

Werkdocument I: Organisatievorm

Uit de door de colleges meegegeven uitgangspunten en de daarna gezamenlijk beschreven beelden en benoemde motieven en doelen (besproken in de stuurgroep van 02-12-2013) tekenen zich de 'krijtlijnen' van de te vormen samenwerking af.

De projectgroep heeft zich breed georiënteerd. Natuurlijk richt het advies zich op de geformuleerde uitgangspunten, maar ook uitgesproken wensen zijn onderzocht. Het principe 'vorm volgt inhoud' is toegepast in dit advies. Aan de hand van de inhoud (plan van aanpak, beelden op de organisatie, input vanuit de sessies met medewerkers en leidinggevenden en interviews met klanten) wordt hieronder weergegeven wat de gevolgen zijn voor de te onderscheiden organisatievormen. Een organisatievorm mag nog niet worden verward met een juridische vorm. De keuze voor een juridische vorm is afhankelijk van de gekozen organisatievorm enerzijds en daarbij betrokken de keuze voor de mate van ge- en verbondenheid.

Achtereenvolgens komen hieronder de volgende onderwerpen aan de orde:

- een korte beschrijving van mogelijke organisatievormen.
- een overzicht waarin per organisatievorm wordt bekeken in welke mate deze past bij de uitgangspunten van het onderzoek en de beschreven motieven voor samenwerking (kortweg de 5 K's & werkgeverschap genoemd).
- Een korte analyse per organisatievorm

Mogelijke organisatievormen

Hieronder worden 3 organisatievormen nader beschouwd, te weten:

- Model A: 3 organisaties verdelen de bedrijfsvoeringsorganisatieonderdelen en zijn ieder verantwoordelijk voor onderdelen. Ieder één deel.
- Model B: 1 gastheer (verantwoordelijk) en verdeling (v.w.b. huisvesting) over 3 organisaties.
- Model C: 1 (bedrijfsvoerings-)organisatie die v.w.b. huisvesting wordt verdeeld over 3 organisaties.

In welke mate past een organisatievorm bij onze uitgangspunten & motieven?

De beelden, uitgangspunten en motieven voor de samenwerking zijn al eerder opgehaald. Zij vormen de kern voor de afwegingen. Daarbij kan echter niet voorbij gegaan worden aan een theoretisch kader. In het plan van aanpak is beschreven dat het overheidsontwikkelmodel (OOM) gevolgd wordt. Het overheidsontwikkelmodel en kennis van de ontwikkelingen op het werkveld zijn in de tabel samengebracht om te komen tot een zorgvuldige afweging op hoofdlijnen. De tabel is ingedeeld op 'sturing', 'inrichting' en 'cultuur'. Er is steeds aangegeven in welke mate het item voor elk van de drie organisatievormen (model A, B of C) van toepassing is (groen: hoog of +; geel: gemiddeld, =; en blauw: laag of -).

Sturing (klantgerichtheid, kwaliteit, werkgeverschap)	A	B	C
Inrichting en sturing ondersteunen optimaal de klant/leverancier relatie.	-	+	+
Dienstverlening dichtbij de klant.	+	+	+
Het voeren van regie op en het maken van afspraken (DVO).	-	=	+
Het realiseren van synergie.	-	+	+
Integraliteit binnen de bedrijfsvoering.	-	=	+
Adaptief vermogen aan je omgeving (flexibiliteit).	-	-	+
Ruimte voor couleur locale.	-	=	+
Sturing vindt plaats vanuit de ambtelijke organisaties.	+	=	-
Transparantie.	-	=	+
Invulling goed werkgeverschap.	-	+	+
Meer ruimte voor competenties en talenten.	-	+	+

Inrichting (kwetsbaarheid, continuïteit, kosten)	A	B	C
Afstemming tussen primaire en ondersteunende processen.	-	-	+
Effectieve prestatiemeting voor de organisatie(s).	-	=	+
Bijdrage aan realisatie van doelen achterblijvende organisaties.	-	-	+
Één technische infrastructuur/ netwerk zorgt voor efficiency en vermindering kwetsbaarheid.	-	=	+
Synergie uitnutten vraagt om bedrijfsvoeringssystemen die worden samengevoegd en/of uniform worden ingericht (informatisering is leidend voor automatisering).	=	=	+
Snel te realiseren.	+	+	=
Ontvlechtbaarheid.	-	-	-

Cultuur	A	B	C
Cultuur van 3 wordt 1.	-	+	+
Kernwaarden afstemmen op visie en sturingsfilosofie.	-	+	+
Mensen meenemen en focus aanbrengen.	-	+	+
Vernieuwing en innovatie met oog voor de visie.	-	+	+

Korte analyse van de organisatievormen:

Model A: de bedrijfsvoering wordt verdeeld over/ondergebracht in de drie organisaties.

Dit model kenmerkt zich door de kolomstructuur. De organisaties nemen elk een gedeelte van de bedrijfsvoeringsorganisatie op en maken onderling afspraken omtrent de wederzijdse dienstverlening. Dit model scoort goed op aspecten van dienstverlening dicht bij de klant, omdat de bedrijfsvoeringsonderdelen in de organisaties zijn ondergebracht (dit geldt uiteraard met name voor die onderdelen die in de organisatie zitten, andere onderdelen zitten verder weg). De aansturing vanuit de ambtelijke organisaties is goed te regelen. De bedrijfsvoering is immers onderdeel van en behoort direct tot de inrichting van elk van de drie organisaties. Het model is, in elk geval in de meest eenvoudige vorm van samenwerking op beperkte/afgebakende en minder complexe terreinen, snel te realiseren. Kortom een goede score op autonomie.

Dit model heeft echter als nadeel de drukte die ontstaat door de veelheid van interactie die nodig is om wijzigingen door te voeren, maar ook om integraliteit te krijgen en borgen. Kortom (uniformering in) governance en efficiency is moeilijker te realiseren. De kolomstructuur werkt negatief op het realiseren van synergie en het (kostenefficiënt) realiseren van één technische infrastructuur. Het model vraagt om extra inzet op regie in verband met de veelheid aan afspraken, relaties en contracten. Dit heeft ook een negatieve uitwerking op de flexibiliteit, de transparantie en de ontvlechtbaarheid. De cultuurverschillen blijven bestaan en dit heeft invloed op de samenwerking. Het model scoort als gevolg daarvan negatief op efficiency en kosten.

Model B: Eén organisatie is gastheer (huisvesting bij de drie gemeenten)

Dit model kenmerkt zich door het gastheerschap. Eén van de drie gemeenten is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en levert aan de anderen. De medewerkers zijn wel verdeeld over de drie gemeenten. Dit model scoort met name goed op synergie. Vanuit één verantwoordelijke organisatie is deze goed te realiseren. Ook ten aanzien van 'goed werkgeverschap' en sturing op competenties en talenten scoort dit model goed. Dit model is in zoverre redelijk snel te realiseren dat er al een bestaande organisatie aanwezig is en er dus sprake is van inpassing. De organisatie krijgt in essentie één cultuur. Op andere onderdelen scoort het model gematigd positief.

Dit model heeft echter als nadeel dat er sprake is van minder adaptief vermogen en flexibiliteit. Dit werkt nadelig op governance vanuit de 'niet gastheer-gemeenten'. De afstemming tussen primaire en ondersteunende processen ligt gecompliceerd in verband met diversiteit in processen en technische infrastructuur. De sturing op de bijdrage aan de doelen van de achterblijvende organisatie is complexer. Ook de ontvlechtbaarheid scoort negatief. Kortom op autonomie, (kosten-)efficiency en flexibiliteit kent dit model zijn beperkingen.

Model C: één organisatie waarin de bedrijfsvoering is ondergebracht (huisvesting bij drie gemeenten)

Dit model kenmerkt zich door het ontstaan van een organisatievorm die in haar geheel is ingericht voor en gericht op de bedrijfsvoeringstaken (dedicated). De medewerkers zijn gehuisvest in de drie gemeenten.

Dit model scoort goed op de aanstuurbaarheid. De organisatievorm leent zich goed voor het voeren van regie met aandacht voor couleur locale. Synergie en integraliteit in de bedrijfsvoering zijn binnen de organisatie te realiseren hetgeen positief werkt op (kosten-)efficiency en kwaliteit. Het adaptief vermogen en de flexibiliteit zorgen voor een organisatie met innovatiekracht. Governance is goed in te vullen, al vraagt dit wel om voortdurende afstemming en het elkaar opzoeken van de drie gemeentelijke organisaties. Dit model kent bestuurlijk meer transparantie dan de andere modellen. De invulling van het 'goed werkgeverschap' met aandacht voor sturing op competenties en talenten is vanuit één organisatie goed te faciliteren. Dit model scoort beter dan de andere modellen op effectieve prestatiemeting en daarbij de bijdrage aan het realiseren van de doelen van de achterblijvende organisaties, omdat deze vanuit de bedrijfsvoering in afstemming met de drie gemeenten uniform in te regelen zijn en er geen belemmeringen vanuit hostende organisaties liggen. Ook het realiseren van één technische infrastructuur is vanuit dit model goed te organiseren. Cultuur scoort goed, hetgeen belangrijk is om focus op de werkzaamheden en integraliteit te krijgen. Kortom dit model voorkomt kwetsbaarheid, verbetert continuïteit en is positief t.a.v. efficiency en autonomie.

