwerking tussen de BUCH-gemeenten, omdat...
Hoofdstuk 2		Verkenningssrapportage maart 2014 uitgediept via twee sporen
Hoofdstuk 3		Spoor 1: 'Samen doen', de eerste bevindingen in de kern
Hoofdstuk 4		Spoor 2: 'Onderzoek varianten ambtelijke samenwerking'; de businesscase
Hoofdstuk 5		Analyse variant A: Continueren informele samenwerking
Hoofdstuk 6		Analyse variant B: Shared Service Organisatie
Hoofdstuk 7		Analyse variant C: Volledige ambtelijke krachtenbundeling
Hoofdstuk 8		Slotanalyse; de drie varianten in breder perspectief geplaatst
Bijlage A		Financiële analyses (separaat bijlagenboek)
Bijlage B		0-metingen (separaat bijlagenboek)



Hoofdstuk 1 |

Ambtelijke samenwerking tussen de BUCH-gemeenten, omdat...

Inhoud

- a. ...de vier gemeenten streven naar realisatie van hun gezamenlijk 'wenkend perspectief 2020'
- b. ...de vier gemeenten elkaar nodig hebben om tot dé beste dienstverleners van Nederland te gaan behoren
- c. ...de vier gemeenten met elkaar een antwoord kunnen geven op het vraagstuk: 'Meer met minder'
- d. ...ze samen invulling kunnen geven aan de 3K's, met behoud van Grip en Gemeentelijke kleur (2G's)
- e. ...ze samen een robuuste partner vormen in relatie tot krachtige gemeenten en regio's in Noord-Holland
- f. ...de ambtelijke uitvoeringskracht, steeds bepalender blijkt te zijn voor de lokale bestuurskracht
- g. ...de vier gemeenten getypeerd kunnen worden als 'natuurlijke partners'
- h. ...de BUCH-gemeenten op elkaar lijken!



1a. ...de vier gemeenten streven naar realisatie van hun gezamenlijk 'wenkend perspectief 2020'

Het 'wenkend perspectief 2020' kan op hoofdlijn gedefinieerd worden als:

- Behoren tot dé beste dienstverleners onder Nederlandse gemeenten...
 - ...in de ogen van inwoners, (maatschappelijk) ondernemers en toeristen...
 - ...van de zelfstandige gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo
- Het toepassen van innovaties in dienstverlening...
 - ...op het gebied van de rol die de gemeenten aannemen in relatie tot hun inwoners (overheidsparticipatie)...
 - ...door inzet moderne technologie (24/7 bereikbaarheid van gemeenten voor inwoners via digitale snelweg)...
 - ...maar ook innovatie in de wijze waarop en plaats waar de diensten vanuit deze gemeenten worden aangeboden (keukentafelgesprek in het kader van een zorgbehoefte, het paspoort aan huis bezorgd, et cetera)
- Beschikken over een professioneel, robuust en efficiënt ambtelijk apparaat...
 - ...professioneel door de inzet van bestuurlijk sensitieve, talentvolle medewerkers, die oor en oog hebben voor de inwoners van de vier gemeenten en kennis van de lokale situaties in de kernen
 - ...robuust in de zin van weinig éénpitters en onderlinge vervangbaarheid
 - ...efficiënt door o.a. inzet moderne ICT en optimale keuzen in huisvesting



1b. ...de vier gemeenten elkaar nodig hebben om tot dé beste dienstverleners van Nederland te gaan behoren

- Gemeenten zijn en worden nog nadrukkelijker 'de eerste overheid'...
- ...inwoners en (maatschappelijk) ondernemers komen dus steeds vaker bij de gemeente uit...
- ...hun vragen worden complexer (zorg), hun behoeften worden groter (snelheid, op maat, op afstand)
- Het belang van kwalitatief hoogwaardige gemeentelijke dienstverlening is dus meer dan ooit relevant
- Vraagt om innovatie in dienstverlening...
- ...24/7 bereikbaar, paspoort aan huis, keukentafelgesprek en overheidsparticipatie
- Innovatiekracht vereist een robuuste, professionele en efficiënte ambtelijke organisatie, maar...
- ...nu zijn BUCH-gemeenten ieder voor zich kwetsbaar in de ambtelijke uitvoering...
- ...wat wordt versterkt door 'vergrijzing' personeelsbestand en weinig aantrekkingskracht op jong talent



1c. ...de vier gemeenten met elkaar een antwoord kunnen geven op het vraagstuk: 'Meer met minder'

- Ook de BUCH-gemeenten worden per 1-1-'15 verantwoordelijk voor jeugdzorg, Awbz en participatiewet
- ...deze 3D's vragen om innovatie in lokale dienstverlening; nóg dichterbij inwoners!
- ...innovatie ook nodig omdat gemeenten minder geld krijgen dan waarvoor het Rijk deze taken uitvoerde
- Daarbij komt dat BUCH-gemeenten geconfronteerd worden met forse bezuinigingen en taakstellingen
- Ofwel, steeds meer en complexere taken, maar...
- ...wel de politiek-bestuurlijke wens om voorzieningen (zwembad, bibliotheek, etc.) in tact te houden...
- ...en steeds minder (financiële) middelen voor de vier individuele gemeenten



1d. ...ze samen invulling kunnen geven aan de 3K's, met behoud van Grip en Gemeentelijke kleur (2G's)

- Behoefte in vier gemeenten aan **kwaliteitsimpuls** interne dienstverlening (richting gemeentebestuur)...
- ...en innovatie externe dienstverlening; techniek (high-tech) en nóg dichterbij inwoners (high-touch)
- Noodzaak tot het oplossen huidige **kwetsbaarheid** op (cruciale) functies in vier ambtelijke organisaties...
- ...ook dat vraagt om de vorming van een robuuste, innovatieve en efficiënte ambtelijke organisatie
- Minder financiële middelen vraagt in alle vier de gemeenten om **kostenbeheersing**...
- ...maar lastig te realiseren als individuele gemeenten
- Invulling 3K's mét behoud zelfstandigheid, identiteit, beleidsautonomie; **gemeentelijke kleur**
- ...en voldoende **grip** van de vier lokale colleges en gemeenteraden!



1e. ...ze samen een robuuste partner vormen in relatie tot krachtige gemeenten en regio's in Noord-Holland

- Ten noorden van de BUCH:
 - Hollands Kroon (48.000), heringedeeld 2012
 - Schagen (46.000), heringedeeld 2013
- Ten oosten van de BUCH:
 - Alkmaar, Graft-De Rijp, Schermer (107.000), herindeling 2015
 - Zeevang, Edam-Volendam (35.000), herindeling 2016
 - Stede Broec, Enkhuizen, Drechterland (60.000), ambt. fusie 2015
 - Beemster, Purmerend (90.000), ambtelijke fusie sinds 2014
- Ten zuiden van de BUCH:
 - Wormerland, Oostzaan (25.000), ambtelijke fusie sinds 2010
 - Aalsmeer, Amstelveen (115.000), ambtelijke fusie sinds 2013



1f. ...de ambtelijke uitvoeringskracht, steeds bepalender blijkt te zijn voor de lokale bestuurskracht

- Aantal inwoners individuele BUCH-gemeenten aan de onderkant...

Gemeente	Inwoneraantal, 1 mei 2014
Bergen	29.987
Uitgeest	13.248
Castricum	34.263
Heiloo	22.620

- ...in de vergelijking met omringende gemeenten in Noord-Holland die elkaar vinden
- BUCH-gemeenten samen echter 100.000 inwoners; aan bovenkant in de regio
- Daarnaast als BUCH-gemeenten robuuste positie in 'Regio Alkmaar' en ten opzichte van 'HAL'
- Vorming BUCH-gemeenten sluit strategische samenwerking met anderen zeker niet uit
- Gemeenten die ambtelijk (vergaand) samenwerken, worden bestuurlijk als krachtige eenheid gezien
- Nú kiezen voor ambtelijke samenwerking = regie houden over eigen bestuurlijke toekomst



1g. ...de vier gemeenten getypeerd kunnen worden als 'natuurlijke partners'

- 'Natuurlijke partners' zijn randvoorwaardelijk voor succesvolle samenwerking
- Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo lijken op elkaar, omdat...
- ...de vier gemeenten dienstverlening dichtbij mensen willen organiseren en de menselijke maat centraal staat
- ...zij geografisch aan elkaar grenzen in De Duinstreek
- ...zij allen gelegen zijn op een aantal oude strandwallen
- ...zij een vergelijkbare historische achtergrond kennen
- ...deze gemeenten in grote mate overeenkomstig beleid voeren op ruimtelijk gebied, waarin zee, strand, polders, water, dorpskarakter, recreatie en toerisme centraal staan
- ...de vier gemeenten een vergelijkbare bevolkingssamenstelling kennen als het gaat om haar 'meest kwetsbare inwoners'. De vier gemeenten pakken daarom ook de voorbereiding op de uitvoering van de drie decentralisaties samen op
- ...zij overeenkomsten kennen in de kijk op de bedrijfsvoering binnen de ambtelijke organisatie; procesverbetering, resultaatgericht, flexibel



1h. ...de BUCH-gemeenten op elkaar lijken!



Hoofdstuk 2 |

Verkenningsrapportage maart 2014 uitgediept via twee sporen

Inhoud

- a. Verkenningsrapportage maart 2014 aanleiding voor verdiepend onderzoek...
- b. ...waarbij hét uitgangspunt is dat de inwoner in de dienstverlening nóg centraler staat...
- c. ...resultaten van verdiepend onderzoek zijn vastgelegd in deze businesscase...
- d. ...businesscase BUCH is tot stand gekomen vanuit een brede projectorganisatie



2a. Verkenningsrapportage maart 2014 aanleiding voor verdiepend onderzoek...

- Sinds begin 2013 verkenning ambtelijke samenwerkingskansen BUCH-gemeenten
- Maart 2014: Eindrapport verkenning 'Samen werken', 'Samendoen' of 'Samenvoegen'
- Conclusie: Samenwerken en Samendoen hebben waarde, maar voordelen beperkt
- Conclusie: Samenvoegen levert de meeste voordelen op in relatie tot de drie K's

	Kwaliteit	Kwetsbaarheid	Kosten
Samenwerken	0	0	0
Samendoen	+	+	+
Samenvoegen	++	++	++

- Samenvoegen = zonder schotten denken, maar ook zonder schotten werken
- Samenvoegen moet plaats gaan vinden in een daartoe geëigende vorm
- Ondertussen samen doen uitbouwen, als opmaat naar samenvoegen



2b. ...waarbij hét uitgangspunt is dat de inwoner in de dienstverlening nóg centraler staat...

Drie pijlers onder 'de inwoners nóg centraler vanuit BUCH-verband' =

Pijler 1: 'High-touch'

Iedere inwoner van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo wordt zo dichtbij mogelijk in zijn eigen leefomgeving geholpen door de gemeente. Van het gesprek bij de inwoner thuis aan de keukentafel in Limmen en het bezorgen van de paspoorten in Groet tot aan de vergunningverlening aan het gemeenteloket van Uitgeest of het gesprek met de lokale bestuurder in het wijkpunt te Heiloo. Waar maatwerk nodig is, wordt maatwerk geboden.