In dit model is wel nadrukkelijk aandacht nodig voor het goed inregelen van de sturing door de secretarissen. Dit is met name belangrijk om ervoor te zorgen dat de bedrijfsvoeringsorganisatie zich ook blijft gedragen als een onderdeel van ieder van de drie gemeentelijke organisaties. Afstemming (tussen de drie gemeentelijke organisaties) is in dit kader cruciaal. Eventuele ontvlechtsbaarheid van de organisatie is – net als bij de andere onderzochte modellen - ook in dit model lastig.

Op basis van onderzoek en samenvatting adviseert het projectteam om in het advies model C verder te verkennen en hierop ook de verdere advisering met betrekking tot de juridische vorm af te stemmen.

Werkdocument II: Verkenning juridische vorm



SAMENWERKING BEDRIJFSVOERING

1. Inleiding

Op 5 november 2013 hebben de colleges van de gemeente Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht een intentieverklaring getekend om de mogelijkheden van samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering te onderzoeken. Voor mogelijke samenwerking lenen zich zo is door de colleges aangegeven concreet de taakvelden facilitaire ondersteuning, financiën, datamanagement, personeel & organisatie, informatisering en automatisering, juridische zaken, bestuurs- en management-ondersteuning, communicatie en interne controle.

Binnen het project heeft de werkgroep 'juridische vormgeving' de opdracht gekregen om een advies voor te bereiden over de vormgeving van de samenwerking. De colleges hebben hier-voor een aantal uitgangspunten geformuleerd. Op basis van deze uitgangspunten bespreken we in dit memo diverse mogelijkheden om de beoogde samenwerking vorm te geven.

2. Uitgangspunten

Het merendeel van de geformuleerde uitgangspunten in het kader van de samenwerking zijn opgenomen in het 'Plan van aanpak: Onderzoek samenwerking bedrijfsvoering Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht'. In dat plan wordt onder meer gesteld dat de samenwerking vooral niet gezien moet worden als opmaat naar een gemeentelijke herindeling. Verder is de beoogde samenwerking strikt gericht op concernbeleid, advies, ondersteuning en controletaken. Aansturing vindt op ambtelijk niveau plaats. Daarnaast geldt dat er, hoewel de samenwerking niet als vrijblijvend mag worden aangemerkt, reële mogelijkheden tot toe- en uittreding dienen te bestaan.

Naast de al genoemde uitgangspunten, zijn de afgelopen maanden uit diverse gesprekken nog een tweetal aanvullende uitgangspunten naar voren gekomen. Zo dient de ambtelijke rechts-positie van de medewerkers die overgaan naar de samenwerkingsvorm behouden te blijven en hangt de uiteindelijke besluitvorming ten aanzien van de keuze voor een samenwerkingsvorm af van de inhoud van de in samenwerkingsverband uit te voeren taken.

De hier genoemde uitgangspunten zijn bepalend voor het advies met betrekking tot de samenwerkingsvorm.

3. Privaatrechtelijke samenwerking

Binnen het privaatrecht kunnen meerdere vormen worden onderscheiden waarin een gemeentelijke samenwerking kan worden gegoten. Zo kunnen rechtspersonen zoals een stichting, coöperatie, vereniging, BV en NV in het leven worden geroepen. De privaatrechtelijke samenwerking wordt vaak gekozen wanneer de taken/activiteiten van de op te richten rechtspersoon grote gelijkenissen vertonen met werkzaamheden die ook elders in de markt plaatsvinden.

Nadelig aan al deze vormen is dat wanneer de rechtspersoon eenmaal is opgericht, de gemeenteraad geen directe en concrete invloed meer kan uitoefenen. Juridisch gezien ontbreekt daartoe de mogelijkheid. Wel blijven via de politiek-bestuurlijke verantwoordings-lijn de reguliere sturingsmogelijkheden bestaan.

Daarnaast is het behoud van de ambtelijke rechtspositie van de medewerkers van de op te richten rechtspersoon problematisch. Het is weliswaar mogelijk dat een privaatrechtelijk rechtspersoon als 'openbare dienst' wordt gezien, maar deze constructie is ingewikkeld en biedt onvoldoende zekerheid voor langdurig behoud van de ambtelijke rechtspositie. Een optie is om hier met detachering te werken.

Een andere vorm van privaatrechtelijke samenwerking is het tussen partijen onderling aangaan van een overeenkomst. Een dergelijke overeenkomst komt in veel varianten: convenanten, samenwerkingsovereenkomsten, raamovereenkomsten en dienstverlenings-overeenkomsten. Bij een dergelijke samenwerkingsvorm kan geen rechtspersoonlijkheid in het leven worden geroepen. Tevens ontbreekt een organisatorische eenheid. Concreet betekent dit dat de mogelijkheid tot het zelfstandig uitoefenen van rechtshandelingen, het aannemen van personeel en het hebben van een eigen vermogen, ontbreekt.

Omdat één en ander zich niet verhoudt tot de eerdergenoemde uitgangspunten van de colleges, ligt de conclusie voor de hand dat samenwerking langs privaatrechtelijke weg minder wenselijk is.

4. Publiekrechtelijke samenwerking

De Wet op de Gemeenschappelijke Regelingen (hierna: Wgr) kent op dit moment vier samenwerkingsvormen: het openbaar lichaam, het gemeenschappelijk orgaan, de centrum-gemeente en de 'regeling zonder meer'. Het college en de burgemeester hebben toestemming nodig van de raad voor het treffen van een Wgr-regeling met dien verstande dat toestemming slechts wordt onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang (art. 1, tweede lid Wgr).

4.1 Openbaar lichaam

Het openbaar lichaam is de zwaarste variant in de Wgr. Samenwerking wordt vormgegeven in de vorm van een ambtelijke fusie of een Shared Service Center. In de praktijk wordt het openbaar lichaam vooral gebruikt voor uitvoerende taken. Krachtens de gemeenschappelijke regeling kunnen de deelnemende gemeenten bevoegdheden van regeling en bestuur over-dragen aan het openbaar lichaam. Kenmerkend van het openbaar lichaam is het bezit van rechtspersoonlijkheid en een gelede bestuursvorm. Geleed wil zeggen dat sprake is van een meervoudig bestuur met drie organen: een algemeen bestuur, een dagelijks bestuur en een voorzitter. Een openbaar lichaam lijkt zich daarmee niet te verhouden tot de geformuleerde uitgangspunten.

4.2 Gemeenschappelijk orgaan

Het gemeenschappelijk orgaan kan als alternatief voor het openbaar lichaam worden ingesteld. In de praktijk wordt het gemeenschappelijk orgaan veelal ingezet als een intergemeentelijk overleg- of adviesorgaan gericht op een enkelvoudige taak. Het gemeenschappelijk orgaan kent verder een ongeleed, oftewel enkelvoudig bestuur, en heeft geen rechtspersoonlijkheid. Een gevolg daarvan is dat de medewerkers van een gemeenschappelijk orgaan altijd in dienst zijn van één of meer van de deelnemers. In de praktijk blijkt dit te kunnen leiden tot aansturingsproblemen. Hoewel aansturing plaats kan vinden vanuit de ambtelijke organisatie(s), lijkt het gemeenschappelijk orgaan zich niet te lenen voor de beoogde samenwerking nu dat sec bedoeld is voor regelingen van zeer eenvoudige aard, veelal met een enkelvoudige, beperkt omschreven doelstelling.

4.3 (Meervoudige) centrumgemeente

In het centrumconcept nemen gemeenten diensten af bij één centrumgemeente. In de praktijk wordt de centrumgemeente vooral gebruikt voor uitvoerende taken. Bij een meervoudige centrumgemeente, ook wel matrixconcept genoemd, neemt iedere deelnemende gemeente één of meerdere taken op zich en voert die uit voor alle deelnemers. De medewerkers treden in dienst van de gemeente die de betrokken taak uitvoert of worden gedetacheerd. Iedere gemeente vervult zodoende een stukje centrumrol voor de andere gemeenten. De gemeente die een centrumrol vervult, is tevens eigenaar van de uit te voeren taken. Deze variant kan vorm worden gegeven door een publiekrechtelijke dienstverleningsovereenkomst aan te gaan en vervolgens medewerkers bij de deelnemende gemeenten te detacheren. Problematisch hierbij is dat deelnemers in hoge

mate afhankelijk van elkaar worden en daarmee uitbreiding niet voor de hand ligt. Daarnaast leert de ervaring dat de gemeenten die de taak niet uitvoeren maar afnemen, zeer beperkt zijn in hun mogelijkheden tot sturing op kwaliteit en capaciteit, waarmee deze vorm niet voor de hand ligt voor de mogelijke samenwerking.

4.4 'Regeling zonder meer'

De 'regeling zonder meer' behelst het aangaan van een overeenkomst op basis van de Wgr. In deze overeenkomst zijn afspraken tussen meerdere gemeenten opgenomen, bijvoorbeeld op het terrein van beleidsafstemming, gemeenschappelijk te gebruiken modellen voor besluiten of wederzijdse informatieverplichtingen. Bij deze zeer lichte samenwerkingsvorm wordt geen organisatie in het leven geroepen. Aldus kunnen evenmin taken of bevoegdheden worden toebedeeld. Daarmee leent deze vorm zich bij voorbaat niet voor de beoogde samenwerking.

4.5 Bedrijfsvoeringsorganisatie

Naast de bestaande samenwerkingsvormen wordt in het wetsvoorstel tot wijziging van de Wgr een nieuw gemeenschappelijk orgaan specifiek voor bedrijfsvoering en uitvoerende taken geïntroduceerd: de zogenoemde bedrijfsvoeringsorganisatie. De wetwijziging zal naar verwachting op niet al te lange termijn plaatsvinden. De VNG gaat uit van juli 2014, dan wel uiterlijk januari 2015.

De bedrijfsvoeringsorganisatie kent een ongeleed, oftewel enkelvoudig bestuur, maar geniet wel rechtspersoonlijkheid. Hiermee wordt recht gedaan aan de aard van de behartiging van bijvoorbeeld uitvoeringstaken, maar ook aan aangelegenheden op het gebied van bedrijfsvoering. Het overdragen van inhoudelijke taken door deelnemers is beperkt in deze constructie. Het opstellen van (concern)beleid is weliswaar mogelijk binnen de bedrijfsvoeringsorganisatie, doch de vaststelling van dat beleid dient door plaats te vinden door de bestuursorganen van de deelnemende gemeenten. Verder kunnen bestuursorganen er voor kiezen zelf verantwoordelijk te blijven en de bevoegdheden te mandateren aan de bedrijfsvoeringsorganisatie dan wel de verantwoordelijkheid over te dragen middels delegatie. Deze vorm leent zich bij uitstek voor de beoogde samenwerking.

5. Overgangsfase

Inmiddels is duidelijk geworden dat er vanuit de beoogde samenwerkingspartners behoefte is aan een periode waarin zaken kunnen worden ingeregeld. Concreet betreft het dan het praktisch (zowel organisatorisch als qua bemensing) invullen van het samenwerkingsverband. Een dergelijke tijdelijke organisatievorm biedt bovendien waarborgen wanneer de wetwijziging inzake de aanpassing van de Wgr waarmee de bedrijfsvoeringsorganisatie in het leven wordt geroepen, onverhoopt vertraging oploopt. Een dergelijke tijdelijke organisatievorm kan zowel langs privaatrechtelijke, als publiekrechtelijke weg worden vormgegeven.

Privaatrechtelijk biedt de oprichting van een coöperatie mogelijkheden. Nadelig hierbij is dat deze vorm op meer afstand van de samenwerkingspartners staat nu er geen formele verantwoordingsrelatie naar de gemeente toe bestaat, zoals reeds eerder onder punt 3 genoemd. Publiekrechtelijk zou gekozen kunnen worden voor de regeling zonder meer: de meest lichte vorm van samenwerking tussen gemeenten. Voordeel hierbij is dat de samenwerkingspartners, zij het beperkt, gebonden zijn aan elkaar. Ongeacht welke vorm gekozen wordt, kunnen middels een dienstverleningsovereenkomst afspraken gemaakt worden over de omvang en uitvoering van werkzaamheden binnen de tijdelijke organisatievorm.

Werkdocumenten III: Plan van aanpak onderzoek samenwerking bedrijfsvoering

Plan van aanpak

Onderzoek samenwerking bedrijfsvoering Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht

Documentinformatie	
Vastgesteld in de stuurgroepvergadering van 07-10-2013	
Opdrachtgevers	Gemeentesecretarissen Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom
Opdrachtnemers	Hoofden bedrijfsvoering Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom
Opstellers plan van aanpak	Ludo Hoendervangers & Tanja van As

Inhoudsopgave

1. Wat willen we bereiken?	2
1.1 Aanleiding	2
1.2 Doelstelling en verwachte resultaten	3
1.3 Context en randvoorwaarden	3
1.4 Relaties met andere beleidsvelden	5
2. Wat en hoe gaan we dat doen?	5
2.1 Scope van het project	5
2.2 Projectstructuur	5
2.3 Evaluatie	7
3 Wat mag dat kosten?	7
3.1 Financiën	7
3.2 Risico	8
3.3 Planning	10
4 Wat gaan we communiceren?	12
4.1 Interactiviteit	12
4.2 Communicatieplan/ -paragraaf	12
Bijlagen	
I Afwegingskader en beslisproces 'Anders doen' van de gemeente Woensdrecht	
II Uitkomsten fase 1 van 'Anders doen' van de gemeenten Steenberg, Woensdrecht en Bergen op Zoom: 1 ^e Ambtelijke inventarisatie	

1. Wat willen we bereiken?

Dit projectplan geeft invulling aan de wens van de colleges van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht om te onderzoeken of samenwerking op het gebied van bedrijfsvoeringstaken een meerwaarde heeft. Wanneer deze vraag positief wordt beantwoord geeft het project invulling aan de 'wat'- en 'hoe'-vraag.

1.1 Aanleiding

De gemeenten Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom zien elkaar als natuurlijke partners en werken inmiddels op verschillende gebieden samen (bijvoorbeeld in de Intergemeentelijke Sociale Dienst Brabantse Wal, streekhuis, leerplicht en andere samenwerkingsorganisaties, waarbij dan vaak nog andere partners betrokken zijn). In het verlengde van de ontwikkeling richting een regie- en netwerkgemeente oriënteren de drie gemeenten zich op een intensivering van hun samenwerking. Het niveau van de Brabantse Wal leent zich goed voor samenwerking op inhoudelijke thema's. Redenen die hieraan ten grondslag liggen zijn onder meer: de ligging aan de uiterste westzijde van de provincie, culturele overeenkomsten, positieve ervaringen met samenwerking uit het verleden, de overzichtelijke schaal en het feit dat de 3 gemeenten van oudsher worden gezien als een logisch cluster. De samenwerking tussen de drie gemeenten is al een tijd gaande en wordt recentelijk onderschreven door het rapport 'Veerkrachtig bestuur in Brabant'. Zoveel mogelijk wordt hierbij overigens ook afstemming gezocht met de (Zeeuwse) gemeente Tholen.

In mei 2013 hebben de colleges van de drie gemeenten de gemeentesecretarissen opdracht gegeven om een concreet voorstel voor te bereiden over de samenwerking op de bedrijfsvoering. De samenwerking op dit terrein is bedoeld als volgende stap in de intensivering van de samenwerking tussen de drie gemeenten en zal een bijdrage leveren aan het versterken van de uitvoeringskracht van de gemeenten. De colleges benadrukken dat de samenwerking niet wordt gezien als opmaat naar gemeentelijke herindeling. Voor Woensdrecht geldt dat ook is uitgesproken dat een ambtelijke fusie niet aan de orde is.

In een veranderende arbeidsmarkt biedt samenwerking kansen om medewerkers te binden en boeien aan de gemeente en om hun kennis en kunde optimaal in te kunnen zetten.

Bij de uitvoering van dit project wordt gebruik gemaakt van het afwegingskader en –beslisproces 'Anders doen' van de gemeente Woensdrecht.

Dit afwegingskader (zie ook bijlage I) kent 3 fasen die er in grote lijnen als volgt uitzien:

1. De eerste, strategische fase doorloopt elke gemeente voor zichzelf. In deze fase worden de strategische kaders benoemd en wordt geïnventariseerd of, en zo ja welke bedrijfsonderdelen in aanmerking komen voor een onderzoek naar uitbesteding, samenwerking, zelf doen of niet meer doen. Aan het einde van deze fase beschikt de gemeente over een regie-agenda waarin beschreven welke onderwerpen in aanmerking komen voor 'anders doen'. De regieagenda helpt ook bij het keuzes maken in de volgorde van de onderdelen. De gemeenten Bergen op Zoom en Steenbergen hebben fase 1 doorlopen, waarbij ze zich uitsluitend hebben gericht op de onderdelen van bedrijfsvoering. De gemeente Woensdrecht heeft deze fase organisatiebreed doorlopen. Nu, aan het einde van fase 1, hebben alle drie de gemeenten op ambtelijk niveau inzichtelijk wat de belangrijke kaders zijn, welke visie er is op samenwerken, uitbesteden, zelf doen of niet meer doen per onderdeel van de bedrijfsvoering en welke randvoorwaarden van toepassing zijn (zie bijlage II). Met deze input kunnen alle drie de gemeenten een aanvang maken met de nadere concretisering fase 2.
2. De tweede fase is de tactische fase. In deze fase worden onderwerpen uit de regie-agenda op basis van het Overheidsontwikkelmodel (OOM) nader uitgewerkt. Dit resulteert in een voorkeursscenario waarmee invulling gegeven kan worden aan het 'wat' (zie par. 1.3 'Terreinen'), 'met wie' en 'in welke vorm' ten aanzien van het gekozen onderwerp. De haalbaarheid en concrete invulling zijn op hoofdlijnen bekend en vormen de input voor fase 3. Fase 3 kan hierdoor meer gericht worden doorlopen.
3. In de derde, operationele fase wordt het voorkeursscenario uitgewerkt in een bedrijfsplan en implementatieplan. Dit plan van aanpak geeft weliswaar een doorkijk naar fase 3, maar pas aan het einde van fase 2 kan dit verder worden uitgewerkt.