Pijler 2: 'High-tech'

De dienstverlening verschuift, waar mogelijk en wenselijk, van ontmoeting naar digitalisering. Het via een app melden van afval in de openbare ruimte, het digitaal via de website aanvragen van vergunningen of doen van geboorteaangifte. Het principe van 'click-call-face' geldt als leidend principe in de dienstverlening van de gemeenten richting haar inwoners. Ofwel, vragen van inwoners worden grotendeels digitaal (click) afgehandeld, in complexere gevallen doen we dat telefonisch (call) en waar nodig of gewenst door de inwoner kan het altijd in een persoonlijk contact (face).

Pijler 3: Overheidsparticipatie

De inwoners, instellingen en ondernemers komen nog centraler te staan bij maatschappelijke initiatieven in wijken en kernen. De gemeente stelt zich steeds meer op als facilitator van een maatschappelijk initiatief, de gemeente participeert waar nodig. Beleid maken we in co-productie met de omgeving.



2c. ...de resultaten van verdiepend onderzoek zijn vastgelegd in deze businesscase...

- Vraag uit verkenningsrapportage maart 2014, welke in businesscase is beantwoord:

Wat is meest geëigende vorm om samenwerking BUCH-gemeenten optimaal tot haar recht te laten komen op gebied van 3K's (Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kosten) met behoud van 2G's (Gemeentelijke kleur en politiek-bestuurlijke Grip)?

- Businesscase verdiept daartoe kwalitatief de verkenningsrapportage (spoor 1)
- Businesscase schetst daartoe drie (duidelijke) varianten van samenwerking (spoor 2)
- 'Duidelijke varianten' maken impact van iedere variant op 3K's en 2G's zo scherp mogelijk
- Businesscase bevat ook kwantitatieve analyses (formatie, financiën)
- Businesscase vormt daarmee basis voor definitief bestuurlijk en politiek besluit
- In implementatiefase worden afwegingen binnen gekozen variant ingekleurd



2d. ...businesscase BUCH is tot stand gekomen vanuit een brede projectorganisatie

- Klankbordgroep vanuit vier gemeenteraden; tussentijdse sturing op proces en inhoud
- Bestuurlijke stuurgroep (portefeuillehouders 'samenwerking') bewaakt hoofdlijn
- Portefeuillehouders financiën betrokken rondom financiële impact varianten
- Secretarissenoverleg; wekelijkse sturing op onderzoek samenvoegen en 'samen doen'
- Projectteam; integraliteit en voortgang bewaken onderzoek samenvoegen en 'samen doen'
- Werkgroepen op 19 taakvelden (samen doen) én HRM en Financiën (samenvoegen)
- Circa 150 medewerkers direct betrokken bij ontwikkelen samenwerking
- OR-platform; periodieke informatievoorziening, advisering op businesscase
- Nauwe verbinding met samenwerkingsinitiatieven rondom 3D's en I&A



Hoofdstuk 3 |

Spoor 1: 'Samen doen' De eerste bevindingen in de kern

Inhoud

- a. Uitkomsten verkenningrapport zijn uitgediept in termen van kansen op 19 taakvelden...
- b. ...kansen ten aanzien van dienstverlening; het KCC
- c. ...kansen ten aanzien van kwaliteit
- d. ...kansen ten aanzien van kwetsbaarheid
- e. ...kansen ten aanzien van kosten
- f. ...ook griffies verkennen mogelijkheden tot afstemming
- g. Overall analyse; inhoud vraagt om eenduidige vorm van ambtelijke krachtenbundeling



3a. Uitkomsten verkenningsrapport zijn uitgediept in termen van kansen op 19 taakvelden...

- Verkenningsrapportage maart 2014 geeft kwalitatief beeld van potentiële kansen door samenwerking
- Ter verdieping is '0-meting' belegd op 19 taakvelden*
- 0-meting zowel kwantitatief (formatie, geld), als kwalitatief (kwaliteit, kwetsbaarheid)
- Per taakveld meerwaarde van samen doen of samenvoegen door medewerkers in kaart gebracht
- Navolgende sheets geven een eerste beeld van de samenwerkingskansen a.d.h.v. de drie K's
- Ondertussen worden samenwerkingskansen op diverse taakvelden uitgediept ('samen doen')
- Hoofdlijn vormt basis voor analyse over de varianten (vormen) van samenwerking

* In bijlage B zijn de uitgewerkte formats van de 0-meting per taakveld opgenomen.



3b. ...kansen ten aanzien van dienstverlening; het KCC

- In de dienstverlening richting inwoners zal alleen volledig ambtelijk samenvoegen, dus inclusief de KCC's, lonen op aspecten als kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten.
- Samen doen en samenvoegen op ondersteunende taken leidt niet tot gewenste innovatie in dienstverlening
- De gemeenten bieden 400 (met elkaar samenhangende) producten en diensten aan vanuit hun KCC's (frontoffice)
- Innovatie in de wijze waarop deze diensten/producten worden aangeboden, vraagt omwille van kwaliteit en efficiency om één 'achterkant' (backoffice)...
- ...waarbij gemeentelijke kleur in iedere gemeente, vanuit iedere frontoffice behouden blijft
- Één 'achterkant' in dienstverlening, met lokale frontoffices, biedt kansen op het terrein van:
 - het samen organiseren van innovaties in dienstverlening, zoals paspoort aan huis en 24/7 bereikbaar
 - de onderlinge vervangbaarheid bij uitval personeel en pieken in werkdrukte...
 - ...waardoor continuïteit in dienstverlening gegarandeerd kan worden en wachttijden ingeperkt
 - professionalisering personeel
 - het doen van investeringen, zoals op het gebied van I&A
 - kostenbesparing; harmonisatie/standaardisering werkprocessen en reductie inhuur



3c. ...kansen ten aanzien van Kwaliteit (1)

- Op tal van terreinen kan specialisatie plaatsvinden...
 - ...zoals op het gebied van ruimtelijke ontwikkeling, inrichting openbare ruimte, stedenbouw, ingenieursbureau, verkeer, openbaar vervoer, buitengewone opsporing milieu, exploitatie en planeconomie...
 - ...waardoor de kwaliteit van bijvoorbeeld ruimtelijke plannen, adviezen aan inwoners, bedrijven en instellingen, de opsporing van onregelmatigheden ten aanzien van bijvoorbeeld milieu toeneemt...
 - ...en de kwaliteit van dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen verbeterd
- Het samenvoegen van ingenieursbureaus leidt tot een betere kwaliteit van de bestekken
- Het samenbrengen van administraties (één systeem) voor de begraafplaatsen, waardoor gegevens snel inzichtelijk zijn, medewerkers elkaar eenvoudig kunnen vervangen, wat gezien de aard/urgentie van de taak wenselijk is en kans op fouten/vertraging wordt beperkt
- Het rouleren in personeel bij de controles op speelvoorzieningen ('frisse blik') leidt tot kwalitatief betere controles en vergroot daarmee de veiligheid van speelplaatsen
- Gezamenlijke kwaliteitseisen rondom de onderhoud van afgangen strand leidt tot eenduidige regels voor strandbezoekers, alsmede eenduidige handhaving op het strand



3c. ...kansen ten aanzien van Kwaliteit (2)

- Het uniformeren van methodieken en integraal werken rondom projectmatige aanpak gebieds- en locatieontwikkeling, waardoor medewerkers breed inzetbaar zijn, verschillende expertises over de gehele breedte worden ingezet en de kwaliteit van de projecten verbeterd.
- Het creëren van (meer) strategische advies- en beleidscapaciteit rondom complexe vraagstukken, waardoor management en bestuur (nog) beter bediend kunnen worden
- Het consequent kunnen volgen van ontwikkelingen in nationale en Europese wet- en regelgeving, zoals op het terrein van inkoop, waardoor (financiële en bestuurlijke) risico's beter beheersbaar worden
- Het structureel en gericht aandacht kunnen geven aan HRM-aspecten binnen de organisaties, in de vorm van het stimuleren van interne mobiliteit, het vormgeven van een organisatiebreed strategisch opleidingsplan en gerichte competentieontwikkeling van management en medewerkers, waardoor de gemeenten ook als aantrekkelijk werkgever worden beschouwd



3d. ...kansen ten aanzien van Kwetsbaarheid

- Het gebruik maken van elkaars specialismen. Wat de ene gemeente nu wel heeft en de andere gemeenten niet, kan voor elkaar worden ingezet. Zoals constructeur, stedenbouwkundige, cultuurhistoricus
- Het huidige aantal éénpitters in de vier organisaties kan sterk ingeperkt worden, zoals:
 - Salarisadministratie: nu 6 van de 7 functies kwetsbaar
 - Toezicht en Handhaving Drank- en Horecawet/APV: 5 kwetsbare functies
 - Belastingen: kwetsbaar op taxateur, bezwaar/beroep, kwijschelding
 - WABO: momenteel 11 kwetsbare functies
 - Vastgoed, brengdepots afvalinzameling, backoffice begraafplaatsen en marktmeesters
- Het realiseren van meer vervangingsmogelijkheden bij pieken in werkdruk en ziekte, zoals in het kader van het onderzoek toeristenbelasting of meerwerk rondom taxaties
- Het realiseren van meer vervangingsmogelijkheden bij uitval personeel, waardoor wachttijden niet/minder snel ontstaan en going concern activiteiten doorgang kunnen blijven vinden, zoals op het terrein van vergunningverlening



3e. ...kansen ten aanzien van Kosten (1)

- Op meerdere terreinen zijn inkoop- en aanbestedingsvoordelen te realiseren, zoals:
 - Gezamenlijk onderzoek naar onkruidbestrijding, gladheidsbestrijding (wijkteams)
 - Staffelkorting bij inkoop (ondergronden) speelvoorzieningen
 - Gezamenlijk uitvoeren verkeerstellingen en aanpak veilig fietsen
 - Schaalvoordelen bij het afsluiten van raamcontracten planschades
 - Risico-inventarisatie en evaluatie (RI&E) en opleidingen
 - Lagere kosten per transactie, door efficiëntere en geharmoniseerde werkprocessen
- Taken in BUCH-verband zelf uitvoeren in plaats van (nu) uit te besteden:
 - Inbesteding uitvoering Drank- en Horecawet, waardoor uurtarief daalt
 - Uitbesteding vergt veel 'coördinatielast', kan efficiënter in BUCH-verband
- Gebruik te maken van elkaars machines, zoals vuilniswagens, hoogwerker, grondcontainer begraafplaatsen
- Er ontstaan efficiencyvoordelen bij afvalinzameling door uitwisseling materieel/mensen, betere routes, minder brengdepots



3e. ...kansen ten aanzien van Kosten (2)