1.2 Doelstelling en verwachte resultaten

De doelstelling van dit plan van aanpak is:

'Besluitvorming van de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom over de vraag of de samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering kan worden geïntensiveerd en zo ja, voor welke aandachtsgebieden en op welke wijze'.

Om de doelstelling te kunnen realiseren, zullen de volgende resultaten moeten worden behaald:

- *Intentieovereenkomst:*
Op basis van het plan van aanpak onderschrijven de colleges de intentie te komen tot samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. De intentieovereenkomst is gebaseerd op een SMART plan van aanpak;
- *Gezamenlijke visie concretiseren:*
Beschrijven en concretiseren van de motieven voor, beelden en hoofddoelstellingen ten aanzien van de samenwerking op de bedrijfsvoering, rekening houdend met de door de colleges van de drie gemeenten en de gemeenteraad van Woensdrecht geschetste kaders. Onderdeel van deze fase zijn ook het scherp stellen van begrippen (creëren eenduidig taalgebruik), afkadering van wat wel en wat in de samenwerking kan worden gebracht en voorbereiding op de mogelijke juridische vormen;
- *Uitgangssituatie bepalen:*
Met behulp van het OOM-model bepalen wat de actuele situatie is van de drie organisaties op het terrein van de bedrijfsvoering (integraal en per bedrijfsvoeringsonderdeel). Medewerkers worden hierbij nadrukkelijk betrokken;
- *Advies:*
Een advies aan de colleges van burgemeester en wethouders over de wijze waarop samenwerking kan worden vormgegeven (geïntensiveerd), de te zetten vervolgstappen en kaders, een schets van de meest kansrijk geachte juridische vorm, alsmede een voorstel voor de aanpak van fase 3. Op basis van het advies kunnen de colleges besluiten over de go/no go van het project in de 3^e fase.

Ook is afgesproken om het verloop van het project na afloop te evalueren.

1.3 Context & afbakening

Welke terreinen?

Onder de samenwerking op de bedrijfsvoering vallen de volgende onderdelen:

- Facilitaire ondersteuning (incl. DIV en inkoop)
- Financiën
- Datamanagement (incl. applicatiebeheer)
- Personeel & organisatie
- Informatisering, automatisering
- Juridische zaken
- Bestuurs- en managementondersteuning
- Communicatie
- Interne controle / audits

De onderwerpen zoals hierboven genoemd zijn nog 'containerbegrippen'. Deze worden in de loop van het project nog nader gespecificeerd en ingevuld. In het onderzoek moet duidelijk in beeld worden gebracht welke taken en taakonderdelen wel en welke niet worden meegenomen (bijv. uitzuivering beleid en uitvoering). Dit wordt duidelijk uit het te doorlopen proces. Niet de organisatorische afbakening (wat valt er onder een afdeling) is leidend, maar de mogelijkheden van samenwerking op het brede terrein van bedrijfsvoering.

Gezamenlijke motieven voor samenwerking

Hoewel de gemeenten eigen motieven hebben benoemd en vastgesteld, is wel duidelijk dat de onderstaande motieven gezamenlijk gedragen worden:

- kwaliteitsverbetering;
- voorkomen/terugdringen van kwetsbaarheid;
- verbeteren van klantgerichtheid (ook de interne klant);
- verbetering van continuïteit in de bedrijfsvoering;
- kostenbesparing.

Intergemeentelijke samenwerking

Op het moment dat het onderzoek naar de samenwerking op de bedrijfsvoering start, wordt er door de drie gemeenten ook al samengewerkt met andere gemeenten op terreinen die raakvlakken hebben met de bedrijfsvoering:

- de samenwerking tussen de gemeenten Bergen op Zoom, Etten-Leur, Roosendaal en Moerdijk (BERM) op het gebied van automatisering en KCC.
De bestaande samenwerking in BERM-verband op uitvoeringsgebied wordt voortgezet, maar wordt vooralsnog niet verder uitgebreid. Tijdens het onderzoek wordt benoemd welke onderdelen van de bedrijfsvoering zich ev. lenen voor uitvoering in een groter verband dan de Brabantse Wal. Steenbergen neemt voor 1 april 2014 een besluit over het wel of niet aansluiten bij de BERM (KCC en automatisering). Woensdrecht bezint zich momenteel op samenwerking en partners en sluit daarbij samenwerking met de BERM niet uit.
- samenwerking van Woensdrecht binnen Equalit op het gebied van automatisering;
- de drie gemeenten participeren in een samenwerking met 12 Centric-gemeenten op het gebied van de salarisadministratie. Steenbergen, Woensdrecht en Tholen vormen een carousel vormen; Bergen op Zoom vormt een carroussel met Etten-Leur, Moerdijk en Roosendaal;
- samenwerking op het niveau van West-Brabant (19 gemeenten): strategische vraagstukken (bijv. HR-visie, mobiliteitscentrum, Flex West-Brabant en SPP / Talent in Beeld voor de regio);
- samenwerking in de ISD Brabantse Wal.

De oriëntatie van de drie gemeenten op de intensivering van de samenwerking loopt gelijktijdig op met het verschijnen van het rapport 'Veerkrachtig bestuur in Brabant'. Eén van de aanbevelingen van dit rapport is om sterke clusters te creëren voor publieke dienstverlening. Dit vanuit de argumenten van het vergroten van de bestuurskracht en het behalen van schaalvoordelen (tegengaan kwetsbaarheid, verhogen kwaliteit en samen delen van kosten). Het rapport beveelt aan om vooralsnog toe te werken naar vijf krachtige clusters van gemeenten waarvan een grotere stad of stedelijke kern deel uitmaakt als centrumgemeente. Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom worden als zo'n cluster gezien. Uiteindelijk beveelt het rapport aan om in West-Brabant toe te werken naar de vorming van twee subregio's (voor onze omgeving is dat de regio rond Bergen op Zoom en Roosendaal). Dit projectplan richt zich op de samenwerking binnen het cluster Bergen op Zoom, Steenbergen en Woensdrecht, waarbij de weg naar een latere doorontwikkeling richting samenwerking in de subregio wordt opgehouden. Een andere aanbeveling van het rapport 'Veerkrachtig bestuur' is om goede afspraken te maken over de governance en institutionalisering: de clusters moeten bestuurlijk robuust worden, met de nodige verankering in de structuur. Ook op landelijk niveau wordt door minister Plasterk gestimuleerd dat gemeenten intensiever gaan samenwerken en eventueel tot opschaling gaan komen.

Aanpak van het onderzoek

- Met betrekking tot de aanpak van het onderzoek is afgesproken dat gebruik wordt gemaakt van de werkwijze zoals beschreven in het afwegingskader – en beslisproces 'Anders doen' van de gemeente Woensdrecht. De gemeente Woensdrecht treedt op als trekker bij de voorbereiding van het plan van aanpak.
- We spreken elkaar aan om ook bij afwijkende standpunten intensiever te investeren op de totstandkoming van een gezamenlijk standpunt.
- De drie gemeenten doorlopen dit onderzoek met elkaar. De gemeente Tholen wordt op de hoogte gehouden van de aanpak en de voortgang.
- De gemeenten stellen voldoende capaciteit beschikbaar voor het uitvoeren van het onderzoek.

Na ondertekening van de intentieverklaring kunnen, vooruitlopend op de definitieve besluitvorming, al processen worden geduid die omwille van het opheffen van kwetsbaarheid in samenwerking worden opgepakt. De stuurgroep besluit over deze (tijdelijke) samenwerkingsafspraken.

Uitgangspunten m.b.t. de vormgeving van de samenwerking

- De samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering wordt, zoals al eerder beschreven, door de colleges van de drie gemeenten vooral niet gezien als opmaat naar gemeentelijke herindeling. Het gemeentebestuur van Woensdrecht heeft daarnaast aangegeven dat er ook geen sprake kan zijn van een ambtelijke fusie.