- Door het gebruik van gelijke systemen (zoals bij BGT, Drank- en Horeca, Salarisadministratie, WABO) hoeven updates maar 1 i.p.v. 4x uitgevoerd te worden (lagere onderhoudskosten, want 1 organisatie) en zijn implementatiekosten lager wanneer systemen vervangen moeten worden
- Gemeenten kunnen elkaar vertegenwoordigen in regionale overleggen; 1 afgevaardigde in plaats van 4, zoals bij RO & Verkeer en Wonen-overleg
- De inhuur kan omlaag gebracht worden:
 - Meer kennis in eigen huis, i.p.v. inhuur expertise (bij belastingen nu ca. 270k)
 - Verminderen inhuur meerwerk (bij belastingen nu bijv. voor meerwerk taxeren)
 - De stedenbouwkundige van de ene gemeente ook inzetten in de andere gemeenten, waardoor de inhuur op dit vlak (nu EUR 300k) omlaag kan
 - Gebruik maken van specialisme wat de ene gemeente wel heeft en de andere gemeenten niet hebben (zoals constructeur, cultuurhistoricus),
- Er is minder management (nu ruim 40 fte in vier gemeenten) en op onderdelen minder personeel nodig (ondersteunende en beleidsfuncties)



3f. ...ook griffies verkennen mogelijkheden tot afstemming

- Vier gemeenteraden houden eigen budgetrecht...
- ...en vier gemeenteraden houden kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol...
- ...ofwel, er blijven afhankelijk van politieke voorkeuren, beleidsmatige ambities en bestuurlijke opgaven verschillen in de beleidskeuzen tussen de vier gemeenten...
- ...niettemin gaan veel werkprocessen van de vier griffies elkaar raken of overlappen....
- ...daarom werken ook de griffies intensief samen voor een kwalitatief hoogwaardige raadsondersteuning, ook in het geval van ambtelijk samenvoegen...
- ...griffies maken daarom o.a. afspraken over:
 - de planning van de P&C-cyclus en de informatievoorziening aan de raden;
 - het bezien van de mogelijkheid tot de vorming van een gezamenlijke Rekenkamerfunctie;
 - diverse facilitaire/ interne zaken in relatie tot de raadsondersteuning;
 - de werkrelatie van de griffiers in relatie tot de bestuursondersteuning van Colleges en MT's.



3g. Overall analyse; inhoud vraagt om eenduidige vorm van ambtelijke krachtenbundeling

- Op substantieel aantal onderzochte taakvelden worden kansen in BUCH-verband gezien
- Kansen variërend van verbetering dienstverlening aan inwoners, kwaliteitsverhoging, kwetsbaarheidsvermindering tot kostenreductie
- Informeel samendoen kan, maar ambtelijk samenvoegen versterkt de voordelen aanzienlijk, zo is de tendens 'van onderop'
- Op veel onderdelen behoefte aan samenvoegen, omdat informeel samendoen prioriteit en daadkracht mist
- Daarbij geldt dat alleen volledig ambtelijk samenvoegen leidt tot innovatie in dienstverlening (KCC)
- Opgave is om de analyse 'van onderop' niet te laten leiden tot versnippering in BUCH-taken en vormen
- Risico op groei van 'kerstboom' aan samenwerkingsvormen; ieder taakveld eigen vorm en tempo
- Beheersing van dit risico door nú politiek-bestuurlijke uitspraak over 'stip op de horizon'; eindmodel
- Navolgende variantenanalyse helpt om de 'stip op de horizon' te formuleren



Hoofdstuk 4 |

Spoor 2: 'Onderzoek ambtelijk samenvoegen'

Een introductie

Inhoud:

- a. Drie duidelijke samenwerkingsvarianten getypeerd en...
- b. ...getoetst aan de impact op de 3K's en 2G's



4a. Drie duidelijke samenwerkingsvarianten getypeerd en...

- Businesscase dient als basis voor definitieve politiek-bestuurlijke besluitvorming
- Analyse drie duidelijke samenwerkingsvarianten als basis voor besluit:
 - Variant A: Continueren informele samenwerking (hoofdstuk 5)
 - Variant B: Enkele onderdelen samenvoegen (hoofdstuk 6)
 - Variant C: Volledige ambtelijke krachtenbundeling (hoofdstuk 7)
- 'Duidelijk' op lijn van minst tot meest vergaande vorm van ambtelijke krachtenbundeling
- Complexe varianten als 'matrixconcept' waarbij iedere gemeente als gastheer optreedt voor andere gemeente, wegens (slechte) ervaringen in het land (dominantie gastheer, aansturingsproblemen, personele, financiële en fiscale risico's) niet in analyse betrokken
- Iedere variant getypeerd: Wat verstaan we eronder?
- Iedere variant getoetst aan de impact op 3K's en 2G's
- Iedere variant ingekleurd met ervaringen in het land



4b. ...getoetst aan de impact op de 3K's en 2G's

- De drie navolgende varianten zijn ieder getoetst aan de impact op de 3K's en 2G's
- Maar, wat verstaan we eigenlijk onder de 3K's en 2G's?

Kwaliteit verhogen	Kwetsbaarheid verminderen	Kosten beheersen	Gemeentelijke kleur behouden	Grip houden
Zaken intern en extern in één keer tijdig, juist, volledig, afgestemd uitleveren ('in één keer juist')	Elkaar kunnen aanvullen (in kennis) en vervangen (minder 'éénpitters')	De overhead kunnen beïnvloeden ('minder overhead per medewerker')	Voldoende beleids- en uitvoeringsvrijheid voor elke gemeente ('keuzevrijheid')	Politiek-bestuurlijk sturen op doel en resultaat ('primaat')
De levering onder moderne, effectieve condities laten plaatsvinden ('met juiste gereedschap')	De juiste persoon op de juiste plek ('vaardig / competent personeel')	De personeelskosten en externe inhuur kunnen beïnvloeden ('gunstig uurtarief personeel')	Voldoende zichtbaarheid eigen gemeente in beeld en verhaal ('identiteit')	Politiek-bestuurlijk sturen op middelen ('rekeninghouder')
Verantwoording kunnen afleggen over wat gedaan is ('open / rechtmatig')	Groeimogelijkheden ('doorstroming personeel')	Inkoopvoordeel kunnen behalen ('inkoopvoordeel')	Plek frontoffice in 'eigen' lokaal vastgoed ('visitekaartje')	Politiek-bestuurlijk toezicht en verantwoording ('control')



Hoofdstuk 5 |

Analyse variant A Continueren informele samenwerking

Inhoud

- a. Wat is 'informele samenwerking'?
- b. Informele samenwerking in beeld gebracht
- c. Impact informele samenwerking op 3K's en 2G's
- d. Informele samenwerking getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag
- e. De ervaringen in het land met informele samenwerking

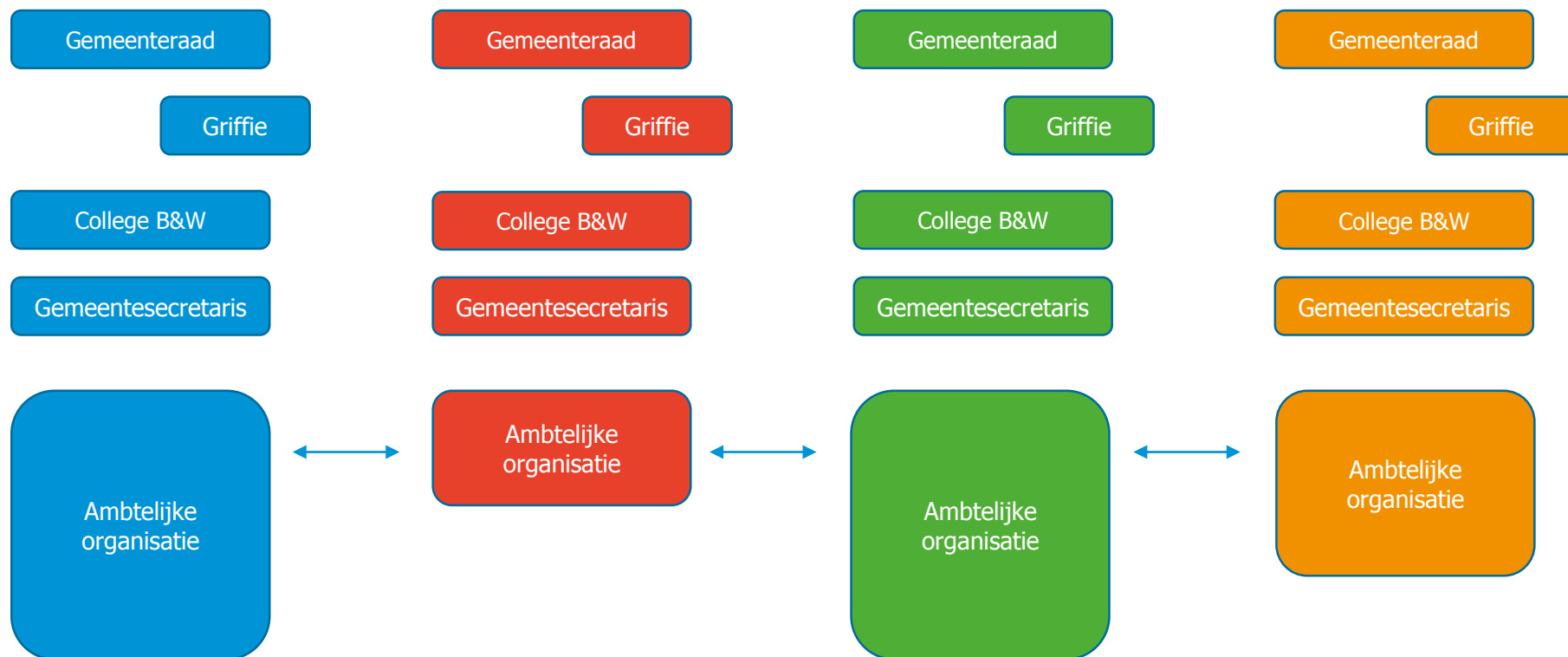


5a. Wat is 'informele samenwerking'?

- Vier gemeenten en gemeentebesturen (raad, griffie, college) blijven in tact
- Iedere gemeente behoudt ook eigen ambtelijke organisatie
- Iedere gemeente behoudt programmabudget én alle bedrijfsvoeringsmiddelen
- Ofwel, qua structuur en middelen blijft alles zoals het nu is
- BUCH-gemeenten delen kennis, lenen capaciteit uit
- Samenwerking tussen BUCH-gemeenten blijft volledig informeel en incidenteel georganiseerd



5b. Informele samenwerking in beeld gebracht



5c. Impact op Kwaliteit, Kwetsbaarheid en Kosten (1)

Kansen:

- Politiek-bestuurlijk kan vanuit informele overlegstructuur beleidsafstemming plaatsvinden
- Door kennisdeling kan op onderdelen incidenteel kwaliteit licht worden verhoogd
- Door capaciteitsdeling kan op onderdelen incidenteel de kwetsbaarheid worden opgevangen
- Gezamenlijk realiseren aanbestedings- en inkoopvoordelen mogelijk (binnen wettelijk kader)

Risico's:

- Innovatie in dienstverlening door uitblijven krachtenbundeling lastige opgave
- Geen structurele oplossing kwaliteitsissues en kwetsbaarheid; éénpitters blijven bestaan
- Kennisdelen en capaciteitsuitwisseling is geen vanzelfsprekendheid; eigen werk prioriteit
- Carrière perspectief en aantrekkelijkheid werkgever neemt niet toe



5c. Impact op Gemeentelijke kleur en Grip houden (2)

Kansen

- Politiek, bestuurlijk en ambtelijk blijft in termen van structuur en sturing alles gelijk

Risico's

- Keuze voor informele samenwerking op korte termijn geen impact op 2G's
- Maar... géén informele samenwerking houdt huidige issues (op 3K's) in stand
- Ofwel, organisaties blijven onvoldoende robuust en toekomstbestendig
- Ofwel, beperkte duurzaamheid van deze oplossingsrichting
- BUCH-gemeenten zullen snel vragen om structurele oplossing
- Zo niet, stevig risico op verlies regie op partnerkeuze en intensiteit samenwerking
- Dan mogelijke forse impact op gemeentelijke kleur en grip



5d. Informele samenwerking getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag

Kwaliteit verhogen			Kwetsbaarheid verminderen			Kosten beheersen			Gemeentelijke kleur behouden			Grip houden		
In één keer juist, tijdig en volledig	Met juiste gereedschap	Open/ rechtmatig	Meer kennis/ Minder éénpitters	Vaardig/competent personeel	Doorstroming personeel	Minder overhead per medewerker	Gunstig uurtarief personeel	Inkoopvoordeel	Keuzevrijheid	Identiteit	Visitekaartje	Primaat	Rekeninghouder	Control
-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	-	-	-/+	+	+	+	++	+/-	+/-



5e. De ervaringen in het land met informele samenwerking

- Informele samenwerking werd veel toegepast, maar verliest snel aan populariteit in 't land
- Onder druk van majeure opgaven en financiële krapte lijkt model niet langer houdbaar
- K5-gemeenten (Krimpenerwaard) en A2-gemeenten dan ook afgestapt van model
- Omdat, model geeft onvoldoende rendement op 3K's; kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten
- Ervaring is dat 'eigen gemeente, eigen werk' prioriteit blijft houden voor medewerkers
- Samenwerken is iets wat gemeenten erbij blijven doen; geen 'eigenaarschap' gevoeld
- Daardoor al snel behoefte onder partnergemeenten aan structureel karakter samenwerking
- Roept dus al snel behoefte op naar meer duurzame samenwerkingsvorm (structuur)
- Daarbij wordt niet zelden naar andere partnergemeenten gekeken (heroriëntatie)



Hoofdstuk 6 |

Analyse variant B Shared Service Organisatie; PIJOFACH-taken en 3D's samenvoegen

Inhoud

- a. Wat is een 'Shared Service Organisatie' (SSO)?
- b. SSO in beeld gebracht
- c. SSO nader uitgewerkt
- d. Impact SSO op 3K's en 2G's
- e. SSO getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag
- f. De ervaringen in het land met SSO



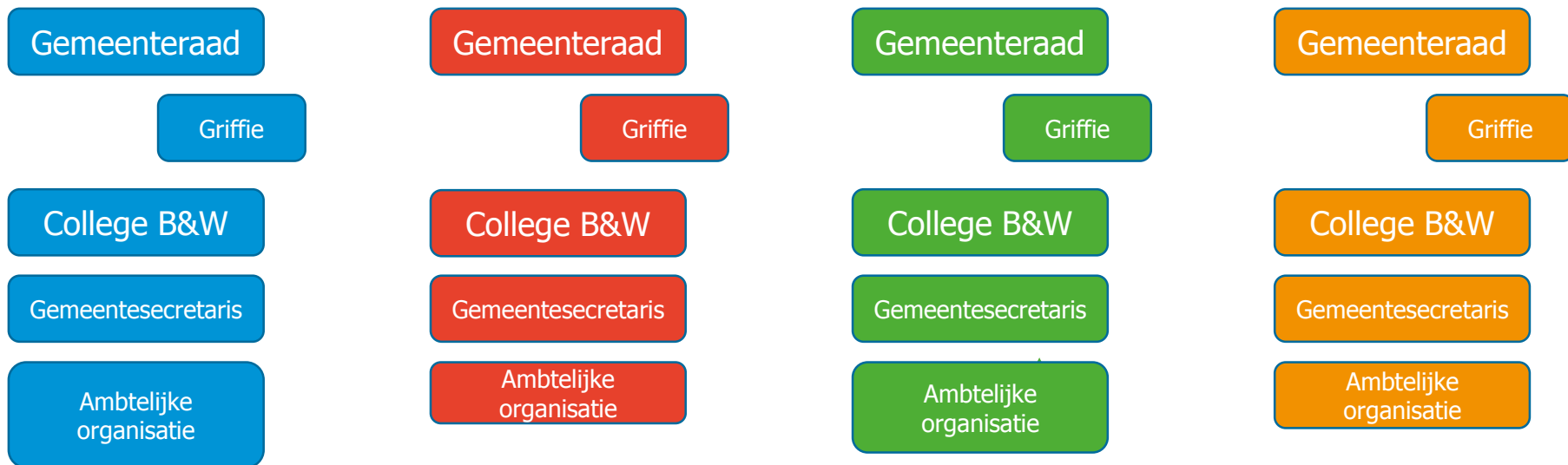
6a. Wat is een 'Shared Service Organisatie' (SSO)?

- Vier gemeenten en gemeentebesturen (raad, griffie, college) blijven in tact
- Iedere gemeente behoudt deel eigen ambtelijke organisatie
- Ambtelijke capaciteit op PIJOFACH-taken (incl. I&A) en 3D's gebundeld in 'SSO BUCH'*
- SSO gaat als opdrachtnemer diensten verlenen aan vier opdrachtgevende gemeenten
- Vier gemeenten blijven samen eigenaar van het SSO
- Iedere gemeente behoudt volledig programmabudget
- Deel van bedrijfsvoeringsmiddelen (PIJOFACH en 3D) worden overgeheveld naar SSO

* PIJOFACH: P&O, Inkoop, Juridische zaken, Financiën/Belastingen, I&A, Communicatie, Huisvesting/Facilitaire zaken



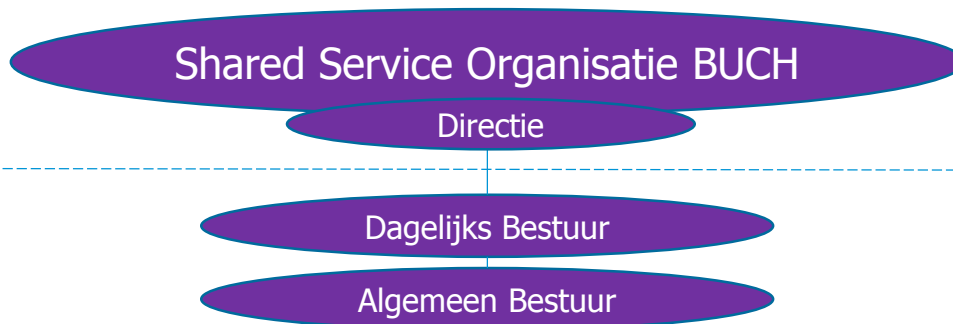
6b. SSO in beeld gebracht



opdrachtgevers

opdrachtnemer

eigenaar



6c. SSO nader uitgewerkt: Taken en formatie

- Huidige ambtelijke capaciteit 4 gemeenten: 706 fte
- Ambtelijke capaciteit PIJOFACH-taken én 3D's wordt overgeheveld naar SSO
- SSO zal (bij aanvang) circa 275 fte omvatten
- Al het daaraan gerelateerd personeel gaat rechtspositioneel over naar SSO
- Achterblijvende ambtelijke organisaties krimpen (fors)

	Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo	SSO BUCH
Huidige formatie (fte)	233	61	234	178	---
Formatie PIJOFACH + 3D naar SSO	90	31	85	69	---
Formatie (fte) na vorming SSO BUCH	143	30	149	109	275



6c. SSO nader uitgewerkt: Bestuurlijk-juridisch

- Omvang SSO (fte, begroting) rechtvaardigt vorming aparte juridische entiteit
- Samenwerking tussen gemeenten (omwille van democratische controle) obv Wgr
- Rechtspersoonlijkheid nodig: personeel in dienst en financiële verplichtingen aangaan
- (Nieuwe) Wet gemeenschappelijke regelingen kent twee vormen met rechtspersoonlijkheid
- Vorm 'bedrijfsvoeringsorganisatie' ('Wgr-light') alleen toepasbaar voor PIJOFACH-taken
- Gezien 'beleidsrijke' taken in SSO (o.a. 3D's) is Openbaar Lichaam enige optie
- Openbaar Lichaam vraagt om Algemeen én Dagelijks Bestuur
- Algemeen Bestuur vormen door vier voltallige colleges (eigenaar); 2x per jaar
- Dagelijks Bestuur vormen door portefeuillehouders 'samenwerking'; 1x per 6 wkn
- Meest gangbare stemverhoudingen zijn op grond van: '1 college, 1 vote' (gelijkwaardigheid) óf naar rato van de financiële inbreng. Nader uit te werken in bedrijfsplanfase



6c. SSO nader uitgewerkt: Ambtelijke aansturing

- Benoemen aparte directeur op SSO
- Aparte directeur kan leiden tot 'afdrijven' SSO van gemeenten als klant en eigenaar
- Essentieel is echter: SSO 'van, voor en door' vier gemeenten ('eigenaarschap' voelen)
- Directie SSO kan aangevuld worden met directieraad/adviescommissie secretarissen
- Gemeentesecretarissen met name gericht op colleges én achterblijvende taken/formatie



6c. SSO nader uitgewerkt: Personele gevolgen

- Medewerkers op PIJOFACH- en 3D-taken gaan over naar SSO (Openbaar Lichaam)
 - Zorgt voor gelijkheid collega's in SSO-BUCH in beloning en (secundaire) voorwaarden
 - Harmoniseren arbeidsvoorwaarden vier gemeenten en SSO is 'vereiste'
 - Medewerkers in SSO krijgen nieuwe collega's, mogelijk nieuwe leidinggevende
 - Medewerkers krijgen mogelijk andere standplaats qua huisvesting (in gemeentehuizen)
 - Groot deel medewerkers zal gaan werken voor vier in plaats van één opdrachtgever
 - Vraagt (andere) competenties: resultaatgericht, klantgericht, projectmatig werken...
 - ...vraagt veel aandacht voor gericht ontwikkelprogramma en om ruimte voor (interne of externe) mobiliteit
 - Carrièreperspectief wordt voor deel medewerkers (in SSO) verbreed
 - Professionele ontwikkeling door kennisdeling met collega's (in SSO)
-



6d. Impact op Kwaliteit verhogen

Kansen

- Op taken binnen SSO zal professionalisering plaatsvinden
- Op taken binnen SSO kan gezamenlijk met 'het juiste gereedschap' worden gewerkt
- Over prestaties van SSO kan gezamenlijk verantwoording worden afgelegd aan gemeenten