- De aanpak moet rendement opleveren voor het samenwerkingsverband als geheel. Dit kan in de praktijk betekenen dat er in de beginfase van de samenwerking voor één van de partners (op onderdelen) minder voordeel te behalen is.
- Er wordt onderzoek gedaan naar het meest passende juridische model, waarbij een groeimodel t.a.v. de aandachtsgebieden tot de mogelijkheden behoort. Een randvoorwaarde is dat de aansturing plaats gaat vinden vanuit de ambtelijke organisatie.
- We doen samen wat samen kan, maar de samenwerking krijgt dusdanig vorm dat – indien gewenst – er ruimte is voor de gemeenten om een eigen koers te varen.
- De norm is de beste verhouding tussen kwaliteit en kosten.
- Evenwichtige verdeling van personen over de (betrokken) organisaties, zodat de achterblijvende gemeentehuizen bezet blijven.
- Dienstverlening moet zo dicht mogelijk bij de klant aangeboden (blijven) worden.
- Samenwerking is niet vrijblijvend. Er zal in reële exitmogelijkheden worden voorzien.

1.4 Relaties met andere beleidsterreinen

Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering staat niet op zichzelf. Zoals eerder gezegd past het in landelijke, regionale en lokale ontwikkelingen. Maar het heeft ook relaties met andere beleidsterreinen.

Elke organisatie, ook de gemeentelijke, maakt een ontwikkeling door. Het is belangrijk om deze ontwikkelingen van de drie organisaties goed in beeld te houden bij het onderzoek naar en de invoering van samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. Immers de bedrijfsvoeringsfuncties zijn de 'smeerolie' voor de organisatie. Het is dus in dit project met name belangrijk aanhechting te blijven houden met de ontwikkelingen in ieder van de drie betrokken organisaties.

Gemeentelijke organisaties zijn voor de burger vaak het eerste aanspreekpunt als het gaat om vragen voor de overheid. Nederlandse gemeenten maken een transformatie door op het gebied van dienstverlening. Om in de keten goed samen te kunnen werken is het van belang dat primaire processen en ondersteunende processen goed op elkaar aansluiten. Bedrijfsvoeringssamenwerking zal derhalve afgestemd moeten zijn op de ontwikkelingen die ook in het kader van dienstverlening (ontwikkeling KCC) worden doorgemaakt.

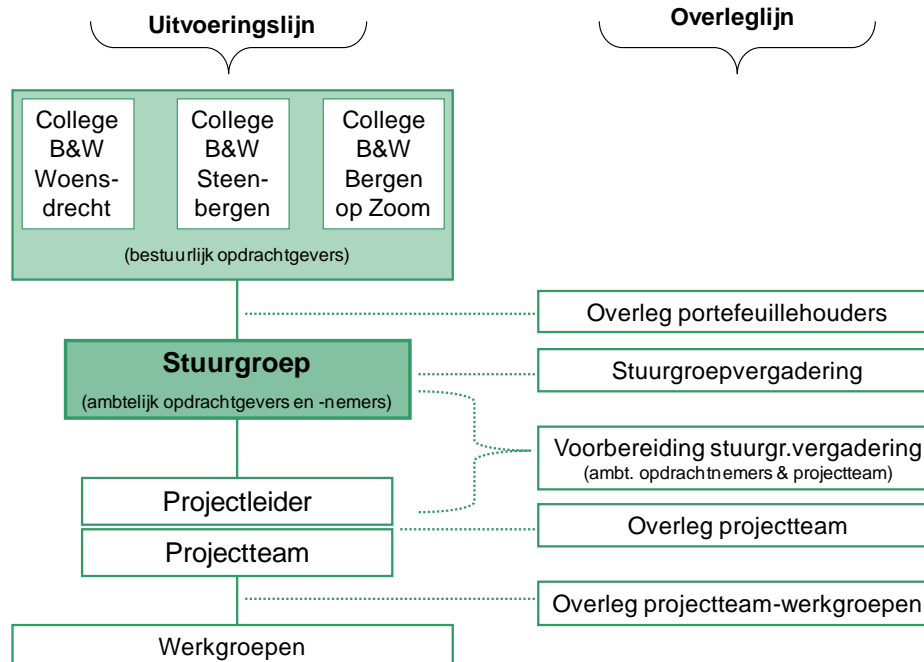
2. Wat en hoe gaan we dat doen?

2.1 Scope van het project

Dit project is er op gericht om aan de colleges van burgemeester en wethouders van Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom een advies uit te brengen of en zo ja, hoe de samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering kan worden geïntensiveerd. De scope richt zich op fase 2 (onderzoek mogelijkheden samenwerking) van het afwegingenkader/beslisproces 'anders doen'. Dit resulteert in een concreet voorstel aan de colleges, waarin een visie op samenwerking is opgenomen die concreet wordt uitgewerkt in een (juridische) organisatievorm en waarin is beschreven wat onder de samenwerking kan worden gebracht en wat gemeenten zelf blijven doen. Tevens zal daarin zijn opgenomen een doorkijk naar en voorstel voor invulling van fase 3 (opstellen bedrijfsplan).

2.2 Projectstructuur

De projectstructuur ziet er als volgt uit:



De rollen en verantwoordelijkheden zijn als volgt verdeeld:

Bestuurlijk opdrachtgever:	
Colleges van B&W van de gemeenten Woensdrecht, Steenberg en Bergen op Zoom.	Besluitvorming over go / no go-momenten: vaststellen intentieovereenkomst, besluitvorming aan het einde van fase 2 (onderzoek) en over de aanpak van fase 3 (bedrijfsplan).
Verantwoordelijke portefeuillehouders:	
Ieder college bepaalt (eind okt. / begin nov.) welke wethouder namens de gemeente verantwoordelijk is voor dit onderwerp.	De portefeuillehouders zorgen voor tussentijdse terugkoppeling richting hun college.
Ambtelijk opdrachtgever:	
Gemeentesecretarissen van de gemeenten <ul style="list-style-type: none"> • Woensdrecht (Annette Baart, coördinerend gemeentesecretaris), • Steenberg (Ans Leloux) • en Bergen op Zoom (Lidia Spindler). 	<ul style="list-style-type: none"> • Eindverantwoordelijk voor het project; • Beoordeelt het project en de resultaten daarvan in relatie met de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang; • Stelt de benodigde middelen beschikbaar; • Coördinerend gemeentesecretaris is voorzitter van de stuurgroep.
Ambtelijk opdrachtnemer:	
Hoofden bedrijfsvoering van de drie gemeenten: <ul style="list-style-type: none"> • Woensdrecht (Hans Jansen, coördinerend hoofd bedrijfsvoering), • Steenberg (Rob Bogers) • Bergen op Zoom (Jan Dik). 	<ul style="list-style-type: none"> • Klankbord voor de projectleider en het projectteam; • Becommentariëren en beoordelen van de opgeleverde producten; • Beoordeelt het project en de resultaten daarvan in relatie met de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang; • Beheert en stuurt de beschikbaar gestelde middelen; • Verantwoordelijk voor het opleveren van de gevraagde resultaten vanuit de eigen gemeente t.b.v. de projectresultaten; • Zorgt, in overleg met de projectleider en projectteam, voor de voorbereiding van de stuurgroepoverleggen.
Stuurgroep:	
Gemeentesecretarissen, directeur Bergen op Zoom en hoofden bedrijfsvoering van de drie gemeenten. De coördinerend gemeentesecretaris treedt op als	<ul style="list-style-type: none"> • Beoordeelt het project en de (tussen-)resultaten daarvan in relatie met de bedrijfsdoelstelling en het bedrijfsbelang en zet de kosten af tegen de baten; • Adviseert de bestuurlijk opdrachtgever over de go / no

voorzitter van de stuurgroep. De projectleider neemt deel als adviseur.	<p>go-momenten;</p> <ul style="list-style-type: none"> • Draagt de resultaten uit aan betrokkenen binnen de eigen organisatie en daarbuiten teneinde draagvlak en betrokkenheid te vergroten; • Sparringpartner voor het projectteam en de projectleider.
Projectleider:	
Tanja van As, adviseur organisatie-ontwikkeling gemeente Bergen op Zoom	<ul style="list-style-type: none"> • Zorgt voor het opleveren van de afgesproken resultaten binnen de afgesproken voorwaarden; • Stuurt, coördineert en bewaakt de voortgang en kwaliteit van het project en de werkzaamheden zoals benoemd in het projectplan; • Rapporteert over de voortgang aan de opdrachtnemer en stuurgroep. Bereidt samen met de ambtelijk opdrachtnemers de stuurgroep voor; • Voeren van overleg en zorgen voor communicatie met betrokken partijen; • Centraal aanspreekpunt voor de leden van het projectteam, de opdrachtnemer en zo nodig het hele project.
Projectteam:	
<ul style="list-style-type: none"> • Ludo Hoendervangers (adviseur organisatie gemeente Woensdrecht, lid projectteam), • John van den Hof (stafmedewerker, gemeente Steenberg, lid projectteam), • Marianne Kruf (projectondersteuner gemeente Bergen op Zoom, projectondersteuner). <p>De projectleider is namens de gemeente Bergen op Zoom ook lid van het projectteam.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Draagt zorg voor het leveren van de in het projectplan beschreven activiteiten en resultaten; • Zorgt voor volledigheid, geldigheid en bruikbaarheid van de producten; • Bereidt adviezen voor de stuurgroep voor; • Verantwoordelijk voor het opleveren van de gevraagde resultaten vanuit de eigen gemeente t.b.v. de projectresultaten; • Stuurt één of meerdere werkgroepen aan; • Draagt de resultaten uit aan betrokkenen binnen de eigen organisatie en daarbuiten teneinde draagvlak en betrokkenheid te vergroten. • De projectondersteuner ondersteunt de projectgroep, projectteam en stuurgroep in administratief, procesmatig en inhoudelijk opzicht: het gaat in ieder geval om administratieve en coördinatietaken zoals agendabeheer, vastleggen van afspraken en besluiten, bewaken van afspraken, opzetten en beheren van het projectdossier.
Werkgroepen:	
<p>De volgende werkgroepen zullen worden ingericht:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Werkgroep 'Juridische vormgeving' • Werkgroep 'Vorbereiding bijeenkomsten' <p>Daarnaast wordt vanuit de drie gemeenten een aantal teammanagers en integraal werkende (beleids-) adviseurs gevraagd om deel te nemen aan enkele bijeenkomsten.</p>	Vorbereiden en uitwerken van onderdelen van de resultaten zoals genoemd in het plan van aanpak.