Risico's

- Op taken die niet naar SSO gaan (KCC, economie, recreatie & toerisme, ruimte, vastgoed, onderwijshuisvesting, etc.) worden huidige kwaliteitsissues in stand gehouden
- Knip primair proces (in gemeenten) en PIJOFACH-taken (in SSO); sturing in twee handen
- 3D-taken in SSO hebben veel verwevenheid met taken in gemeenten; afstemmingsrisico
- Door 'afstand' tussen gemeenten en SSO ontstaat snel 'wij-zij-verhouding'
- Waardoor kwaliteitsissues worden uitvergroot; oorzaak voor klant niet belangrijk



6d. Impact op Kwetsbaarheid verlagen

Kansen

- Op taken binnen SSO zal kennisdeling toenemen
- Op taken binnen SSO zal minder tot geen sprake meer zijn van éénpitters
- Op taken binnen SSO zal vaardigheid personeel toenemen; passende competenties
- Binnen SSO ontstaat voor personeel kans op doorstroming/professionele groei

Risico's

- Op taken die niet naar SSO gaan wordt huidige kwetsbaarheid in stand gehouden
- Overall neemt kwetsbaarheid gemeenten sterk toe; ambtelijke organisatie krimpt fors
- Kwetsbaarheid management en secretariaat verhoogd; verdeling SSO-gemeente



6d. Impact op de Kosten beheersen (1)

Kansen

- Begroting SSO bestaat enkel uit 'bedrijfsvoeringskosten'; personeel (70%), huisvesting, I&A en facilitair
- Begrotingsomvang SSO wordt van circa 25,5 mln. afgebouwd tot circa 24,5 mln. in 2020*
- 7% tot 9% structurele besparing (vanaf besluitvorming) lijkt realistisch gezien ervaringen elders
- Bandbreedte afhankelijk van mate van beleidsafstemming tussen de 4 gemeenten
- Besparing zal grotendeels (naast kansen in huisvesting, I&A en facilitair) komen uit formatiereductie
- Kijkend naar BUCH-gemeenten zien we na analyse 'optelsom' SSO-formatie vier gemeenten:
 - Forse omvang overhead (35%), benchmarks SSO/ 100.000-gemeenten: 28%
 - Forse omvang natuurlijk verloop (leeftijd) komende jaren (ca. 15 fte SSO-taken t/m 2021)
 - Behoorlijke omvang van inhuur en vacatureruimte
- Geeft beeld dat er daadwerkelijk besparingsmogelijkheden bestaan, zonder hoge frictiekosten

* Detailinformatie financiële analyses is opgenomen in bijlage A.



6d. Impact op de Kosten beheersen (2)

Kansen (vervolg)

- Personele omvang SSO zal van 275 fte stapsgewijs worden afgebouwd naar circa 255 tot 250 fte in 2020
- Principe van 'mens volgt werk' van toepassing, plaatsingsproces voor management- en sleutelfuncties
- Besparingspotentieel wordt zodanig geherinvesteerd in SSO (kwaliteitsimpuls), dat wenkend perspectief gerealiseerd kan worden
- Kwaliteitsimpuls in termen van onder andere:
 - Competentieontwikkeling medewerkers SSO
 - Opleiding en training van management en medewerkers SSO
 - Aantrekken nieuw (hoog opgeleid) personeel in SSO
 - Invullen flexibele schil om pieken en dalen in SSO op te vangen
 - Investeren in I&A SSO; digitalisering werkprocessen, flexibel werken
- Effectieve besparing vloeit (voor deel dat eventueel niet wordt ingezet voor herinvestering in SSO) naar rato ingebracht budget terug naar vier gemeenten
- Effectieve besparing dekt (waar van toepassing) huidige taakstellingen in gemeentelijke begrotingen



6d. Impact op de Kosten beheersen (3)

Risico's

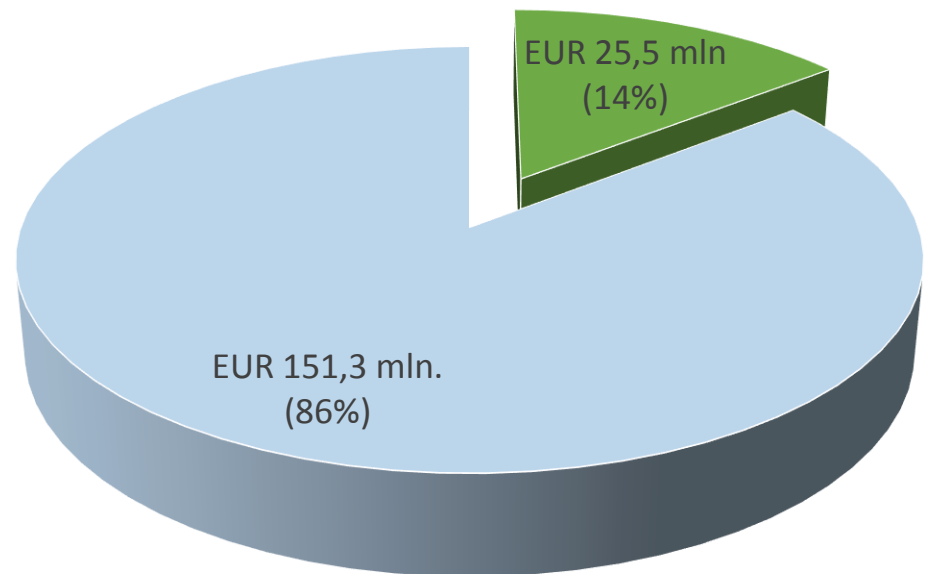
- Proces richting SSO leidt tot opstart- en frictielasten (incidenteel)
- Raming EUR 2,0 mln., maar kan afhankelijk van verloop proces hoger (of lager) uitvallen
- Initiële investering 'terugverdiend' in 2018, doch maximaal 4 jaar na besluitvorming over vorming SSO

Beheersmaatregelen

- Incidenteel budget beschikbaar stellen, zodat college/ambtelijke organisatie kan 'bouwen'
- Besparingspotentieel stapsgewijs in jaren t+1, t+2, t+3 en t+4 te effectueren (oplopend)
- Realisatie besparingspotentieel vraagt om strakke sturing door directeur in afstemming met DB SSO



6d. Impact op de Kosten beheersen (4)



■ Vrijval gemeenten tbv SSO

■ Begroting vier gemeenten



6d. Impact op de Kosten beheersen (5)

	Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo	SSO BUCH
Vrijval/inbreng (EUR)	8,9 mln.	3,5 mln.	7,7 mln.	5,4 mln.	25,5 mln.
Vrijval/inbreng (%)	34,82%	13,85%	30,07%	21,26%	100%
Initiële investering (EUR)	700k	275k	600k	425k	2 mln.
Structureel voordeel; -7%	620k	250k	540k	380k	1,8 mln.
Structureel voordeel; -9%	800k	320k	690k	490k	2,3 mln.

- Bedragen zijn afgerond en voorlopig, richting startmoment SSO volgt definitieve startbegroting
- Begroting gebaseerd op 'status quo' voor wat betreft gelijkblijvende taken en ambities
- Afspraak: '%-inbreng aan budget, krijg je terug aan capaciteit (van hogere kwaliteit) SSO' (=trekkingsrecht)
- Verrekensystematiek zal om (pragmatische) vorm van urenregistratie vragen (tenminste in aanloopjaren van SSO)
- Gepresenteerd structureel financieel voordeel zal optimaal worden aangewend voor het realiseren van het 'wenkend perspectief'



6d. Impact op de Gemeentelijke kleur behouden

Kansen

- Politiek-bestuurlijk blijft gemeentelijke kleur in tact op beleidsterreinen en uitvoeringstaken die niet naar SSO gaan; volledige keuzevrijheid
- Voor taken in SSO geldt dat keuzevrijheid qua beleid formeel bij gemeenten blijft
- Identiteit (zichtbaarheid) gemeente blijft onveranderd
- Frontoffice in 'eigen' lokaal vastgoed, digitaal en keukentafel is te organiseren

Risico's

- Gemeentelijke kleur kan op het terrein van 3D (gevoelsmatig) onder druk komen
- Gemeentelijke kleur kan op het terrein PIJOFACH-taken (gevoelsmatig) onder druk komen
- Druk kan ontstaan door wens beleidsafstemming vanuit SSO; werkt efficiënter



6d. Impact op Grip houden (1)

Kansen

- Grip blijft over circa 86% van huidige gemeentelijke begroting volledig in tact (blijft in gemeenten)
- Via AB/DB grip houden op taken en bedrijfsvoering binnen SSO (ca. 14% gemeentelijke begrotingen)
- Van deze 14% is 80 tot 90% van het werk 'gemeentekleur onafhankelijk' te noemen
- Behoeftte aan 'grip' van gemeentebesturen gaat feitelijk dus om 10 tot 20% van de SSO-begroting
- Via rol van secretarissen in directieraad/adviescommissie kan grip op SSO versterkt worden
- In een dienstverleningsovereenkomst worden afspraken gemaakt over de verdeling/inzet van personeel



6d. Impact op Grip houden (2)

Risico's

- Voor taken in SSO geldt dat ten aanzien van bedrijfsvoering gezamenlijkheid ontstaat
- Zelfstandig ingrijpen op formatie, budget op taken in SSO kan niet zomaar meer
- Verlengd lokaal bestuur op 3D- en PIJOFACH-taken, maar programmageld in gemeenten
- Aparte directeur kan leiden tot verminderde 'grip' en zicht/sturing op kostenpatroon
- Ambtelijke aansturing en daardoor grip wordt complex door knip in taken



6e. SSO getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag

Kwaliteit verhogen			Kwetsbaarheid verminderen			Kosten beheersen			Gemeentelijke kleur behouden			Grip houden		
In één keer juist, tijdig en volledig	Met juiste gereedschap	Open/ rechtnmatig	Meer kennis/ Minder éénpitters	Vaardig/competent personeel	Doorstroming personeel	Minder overhead per medewerker	Gunstig uurtarief personeel	Inkoopvoordeel	Keuzevrijheid	Identiteit	Visitekaartje	Primaat	Rekeninghouder	Control
+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	+	+	+



6f. De ervaringen in het land met SSO

- Servicepunt71, Servicecentrum Drechtsteden, Kempengemeenten als bekende voorbeelden
- Voordelen op terrein van gezamenlijke inkoop, kwetsbaarheid
- Rondom deze SSO's (samenwerking op onderdelen) bestaat echter voortdurend veel rumoer
- Knip tussen taakuitvoering in gemeenten en taakuitvoering in SSO is voorname oorzaak
- Leidt op dag 1 tot: 'wij-zij-verhoudingen', frictie tussen inhoud (gemeenten) en PIJOFACH (SSO)
- Kwaliteit dienstverlening SSO aan klanten daardoor onder druk
- SSO leidt tot voortdurende (bestuurlijke) discussie over doorontwikkeling
- Daardoor veel onrust in samenwerkingsrelatie; gespannen onderlinge verhoudingen
- Doorontwikkeling van model (vaak beoogt aan voorkant) blijkt in praktijk nauwelijks mogelijk
- Omdat; 'traagste het tempo' en 'meest kleurloze de kleur' bepaalt bij volgende stap



Hoofdstuk 7 |

Analyse variant C Volledige ambtelijke krachtenbundeling/fusie

Inhoud

- a. Wat is een 'Ambtelijke Fusieorganisatie' (AFO)?
- b. AFO in beeld gebracht
- c. AFO nader uitgewerkt
- d. Impact AFO op 3K's en 2G's
- e. AFO getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag
- f. De ervaringen in het land met AFO

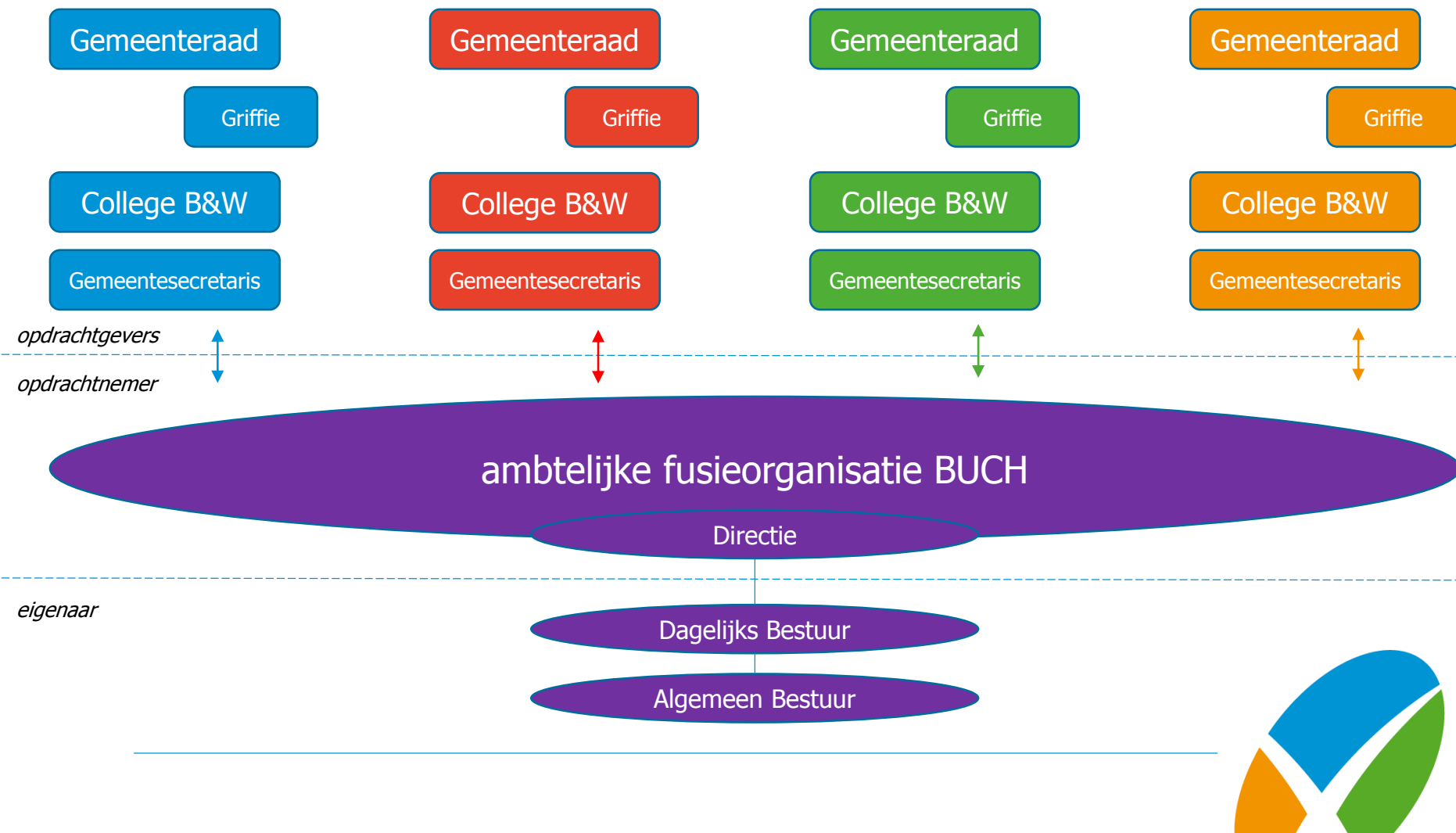


7a. Wat is een 'Ambtelijke Fusieorganisatie' (AFO)?

- Vier gemeenten en gemeentebesturen blijven in tact
- Iedere gemeente behoudt raad, griffie, college van B&W en gemeentesecretaris
- Programmagelden blijven achter in individuele gemeenten
- Alle ambtelijke capaciteit van vier gemeenten wordt gebundeld in aparte entiteit; AFO
- De bedrijfsvoeringsmiddelen behorend tot ambtelijke capaciteit gaan over naar AFO
- Vier gemeentebesturen treden op als opdrachtgever richting AFO
- AFO levert als opdrachtnemer diensten aan vier opdrachtgevende gemeenten
- Gemeenten zijn en blijven samen eigenaar van de AFO



7b. AFO in beeld gebracht



7c. AFO nader uitgewerkt: Taken en formatie

- Alle gemeentelijke ambtelijke taken worden overgeheveld naar AFO BUCH
- Al het aan deze taken gerelateerde personeel gaat rechtspositioneel over naar AFO
- Formatie gemeentesecretaris en griffie (griffier en griffiemedewerkers) blijft achter in gemeenten
- AFO zal bij aanvang ca. 695 fte omvatten

	Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo	AFO BUCH
Huidige formatie (fte)	233	61	234	178	---
Formatie over naar AFO	229	59	231	175	---
Formatie (fte) na vorming AFO BUCH	4	2	3	3	695



7c. AFO nader uitgewerkt: Bestuurlijk-juridisch

- Omvang AFO (fte, begroting) rechtvaardigt vorming aparte juridische entiteit
- Samenwerking tussen gemeenten (omwille van democratische controle) obv Wgr
- Rechtspersoonlijkheid nodig: personeel in dienst en financiële verplichtingen aangaan
- (Nieuwe) Wet gemeenschappelijke regelingen kent twee vormen met rechtspersoonlijkheid
- Vorm 'bedrijfsvoeringsorganisatie' ('Wgr-light') alleen toepasbaar bij PIJOFACH- en lichte uitvoeringstaken
- Gezien 'beleidsrijke' taken in AFO is Openbaar Lichaam enige optie
- Openbaar Lichaam vraagt om Algemeen én Dagelijks Bestuur
- Algemeen Bestuur vormen door vier voltallige colleges (eigenaar); 2x per jaar
- Dagelijks Bestuur vormen door portefeuillehouders 'samenwerking'; 1x per 6 wkn
- Meest gangbare stemverhoudingen zijn op grond van: '1 college, 1 vote' (gelijkwaardigheid) óf naar rato van de financiële inbreng. Nader uit te werken in bedrijfsplanfase



7c. AFO nader uitgewerkt: Ambtelijke aansturing

- Bestuurlijke uitgangspunten voor keuze in ambtelijke aansturing:
 - biedt voldoende ruimte voor gemeentelijke kleur
 - faciliteert gemeentebestuur optimaal
 - draagt bij aan grip vanuit individuele raden en colleges
 - geeft gevoel van ambtelijke fusieorganisatie 'van, voor en door vier gemeenten'
 - er is sprake van een 'plat' georganiseerde organisatie (binnen gestelde financiële kaders)
- In hoofdlijn twee varianten denkbaar voor vormgeving ambtelijke aansturing/directiemodel:
 - gemeentesecretarissen vormen tezamen directie van AFO; rollen opdrachtgever en –nemer verenigd
 - gemeentesecretarissen als opdrachtgever per gemeente en aparte directeur AFO als opdrachtnemer
- Op deze 'hoofdvarianten' zijn nog diverse subvarianten denkbaar, zoals aparte directeur met adviescommissie van gemeentesecretarissen óf directieraad bestaande uit gemeentesecretarissen, aangevuld met manager AFO
- In vervolgfase (bedrijfsplan) is het aan colleges een afweging te maken tussen de hoofd- en subvarianten
- In vervolgfase zullen tevens keuzes gemaakt moeten worden rondom vragen als:
 - Benoemen we binnen (een meerhoofdige) directie een 'primus inter pares', algemeen directeur?
 - Verdelen we binnen (een meerhoofdige) directie 'aandachtsgebieden' in relatie tot organisatie?
 - Hoe stemmen we invulling directie optimaal af op totaal benodigd aantal leidinggevendenden?



7c. AFO nader uitgewerkt: Personele gevolgen

- Alle medewerkers (ex GS en griffie) rechtspositioneel over naar AFO (Openbaar Lichaam)
- Zorgt voor gelijkheid collega's in beloning en (secundaire) arbeidsvoorwaarden
- Medewerkers krijgen nieuwe collega's, mogelijk nieuwe leidinggevende
- Medewerkers krijgen mogelijk andere standplaats qua huisvesting
- Groot deel medewerkers zal gaan werken voor vier in plaats van één opdrachtgever
- Vraagt (andere) competenties: resultaatgericht, klantgericht, projectmatig werken...
- ...vraagt veel aandacht voor gericht ontwikkelprogramma en om ruimte voor (interne of externe) mobiliteit
- Carrièreperspectief binnen organisatie wordt voor iedereen verbreed (kansen op groei)
- Professionele ontwikkeling door kennisdeling met collega's op vakgebied
- AFO wordt aantrekkelijke werkgever voor ervaren krachten en jong talent
- Bestuurlijk als 'nabij gewenste' functies (bijv. woordvoerder, bestuurssecretariaat, strategisch/financieel adviseur) kunnen fysiek in nabijheid van bestuurders blijven (in 'eigen' gemeentehuis), dit om de lokale bestuurders optimaal te kunnen blijven faciliteren én kennis van de lokale situatie te borgen



7d. Impact op Kwaliteit verhogen

Kansen

- Op alle gemeentelijke taken zal professionalisering plaatsvinden
- Op alle gemeentelijke taken kan gezamenlijk met 'het juiste gereedschap' worden gewerkt
- Door krachtenbundeling (kennis, middelen) kan innovatie in dienstverlening vorm krijgen
- Over prestaties van AFO kan verantwoording worden afgelegd aan gemeenten

Risico's

- Potentieel (gevoelen van) 'afstand' tussen gemeentebestuur en AFO

Beheersmaatregel

- Bestuurlijk nabij gewenste taken/personen kunnen (fysiek) nabij bestuur worden gehuisvest



7d. Impact op Kwetsbaarheid verlagen

Kansen

- Op alle gemeentelijke taken zal kennisdeling toenemen
- Op alle gemeentelijke taken zal minder tot geen sprake meer zijn van éénpitters
- Op alle gemeentelijke taken zal vaardigheid personeel toenemen; passende competenties
- Binnen AFO ontstaat voor personeel kans op doorstroming/professionele ontwikkeling/groei

Risico's

- Geen



7d. Impact op de Kosten beheersen (1)

Kansen

- Begroting AFO bestaat enkel uit 'bedrijfsvoeringskosten'; personeel (82%), huisvesting, I&A en facilitair
- Begrotingsomvang AFO wordt van circa 54 mln. afgebouwd tot circa 51 mln. in 2020*
- 7,5% tot 12,5% structurele besparing (vanaf besluitvorming) lijkt realistisch gezien ervaringen elders
- Bandbreedte afhankelijk van mate van beleidsafstemming tussen de 4 gemeenten
- Besparing zal grotendeels (naast kansen in huisvesting, I&A en facilitair) komen uit formatiereductie
- Kijkend naar BUCH-gemeenten zien we na analyse 'optelsom' huidige formatie vier gemeenten:
 - Grote omvang formatie management (ruim 40 fte), in AFO ca. 20 – 25 fte nodig
 - Forse omvang overhead (35%), benchmarks AFO / 100.000-gemeenten: 28%
 - Forse omvang natuurlijk verloop (leeftijd) komende jaren (44 fte t/m 2021)
 - Behoorlijke omvang inhuur en vacatureruimte
- Geeft beeld dat er daadwerkelijk besparingsmogelijkheden bestaan, zonder hoge frictiekosten

* Detailinformatie financiële analyses is opgenomen in bijlage A.