2.3 Evaluatie

Belangrijk is om op afgesproken momenten te evalueren. Zoals opgenomen in paragraaf 2.2 vindt geregeld rapportage op de voortgang plaats.

De evaluatie kan zich beperken tot één tussentijdse rapportage die zal worden gehouden na afronding van het onderzoek. Zaken die aan de orde moeten komen bij de evaluatie zijn:

- Verwachtingen (is voldaan aan de verwachtingen die betrokkenen hadden?);
- Middelen (welke middelen waren beschikbaar/benodigd, hoe is omgegaan met eventuele problemen?);
- Leerpunten (welke leerpunten zijn uit het project naar voor gekomen?).

Om een goede evaluatie te kunnen doen is het belangrijk om bij de start van het proces/project de verwachtingen te inventariseren.

3. Wat mag dat kosten?

3.1 Middelen

Capaciteit

Geschat wordt dat onderstaande ureninzet nodig is.

Omschrijving	Totaal uren	Toelichting
Stuurgroep	12 uur p.p.	10 personen x 3 vergaderingen 4 uur (incl. voorbereiding)
Vorbereiding stuurgroep (ambt.opdrachtnemers en projectteam)	48 uur p.p.	6 personen x 8 vergaderingen 6 uur (incl. voorbereiding)
Projectleider	90 uur	Vergaderingen, voorbereidingen en afstemming
Projectteam	60 uur p.p.	Vergaderingen, voorbereiding en afstemming
Projectsecretaris	90 uur	Verslaglegging, agendering, schrijven stukken.
Hoofden bedrijfsvoering	24 uur p.p.	Interne afstemming + visie
Werkgroep juridische vormgeving (trekker: John van den Hof)	15 uur p.p.	3 personen x 3 bijeenkomsten 5 uur (incl. voorbereiding)
Werkgroep voorbereiding bijeenkomsten (trekkers: Ludo en Tanja)	18 uur p.p.	3 personen x 3 bijeenkomsten 6 uur (incl. voorbereiding, excl. bijwonen bijeenkomsten)
Bijwonen lokale sessies stap 2: -sessie 1 'Bedrijfsvoering op hoofdlijnen' -sessie 2 'Bedrijfsvoering op hoofdlijnen'	6 uur p.p. 6 uur p.p.	Afdelingshoofd & teamleiders: Stb: 4 p., Wdr. 4 p., BoZ: 7p. Als sessie 1, maar aangevuld met integraal werkende (beleids-)medewerkers: Stb: 4 p., Wdr. 4 p., BoZ: 6p.
Bijwonen gezamenlijke sessie stap 3 'Bedrijfsvoering op onderdelen'	6 uur p.p.	Integraal werkende (beleids-)medewerkers: Stb: 6 p., Wdr.: 6 p., BoZ: 12p.

Geschat wordt een tijdsinvestering van ongeveer 450 tot 500 uur per gemeente (uitgaande van bovenstaande uren, bemensing van de werkgroepen en bijwonen van de lokale en gezamenlijke sessies).

Financiën:

De financiële middelen die naar verwachting met het project gemoeid zijn, zijn in fase 2 (onderzoeksfase) nog beperkt. Bedrijfskosten (ruimte, materiaal, voorzieningen) worden niet gerekend, maar komen tot last van de desbetreffende gemeente. Voor projectkosten, onvoorziene situaties en specialistische ondersteuning wordt een bedrag van € 6.000,- (= € 2.000,- per gemeente) geraamd.

De budgethouders zijn: Hans Jansen (gemeente Woensdrecht), Rob Bogers (gemeente Steenberg) en Jan Dik (gemeente Bergen op Zoom).

3.2 Risico's

Risico-onderdelen	NvT	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten	X			
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak			X	X
3. Imago gemeente		X	X	
4. Algemene en externe omgeving			X	X
5. Veiligheid	X		X	
6. Financiën	X	X		
7. Juridisch	X			
8. Planning		X	X	
9. Kwaliteit uitvoering			X	
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners			X	X

Beheersmaatregelen risico's hoog

Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
1. Politiek-bestuurlijk & draagvlak		
Vanwege de gemeenteraads-verkiezingen (februari 2014) worden geen door de colleges geen 'zwaarwegende' besluiten meer genomen. Hierdoor kan vertraging ontstaan, waardoor het project over de verkiezingen heen getild moet worden en andere colleges (met wellicht een andere visie op samenwerking) besluiten moeten nemen.	Regelmatige communicatie en eerder een stuurgroep beleggen indien dit nodig is. Werken conform de planning om daarmee vermenging met verkiezingen te voorkomen.	
2. Politiek-bestuurlijk & draagvlak		
De ambtelijke organisaties zijn onvoldoende op de hoogte van de doelstelling, voortgang en resultaten van het project en hebben onvoldoende zicht op wat het voor de organisaties betekent. Er treedt vertraging op, omdat de drie ambtelijke organisaties niet op één lijn zitten.	Goede communicatie richting de ambtelijke organisaties (zie paragraaf 'Communicatie').	Hoofden bedrijfsvoering, projectleider, projectteamleden en werkgroepleden, gemeentesecretarissen.
3. Capaciteit organisatie en samenwerking partners		
Er kan onvoldoende capaciteit worden vrijgemaakt binnen de ambtelijke organisaties om het project succesvol uit te voeren. Dit leidt tot onvolledige resultaten waardoor geen besluiten kunnen worden genomen of waardoor onjuiste besluiten worden genomen en tot vertraging.	Goed doordenken hoeveel capaciteit er nodig is, ook voor de werkgroepen. En binnen de drie organisaties heldere afspraken maken over het leveren van die capaciteit. Mochten er problemen zijn met inzet, deze zo vroeg mogelijk benoemen en bespreekbaar maken.	Hoofden bedrijfsvoering, gemeentesecretarissen.

3.3 Planning

De gemeenten spannen zich in om te komen tot een korte doorlooptijd van de te nemen stappen. Het streven is dat uiterlijk op 01-01-2015 met de implementatie is gestart of dat het besluit genomen is om niet te gaan samenwerken. De planning van fase 2 (onderzoek naar mogelijkheden van de samenwerking) ziet er als volgt uit:

Te behalen resultaten / mijlpalen:	Wanneer gereed:
Resultaat 1: Intentieovereenkomst	
<ul style="list-style-type: none">- Voorbereiding plan van aanpak, opstellen intentieovereenkomst, vastleggen verwachtingen stuurgroepleden (t.b.v. evaluatie)- Vaststellen PvA in stuurgroep- Vaststellen en ondertekenen intentieovereenkomst door colleges	Begin 4 ^e kwartaal 2013
Resultaat 2: Gezamenlijke visie concretiseren	
<ul style="list-style-type: none">- Op lokaal niveau 2 sessies 'Bedrijfsvoering op hoofdlijnen' begeleid door een facilitator met kennis van de OOM-methodiek:<ul style="list-style-type: none">o Inventarisatie door afdelingshoofd en teamleiders;o Aanscherpen resultaten 1^e sessie door afdelingshoofd, teamleiders en medewerkers.- Bij elkaar brengen resultaten lokale sessies- Voorbereiding op organisatievorm (werkgroep)- Bespreking uitkomsten resultaat 2 in stuurgroep	4 ^e kwartaal 2013
Resultaat 3: Uitgangssituatie bepalen	
<ul style="list-style-type: none">- Gezamenlijke sessie 'Bedrijfsvoering op onderdelen (begeleid door facilitatoren met kennis van de OOM-methodiek). Aanwezig zijn: Afdelingshoofd, teamleiders en medewerkers.- Resultaten gezamenlijke sessie omzetten in conclusies en advies- 'Best practices' 3 gemeenten nader verkennen- Voorbereiden advies op juridische vorm- Bespreking uitkomsten resultaat 2 in stuurgroep	4 ^e kwartaal 2013
Resultaat 4: Advies	
<ul style="list-style-type: none">- Opstellen samenvatting conclusies en aanbevelingen gericht op het wel of niet doorgaan met het onderzoek (incl. randvoorwaarden voor de bedrijfsplan)- Bespreking concept-advies in stuurgroep- Besluitvorming door colleges	1 ^e kwartaal 2014
Evaluatie van het proces	
<ul style="list-style-type: none">- Bevindingen ophalen bij gemeentesecretarissen, wethouders, ambtelijk opdrachtnemers en projectteam.- Evaluatie voorleggen aan gemeentesecretarissen en portefeuillehouders.	Gereed: 1 maand na collegebesluiten
Bijzondere aandachtspunt: Woensdrecht heeft met gemeenteraad de afspraak gemaakt dat aan einde van fase 2 (onderzoek) en 3 (bedrijfsplan) 'bedenkingen/zienswijzen' kunnen worden gegeven (los van formele instemming wanneer die bij GR aan de orde zou zijn). Een gezamenlijke themaraad ter informatieverstrekking is te overwegen.	