7d. Impact op de Kosten beheersen (2)

Kansen (vervolg)

- Personele omvang AFO zal van 695 fte stapsgewijs worden afgebouwd naar circa 645 tot 610 fte in 2020
- Principe van 'mens volgt werk' van toepassing, plaatsingsproces voor management- en sleutelfuncties
- Besparingspotentieel wordt zodanig geherinvesteerd in AFO (kwaliteitsimpuls), dat wenkend perspectief gerealiseerd kan worden
- Kwaliteitsimpuls in termen van onder andere:
 - Innovatie dienstverlening aan inwoners; digitalisering, kwaliteit frontoffice, nabijheid dienstverlening
 - Competentieontwikkeling medewerkers AFO
 - Opleiding en training van management en medewerkers AFO
 - Aantrekken nieuw (hoog opgeleid) personeel; strategische beleidscapaciteit binnen AFO
 - Invullen flexibele schil om pieken en dalen in AFO op te vangen
 - Investeren in I&A van AFO; digitalisering werkprocessen, flexibel werken
- Effectieve besparing vloeit (voor deel dat eventueel niet wordt ingezet voor herinvestering in AFO) naar rato ingebracht budget terug naar vier gemeenten
- Effectieve besparing dekt (waar van toepassing) huidige taakstellingen in gemeentelijke begrotingen



7d. Impact op de Kosten beheersen (3)

Risico's

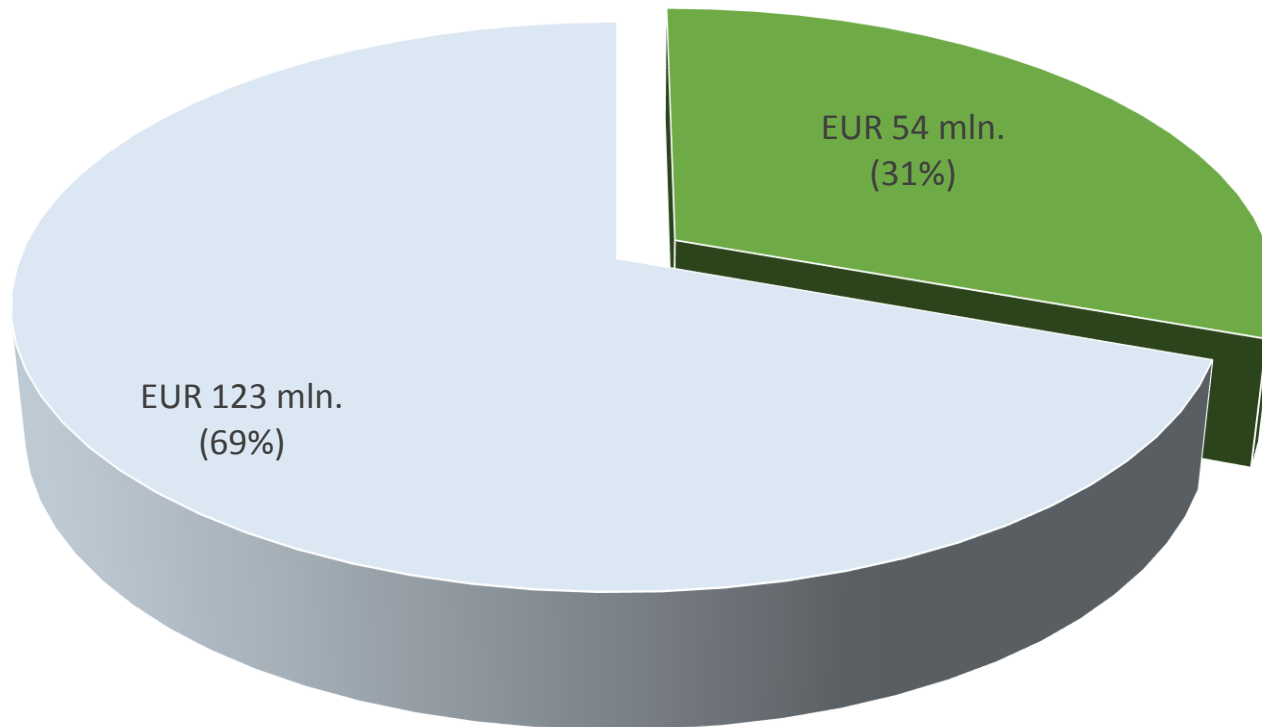
- Proces richting ambtelijke fusie leidt tot opstart- en frictielasten (incidenteel)
- Raming EUR 3 mln., maar kan afhankelijk van verloop proces hoger (of lager) uitvallen
- Incidenteel budget 'terugverdiend' in 2017; doch maximaal 4 jaar na besluitvorming over vorming AFO

Beheersmaatregelen

- Incidenteel budget beschikbaar stellen, zodat college/ambtelijke organisatie kan 'bouwen'
- Besparingspotentieel stapsgewijs in jaren t+1, t+2, t+3 en t+4 te effecturen (oplopend)
- Realisatie besparingspotentieel vraagt om strakke sturing door directie in afstemming met DB AFO



7d. Impact op de Kosten beheersen (4)



■ Begroting AFO ■ Begroting vier gemeenten



7d. Impact op de Kosten beheersen (5)

	Bergen	Uitgeest	Castricum	Heiloo	BUCH
Vrijval/inbreng (EUR)	19 mln.	5,6 mln.	18 mln.	11,5 mln.	54 mln.
Vrijval/inbreng (%)	35,12 %	10,35 %	33,27 %	21,26 %	100 %
Initiële investering (EUR)	1,05 mln.	310k	1 mln.	640k	3 mln.
Structureel voordeel; -7,5%	1,4 mln.	425k	1,3 mln.	865k	4,1 mln.
Structureel voordeel; -12,5%	2,4 mln.	705k	2,2 mln.	1,4 mln.	6,8 mln.

- Bedragen zijn afgerond en voorlopig, richting startmoment AFO volgt definitieve startbegroting
- Begroting gebaseerd op 'status quo' voor wat betreft gelijkblijvende taken en ambities
- Afspraak: '%-inbreng aan budget, krijg je terug aan capaciteit (van hogere kwaliteit) AFO' (=trekkingsrecht)
- Verrekensystematiek zal om (pragmatische) vorm van urenregistratie vragen (tenminste in aanloopjaren van AFO)
- Gepresenteerd structureel financieel voordeel zal optimaal worden aangewend voor het realiseren van het 'wenkend perspectief'



7d. Impact op de Gemeentelijke kleur behouden

Kansen

- Politiek-bestuurlijk blijft gemeentelijke kleur (keuzevrijheid) in tact qua beleid
- Identiteit (zichtbaarheid) gemeente onveranderd (bestuur, website, telefoon, logo, etc.)
- Frontoffice in 'eigen' lokaal vastgoed, digitaal en keukentafel is te organiseren

Risico's

- Gemeentelijke kleur kan op beleidsrijke taken (gevoelsmatig) onder druk komen
- Druk kan ontstaan door wens beleidsafstemming vanuit AFO; werkt efficiënter

Beheersmaatregel

- Instellen van structurele portefeuillehoudersoverleggen tussen vier gemeenten, daar wordt per dossier besproken of van beleidsafstemming (deels) sprake kan zijn, of niet



7d. Impact op Grip houden (1)

Kansen

- Grip blijft over circa 70% van huidige gemeentelijke begroting volledig in tact (blijft in gemeenten)
- Via AB/DB grip houden op taken en bedrijfsvoering binnen AFO (ca. 30% gemeentelijke begrotingen)
- Van deze 30% is 80 tot 90% van het werk 'gemeentekleur onafhankelijk' te noemen
- Behoeftte aan 'grip' van gemeentebesturen gaat feitelijk dus om 10 tot 20% van de AFO-begroting
- Voor gemeenteraden verandert er in die zin dus ook nauwelijks iets aan zijn volksvertegenwoordigende, kaderstellende en controlerende rol



7d. Impact op Grip houden (2)

Risico's

- Ten aanzien van bedrijfsvoering (personeel, ICT, huisvesting, faciliteiten) geldt gezamenlijkheid
- Zelfstandig ingrijpen op bedrijfsvoering in (gezamenlijke) ambtelijke organisatie kan niet meer
- Verlengd lokaal bestuur op gemeentelijke taken, maar programmageld blijft in gemeenten

Beheersmaatregelen

- Aan voorkant (GR) heldere afspraken over stemverhouding en financiële inbreng en verdeling
- Heldere afspraken (periodiek) met raden over beleidskaders, ambities en uitvoering
- Voorkomen coördinatielast omwille van verrekensystematiek (eenvoud, transparantie)
- In dienstverleningsovereenkomst afspraken maken over de verdeling/inzet personeel AFO



7e. AFO getoetst aan 3K's en 2G's in één oogopslag

Kwaliteit verhogen			Kwetsbaarheid verminderen			Kosten beheersen			Gemeentelijke kleur behouden			Grip houden		
In één keer juist, tijdig en volledig	Met juiste gereedschap	Open/ rechtmatig	Meer kennis/ Minder éénpitters	Vaardig/competent personeel	Doorstroming personeel	Minder overhead per medewerker	Gunstig uurtarief personeel	Inkoopvoordeel	Keuzevrijheid	Identiteit	Visitekaartje	Primaat	Rekeninghouder	Control
++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	++	++	+	+	+



7f. De ervaringen in het land met AFO (1)

- Anno 2014 meer dan 10 ambtelijke fusieorganisaties in Nederland (met max. 3 eigenaren)
- Daarbij zijn meer dan 25 gemeenten betrokken als eigenaar
- Voor 2015 en 2016 staan er nog velen voorgesorteerd
- Ambtelijke fusie heeft nog nooit (onbedoeld aan voorkant) geleid tot herindeling
- Adagium: 'ambtelijke fusie is voorportaal herindeling' lijkt niet op te gaan
- Ambtelijk gefuseerde organisaties zijn stabiel ('rust'), voldoen aan verwachtingen
- Evaluaties: Kwaliteit dienstverlening stijgt, kwetsbaarheid verdwijnt, kosten dalen
- Vraagt aandacht voor relatie opdrachtgever/-nemer, maar te organiseren