4. Wat gaan we communiceren?

4.1 Interactiviteit

Tijdens het onderzoek zal er aandacht zijn de navolgende actoren/stakeholders:

- Medewerkers: het is belangrijk om medewerkers mee te nemen in het proces/project. Op Go/No Go-momenten zullen medewerkers (zoveel mogelijk) direct en tegelijkertijd geïnformeerd worden. Het is belangrijk verwachtingen van medewerkers te kennen om zo het proces van verandering goed te laten verlopen.
- Gemeenteraden: De gemeenteraden worden geïnformeerd. Zij worden in de gelegenheid gesteld om wensen en bedenkingen in te dienen. De momenten waarop dit gebeurt zijn opgenomen in de planning.
- Colleges: De colleges besluiten omtrent samenwerking en de vorm waarin. De colleges worden conform planning betrokken.
- Medezeggenschap: de ondernemingsraden worden meegenomen in het proces. Zij worden geregeld geïnformeerd. Afhankelijk van de uitkomst heeft de ondernemingsraad adviesrecht op basis van artikel 25 van de Wet op de ondernemingsraden. Ook het georganiseerd overleg wordt geïnformeerd. Afhankelijk van de uitkomst van het proces is wellicht overeenstemming (op regelingen of sociaal plan) aan de orde.
- Hoofden bedrijfsvoering: Zij zijn de 'spin in het web'. 360% interactiviteit is in en vanuit deze functie aan de orde.
- Gemeenten in de regio en organisaties die optreden als verlengd lokaal bestuur: zij worden geïnformeerd over het uitvoeren van het onderzoek en de voortgang daarvan.
- Pers: op enkele bestuurlijk belangrijke momenten (zoals bij afsluiten intentieovereenkomst en formele besluitvorming omtrent samenwerking) wordt de pers betrokken.
- Burgers: worden indirect (via de pers) maar ook direct (via huis-aan-huisbladen en internet) geïnformeerd omtrent ontwikkelingen. De boodschap is hierbij van belang voor het behoud van draagvlak.

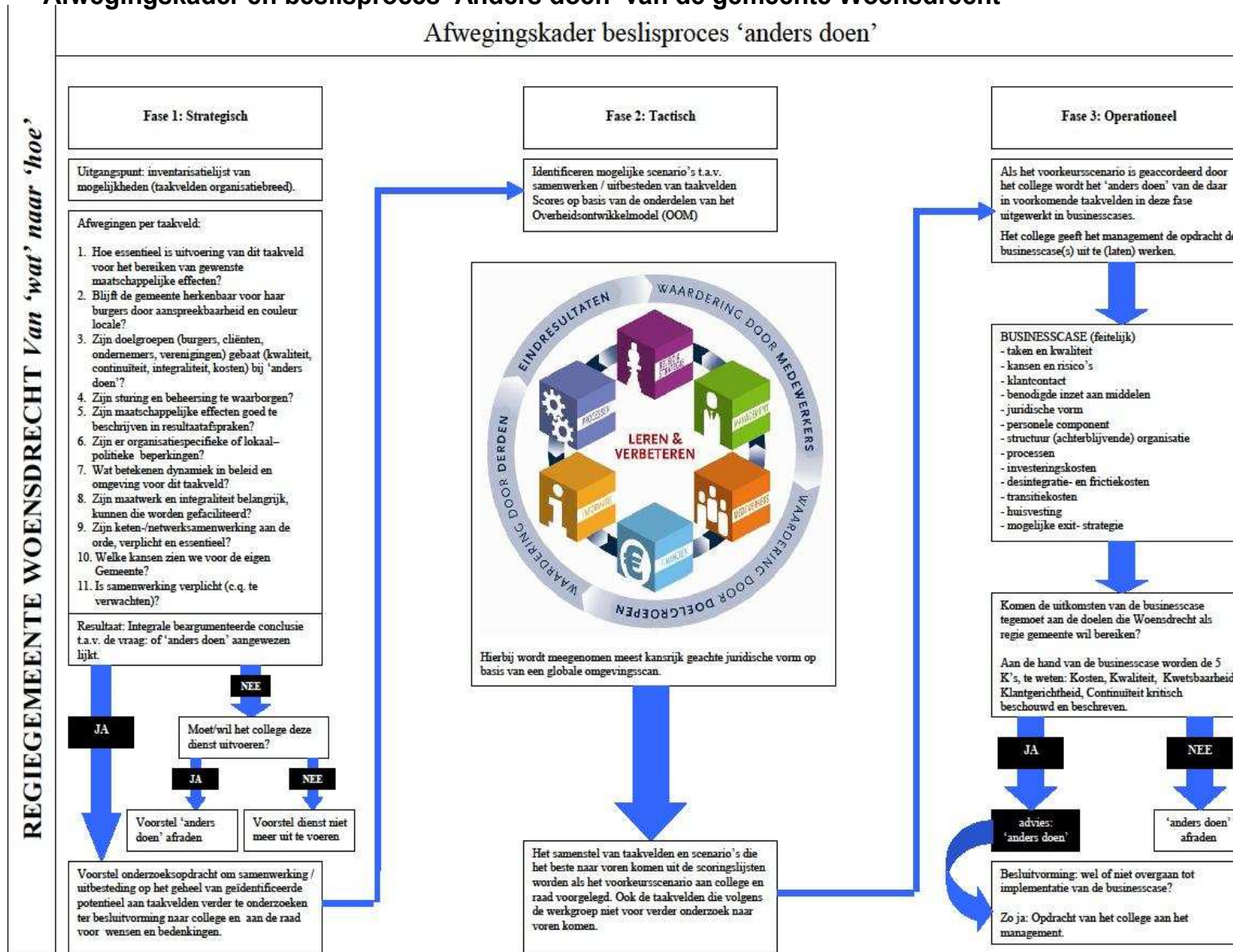
4.2 Communicatieplan/-paragraaf

Stappen	Doelgroep intern	Doelgroep extern	Communicatiemiddelen	Actie door:	Aantekening
1. Vaststelling PvA en intentieovereenkomst	Medewerkers		1. Intranet; 2. E-mail; 3. Nieuwsbrief	Ambtelijk opdrachtnemer	In overleg met team communicatie bepalen welke middelen worden ingezet
	Ondernemingsraden		1. Brief 2. Mondelinge toelichting	WOR-bestuurder	
	Gemeenteraden		1. Informatienota	PoHo's	
		Media	1. Persbericht	Ambtelijk opdrachtnemer	In overleg met team communicatie
		Regio-gemeenten / verlengd lokaal bestuur	1. Brief	Ambtelijk opdrachtnemer	
2. Status plannen en ontwikkelingen project	Medewerkers		1. Intranet; 2. E-mail; 3. Nieuwsbrief	Ambtelijk opdrachtnemer	In overleg met team communicatie bepalen welke middelen worden ingezet
	Ondernemingsraden		1. Brief 2. Mondelinge toelichting	WOR-bestuurder	
3. Status up-date ontwikkelingen project	Medewerkers		1. Intranet; 2. E-mail; 3. Nieuwsbrief	Ambtelijk opdrachtnemer	In overleg met team communicatie bepalen welke middelen worden ingezet
	Ondernemingsraden		1. Brief 2. Mondelinge toelichting	WOR-bestuurder	
4. Besluit colleges	Medewerkers		1. Intranet; 2. E-mail; 3. Nieuwsbrief 4. Informatiebijeenkomst	Ambtelijke opdrachtnemers en gemeentesecretaris	In overleg met team communicatie bepalen welke middelen worden ingezet
	Gemeenteraden		Raadsvergadering	College	Voorstel voorleggen voor wensen & bedenkingen
	Ondernemingsraden		1. Brief 2. Mondelinge toelichting	WOR-bestuurder	Informereren en advies van OR
		Media	1. Persbijeenkomst 2. Persbericht	Ambtelijk opdrachtnemer en poho's	In overleg met team communicatie. Media informeren over besluitvorming

		Burgers	1. Publ. gemeentelijke infopagina; 2. Publ. op gem. websites	Jan./febr.14	Ambtelijk opdrachtnemer	In overleg met team communicatie
		Regio-gemeenten / verlengd lokaal bestuur	1.Brief	Jan./febr.14	Ambtelijk opdrachtnemer	

Bijlage I

Afwegingskader en beslisproces 'Anders doen' van de gemeente Woensdrecht



Bijlage II Uitkomsten fase 1 'Anders doen' van de gemeenten Woensdrecht, Steenberg en Bergen op Zoom: 1^e ambtelijke inventarisatie

Onderdeel	Woensdrecht		Bergen op Zoom		Steenbergen	
	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?
Afdeling Interne Dienstverlening (ID)						
Facilitaire ondersteuning	"anders doen" mogelijk					
Ontwikkeling DIV	samenwerken	gebruik Corsa aandachtspunt bij eventuele samenwerkingen	zelf doen	Essentieel onderdeel	samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Advies / Consultantschap	samenwerken		samenwerken	Beleid en control	samenwerken	Consulent in huis
Applicatiebeheer	samenwerken		samenwerken	Kern dichtbij klant (college)	samenwerken	
Facilitair Management	samenwerken	hierbij valt te denken aan: preventie arbo/rie/het nieuwe werken, verzekeringen, veiligheidsorganisatie BHV, arbozorg/EHBO, Milieuzorg, ICT en beleid ten aanzien van risicomangement, inkoopbeleid, informatie(veiligheids)beleid.	samenwerken			
Bodendiensten	intern overhevelen		zelf doen	Professionaliteit	zelf doen	
DIV archiveren	samenwerken		samenwerken	Wettelijk?	samenwerken	
DIV scannen	samenwerken	schriftelijk kanaal: eventueel kan wel worden gedacht aan samenwerking in een 'scanstraat' (ID)	samenwerken		samenwerken	
DIV registreren	samenwerken		samenwerken	kennis organisatie	samenwerken	
DIV servicedesk	samenwerken		samenwerken		samenwerken	
Inkoop en voorraadbeheer	intern overhevelen		samenwerken		samenwerken	
Postverzorging	intern overhevelen		samenwerken		samenwerken	
Inrichting / Huisvesting	intern overhevelen		uitbesteden/ samenwerken	uitvoering uitbesteden	samenwerken	
Financiën	"anders doen" mogelijk	samenwerking op financieel terrein mogelijk. Adviesrollen ook centraal beleggen, maar wel fysieke aanwezigheid op locatie				
Beleidsontwikkeling Financieel	samenwerken	eigen financieel specialist behouden voor de aansturing, borging in- en vertaling naar de woensdrechtse situatie	zelf doen	Kaders bepalen	samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Advies / Consultantschap	samenwerken		samenwerken	Contract met organisatie/ accountmanagement	samenwerken	Consulent in huis
Financieel beheer	samenwerken		uitbesteden/ samenwerken	Uitbesteden --> vooraf weten wat je wil U/S	samenwerken	
Financiële administratie	samenwerken		zelf doen	uitvoerend	samenwerken	
Verzekeringsportefeuille	samenwerken	mogelijk vanuit de samenwerking als pakket uitbesteden	zelf doen	uitvoerend	samenwerken	
Datamanagement	"anders doen" mogelijk					
Ontwikkeling Datamanagement / ICT	samenwerken	niet via de markt aanbesteden	samenwerken		samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Databeheer	samenwerken	vanwege privacy-gevoelige informatie	samenwerken		samenwerken	
Geo-informatie	samenwerken		zelf doen	Dichtbij bron voor regie/ samenhangs	samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Onderzoek/ statistiek/ management info			zelf doen		samenwerken	
Basisregistraties			samenwerken		samenwerken	
Landmetingen			uitbesteden/ samenwerken		samenwerken	
Applicatiebeheer	samenwerken	niet aanbesteden vanwege privacy gevoelige informatie (mengvorm van uitbesteding Centric pakketten en Equalit)	samenwerken		samenwerken	

Onderdeel	Woensdrecht		Bergen op Zoom		Steenbergen	
	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?
Afdeling Interne Dienstverlening (ID)						
Personeel en organisatie	"anders doen" mogelijk	Samenwerking op P&O terrein mogelijk. Adviesrollen ook centraal beleggen, maar wel fysieke aanwezigheid op locatie				
Beleidsontwikkeling Organisatie	samenwerken	P in de samenwerking onderbrengen en O bij de staf beleggen. De stafadviseur O blijft behouden en zal mogelijk ook deel P op zich nemen voor de	zelf doen	In eigen huis	samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Beleidsontwikkeling Personeel	samenwerken	aansturing, borging in- en vertaling naar de woensrechtse situatie	zelf doen	In eigen huis	samenwerken	Regiefunctionaris in de organisatie
Advies / Personeelszorg/Consulentschap	samenwerken		samenwerken	super adviseur	samenwerken	Consulent in huis
Arbeidsomstandigheden	samenwerken		samenwerken/ zelf doen	In eigen huis	samenwerken	
Arbeidsvoorwaarden	samenwerken		samenwerken/ zelf doen	In eigen huis	samenwerken	
Medezeggenschap	zelf blijven doen		zelf doen	In eigen huis	samenwerken	
Personeelsbeheer en salarisadministratie	samenwerken	In samenwerkingsverband onderbrengen, eventueel uitbesteden vanuit de samenwerking als pakket (aantrekkelijker voor commerciële partijen)	samenwerken		samenwerken	
Informatisering/automatisering	zelf blijven doen					
Beleidsontwikkeling ICT	zelf blijven doen	(stafadviseur I)	zelf doen		samenwerken	regiefunctionaris
Advies / Consulentschap ICT / Egem-i	zelf blijven doen		samenwerken		samenwerken	Consulent in huis
Begeleiding implementatietrajecten ICT	zelf blijven doen	(stafadviseur I)	samenwerken	projecten ICT	samenwerken	
Doorontwikkeling inter-/intranet	samenwerken		zelf doen	content zelf/ techniek in samenwerking	samenwerken	
Informatiebeveiliging	zelf blijven doen	(stafadviseur I)	samenwerken		samenwerken	
Samenwerking Equalit	zelf blijven doen	(stafadviseur I)	samenwerken	BERM	samenwerken	
Juridische zaken	samenwerken (adviesrollen ook centraal beleggen, maar wel fysieke aanwezigheid op locatie)	goede planning vanuit samenwerking noodzakelijk Lijnen met wethouders worden anders, namelijk via afspraken				
Juridische kwaliteitscontrol	zelf blijven doen	(adviseur J)	zelf doen		samenwerken	in huis houden fysiek
Contractmanagement			zelf doen		samenwerken	
Leveranciersmanagement			zelf doen		samenwerken	
Beleidsontwikkeling Juridisch	samenwerken	Eigen juridisch specialist	zelf doen		samenwerken	
Juridische mediation	samenwerken	behouden voor de aansturing, borging in- en vertaling naar de woensrechtse situatie	uitbesteden	kan gemeente niet zelf	samenwerken	
Advies / Consulentschap	samenwerken		samenwerken		samenwerken	Consulent in huis
Administratieve ondersteuning bezwaar en beroep	samenwerken		samenwerken		samenwerken	
Bezwarencommissie	samenwerken	Ambtelijk horen goed mogelijk	samenwerken		samenwerken	
Bestuurs- en managementondersteuning	zelf blijven doen					
Verslaglegging			samenwerken		samenwerken	
Dossievorming	Niet samenwerken		samenwerken		samenwerken	
Agendabeheer	of uitbesteden. Wel intern clusteren		samenwerken	Kwaliteit en professionaliteit	samenwerken	
Telefoon / e-mail / Correspondentie			samenwerken		samenwerken	

Onderdeel	Woensdrecht		Bergen op Zoom		Steenbergen	
	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?	Wat wil je c.q. wat is mogelijk?	Wat zijn aandachtspunten?
Afdeling Interne Dienstverlening (ID)						
Communicatie	zelf blijven doen					
Beleidsontwikkeling Communicatie	zelf blijven doen		zelf doen		samenwerken	
Public Relations	zelf blijven doen		uitbesteden		samenwerken	
Advies / Consultantschap	zelf blijven doen		samenwerken		samenwerken	
Interne voorlichting algemeen	zelf blijven doen		samenwerken		samenwerken	
Persvoorlichting	zelf blijven doen		zelf doen		samenwerken	
Publieksvoorlichting algemeen	zelf blijven doen		zelf doen/ samenwerken		samenwerken	
Kabinetszaken	zelf blijven doen				samenwerken	
Web / Applicatiebeheer (extranet, intranet)	samenwerken		zelf doen/ samenwerken	content zelf/ techniek in samenwerking	samenwerken	
Projecten			samenwerken			
Projectmanagementoffice PMO			samenwerken		samenwerken	
Staffuncties			uitbesteden/samenwerken			
					samenwerken	
Anders namelijk:						
Control			zelf doen		samenwerken	
Audits			uitbesteden		samenwerken	
Inkoop			samenwerken		samenwerken	