7f. De ervaringen in het land met AFO (2)

- Gemeentebesturen hebben gevoel dat organisatie van hen is gebleven
- Gemeentebesturen worden samen gezien als sterke partner in de regio
- Ambtelijke fusieorganisaties komen niet via 'groeimodel' tot stand; operatie te groot
- Groeimodel biedt geen gelijke kansen aan personeel bij plaatsing
- Groeimodel leidt tot langdurig reorganisatieproces in vijf (incl. BUCH) organisaties
- Groeimodel leidt tot onevenwichtigheid, vreemde 'knips' in organisaties
- Ervaring bij groeimodellen in samenwerking: oneindige discussies over volgende stap
- Waarbij: 'Traagste bepaalt tempo, meest kleurloze bepaalt kleur'



Hoofdstuk 8 |

Slotanalyse

Drie varianten in breder perspectief

Inhoud

- a. Drie varianten afgezet tegen 3K's en 2G's in één oogopslag
- b. De varianten gewogen; wat leert de businesscase ons?
- c. Vier colleges doen vier raden de suggestie te kiezen voor variant C; de ambtelijke fusieorganisatie
- d. Doorkijk op implementatieproces variant C



8a. Drie varianten afgezet tegen 3'K's en 2G's in één oogopslag

	Kwaliteit verhogen			Kwetsbaarheid verminderen			Kosten beheersen			Gemeentelijke kleur behouden			Grip houden		
	In één keer juist, tijdig en volledig	Met juiste gereedschap	Open/ rechtmatig	Meer kennis/ Minder éénpitters	Vaardig/competent personeel	Doorstroming personeel	Minder overhead per medewerker	Gunstig uurtarief personeel	Inkoopvoordeel	Keuzevrijheid	Identiteit	Visitekaartje	Primaat	Rekeninghouder	Control
A	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	-/+	-	-	-/+	+	+	+	++	+/-	+/-
B	+	+	+	+	+	+	+	+	+	+	++	++	+	+	+
C	++	++	++	++	++	++	++	++	++	+	++	++	+	+	+



8b. De varianten gewogen; wat leert de businesscase ons? (1)

- Het is op voorhand belangrijk te constateren dat de 'score', zoals in voorgaande tabel gepresenteerd, niet alles zegt.
 - De weging van de gevolgen voor de lokale situatie bij de keuze voor een van de varianten, is minstens zo belangrijk. De score op 3K's en 2G's maakt dan onderdeel uit van de lokale afweging.
 - De lokale afweging moet echter ook weer in het bredere BUCH-perspectief worden gezien. De gemeente kan nu eenmaal niet als eiland in het Noord-Hollandse worden beschouwd.
 - De uitdagingen en daartoe behorende oplossingsrichting van de ene gemeente, zal hoe dan ook van invloed zijn op de afweging van de partnergemeente. Zodoende kan ook worden voorkomen dat gemeenten 'geïsoleerd' raken in het gebied en daarmee mogelijk in de (nabije) toekomst de regie op de gemeentelijke kleur en grip onbedoeld alsnog verliezen.
 - In termen van toetsing op 3K's en 2G's scoren variant SSO en AFO beduidend beter dan continueren informeel samenwerken.
 - Continueren informeel samenwerken geeft te beperkt invulling aan huidige opgaven en knelpunten, lijkt weinig duurzaam concept, met snelle roep om structurele vorm.
 - De SSO 'scoort' goed op zowel 3K's als 2G's.
-



8b. De varianten gewogen; wat leert de businesscase ons? (2)

- Maar SSO levert beperkte bijdrage aan innovatie van externe dienstverlening, de dienstverlening (met uitzondering van sociaal domein) wordt nog vanuit eigen ambtelijke organisatie georganiseerd. Kwetsbaarheden worden zodoende niet opgelost en het zal aan kracht en middelen ontbreken om als individuele gemeente de innovatie (high-tech, high-touch, overheidsparticipatie) optimaal tot ontwikkeling te laten komen.
- Ook leidt het inrichten van een SSO tot diverse organisatorische en aansturingsproblemen. Het aanbrengen van knips in 'bij elkaar horende' taken lijkt daarbij een voornaam struikelblok te vormen. Zeker ook omdat de 3D-taken onderdeel uitmaken van de BUCH-samenwerking, met vele vertakkingen met 'achterblijvende' beleidsvelden.
- Andere kanttekening bij de SSO is het feit dat de huidige (op onderdelen kwetsbare) ambtelijke organisaties nóg kwetsbaarder worden gemaakt, omdat een fors deel van de formatie uit de organisatie wordt ontvlochten, maar ook een deel 'achter blijft'.
- Met name voor gemeente Uitgeest, maar in zekere mate ook voor Heiloo, leidt het aanbrengen van een knip in de eigen ambtelijke organisatie ten behoeve van SSO tot een 'resterende' formatieomvang welke onwenselijk lijkt uit oogpunt van kwetsbaarheid.



8b. De varianten gewogen; wat leert de businesscase ons? (3)

- Voor wat betreft de vorming van SSO's kan geleerd worden van andere gemeenten in het land. De SSO blijkt een weerbarstige samenwerkingsvorm, die voortdurend aan verandering onderhevig is, omdat gemeenten verschillende tempi in groei/doorontwikkeling beogen en er een 'wij-zij-verhouding' is ontstaan tussen gemeenten en SSO.
- De ambtelijke fusievariant scoort goed op de 3K's. De volledige bundeling van ambtelijke capaciteit leidt tot een krachtige en duurzame organisatievorm, waarin volop kansen zijn voor medewerkers, waarbinnen de dienstverlening kan worden geïnnoveerd en met veel efficiëncypotentieel.
- Ten aanzien van 'gemeentelijke kleur' en 'grip' zijn de scores positief. Maar er ontstaat wel over de bedrijfsvoeringsmiddelen (54 mln) gemeenschappelijkheid. Ook dat is samenwerken. Over de inzet van personeelsbudgetten, facilitaire en ICT-kosten zal in deze variant tussen de vier afgestemd moeten worden.
- De 'gemeentelijke kleur' en 'grip', blijkt uit voorbeelden van AFO's uit het land, zijn echter uitstekend in te regelen. Dat vraagt wel om heldere afspraken met raden en colleges over hun wensen en ambities, om een goede rolverdeling tussen de vier opdrachtgevers en de opdrachtnemende AFO en het in stelling brengen en houden van portefeuillehoudersoverleggen, om te bezien waar beleidsafstemming mogelijk is.
- Het vraagt om zorgvuldige politiek-bestuurlijke afspraken aan de voorkant van het ambtelijk fusieproces over stemverhoudingen en verdeling van de inbreng van financiële middelen.



8c. Vier Colleges doen vier Raden de suggestie te kiezen voor variant C; de ambtelijke fusieorganisatie (AFO)

- Complexe uitdagingen...:
 - Hogere eisen aan dienstverlening van inwoners; 24/7 bereikbaar, dienstverlening op maat/thuis
 - Meer en complexere taken, onder andere 3D's
 - Ambtelijke organisaties kwetsbaar, vergrijzen en weinig aantrekkingskracht op jong talent
 - Minder middelen; forse bezuinigingen
 - Schaalvergroting Noord-Holland; blijven van sterke partner in de regio en in bestaande verbanden
- ...vragen om professionele, aantrekkelijke en efficiënte ambtelijke organisatie als oplossingsrichting...
 - AFO is professioneel; innovatief in rolopvatting, in haar vorm van dienstverlening en in technologie
 - AFO is aantrekkelijk; ambitieus (wenkend perspectief), uitdagend voor talent, innovaties in organisatie
 - AFO is efficiënt; 4 tot 6,8 mln. besparing bedrijfsvoering (personeel, I&A, huisvesting, facilitair)
- ...ambtelijke fusieorganisatie biedt deze oplossingsrichting, door invulling te geven aan...:
 - Invulling van het wenkend perspectief; behoren tot de beste dienstverleners onder NL-gemeenten
 - Behoud van het gesprek met de lokale bestuurder op de markt of in het wijkpunt
 - Behoud van de loketten in de gemeenten/kernen
 - Digitale 24/7 bereikbaarheid; vergunningen, aangiften, meldingen openbare ruimte, etc.
 - Bezorgen van paspoorten bij alle inwoners; van Uitgeest tot aan Groet
 - Keukentafelgesprekken bij de inwoner thuis; dienstverlening op maat
 - Kansen op forse kwaliteitsimpuls ambtelijke organisatie; door optimaal herinvestering besparingen
- ...en dat met behoud van:
 - Identiteit (kleur) vier gemeenten; 4 raden, griffiers, colleges, secretarissen, logo's, websites
 - Programmagelden in eigen huis; 69% begroting 'blijft achter' (grip)
 - Dus eigen, autonome beleidskeuzen per gemeente blijven mogelijk



8d. Doorkijk op implementatieproces variant C

- De periode tot aan het zomerreces van 2015 wordt benut om de ambtelijke fusieorganisatie verder uit te lijnen. In een bedrijfsplan wordt binnen de kaders uit deze businesscase (volgordelijk) nader ingegaan op de volgende elementen:
 - Wenkend perspectief 2020
 - Dienstverleningsconcept
 - Sturingsfilosofie:
 - Grip raden en colleges
 - Bestuurlijke aansturing en facilitering
 - Ambtelijke aansturing/directiemodel
 - Juridisch construct/Gemeenschappelijke Regeling
 - Organisatiestructuur
 - Cultuur en werkwijzen
 - Huisvestingsconcept
 - Financiën; verdiepen besparingspotentieel, incidentele kosten, verdeelsystematiek/trekkingsrecht. Daarbij geldt als uitgangspunt dat de besparingen optimaal worden ingezet teneinde het wenkend perspectief te realiseren
- Het najaar van 2015 en het jaar 2016 worden benut om de start van de ambtelijke fusieorganisatie voor te bereiden, o.a.:
 - Selectie kwartiermakers/beoogd management
 - Fijnstructuur per organisatieonderdeel ontwerpen
 - Plaatsing personeel
 - Startbegroting
- Beoogde formele startdatum ambtelijke fusieorganisatie: 1 januari 2017
- Inwoners, bedrijven en instellingen zijn nog niet genoemd in het proces rondom de vormgeving en implementatie van de samenwerking. Dat komt omdat sprake is van een ambtelijke krachtenbundeling. Politiek-bestuurlijk blijft alles grotendeels ongewijzigd. De burger merkt van dit proces uiteindelijk dat de dienstverlening beter is georganiseerd; nóg dichterbij, 24/7, tot aan de keukentafel!



BUCH-gemeenten; Samen Sterker!

Voor meer informatie over deze
rapportage en/of onze dienstverlening:

SeinstravandeLaar B.V.
Postbus 4100 AL Culemborg
www.seinstravandelaar.nl

drs. Stan van de Laar
s.vandelaar@seinstravandelaar.nl
06 – 30 37 29 97

