



RAADSMEDEDELING

Onderwerp

Resultaten onderzoek samenwerking bedrijfsvoering

Steenbergen; 27 februari 2014

Aan de Raad,

De colleges van Woensdrecht, Steenbergen en Bergen op Zoom hebben in 2013 gesproken over de intensivering van de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. Op 5 november 2013 hebben de colleges hiertoe een intentieverklaring vastgesteld en opdracht gegeven om een concreet voorstel voor te bereiden over samenwerking op terrein van de bedrijfsvoering.

Onderzoek 'Samenwerking bedrijfsvoering'

De afgelopen maanden is een onderzoek uitgevoerd met de volgende doelstelling: 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'. Aan de colleges van burgemeester en wethouders moest advies gegeven worden over de wijze waarop samenwerking kan worden vormgegeven (geïntensiveerd), de te zetten vervolgstappen en kaders, de meest kansrijk geachte juridische vorm, en een voorstel voor de aanpak van de volgende fase (opstellen bedrijfsplan).

Besluit college

Op basis van de resultaten van het onderzoek hebben we besloten om de samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering verder te gaan concretiseren door een bedrijfsplan en een implementatieplan op te gaan stellen. De colleges van Woensdrecht en Bergen op Zoom hebben hetzelfde besluit genomen.

Uitkomsten onderzoek

Graag informeren wij u over de uitkomsten van het onderzoek:

Het onderzoek heeft veel informatie opgeleverd over de verbeterkansen die de drie gemeenten in de samenwerking zien en welke verworvenheden de organisaties vast willen houden. Ook is inzicht verkregen in welke ontwikkelingsfase de drie bedrijfsvoeringsorganisaties zich bevinden, wat hun sterke en ontwikkelpunten zijn en welke 'best practices' worden onderkend. Deze informatie levert een vrij gedetailleerd beeld op van de drie organisaties en de concretisering van de invulling van de samenwerking. De ondernemingsraden zijn geïnformeerd over de voortgang van het onderzoek.

Motieven voor samenwerking

- *De geesten zijn rijp voor samenwerking*
Het onderzoek heeft op de motieven' kwaliteit, klantgerichtheid, het voorkomen van kwetsbaarheid, het verbeteren van continuïteit en kostenefficiëntie, een groot aantal feiten en argumenten opgeleverd die een positief advies onderschrijven. Tijdens het onderzoek is gebleken dat de geesten (van medewerkers, leidinggevenden en klanten) rijp zijn voor verdergaande samenwerking. Dit is een belangrijke basis voor elk verandertraject. Conclusie is dat er een voedingsbodem is voor samenwerking. Het is van belang om in het vervolgetraject enerzijds de 'flow' vast te houden en voortvarend door te gaan in het proces en anderzijds de zorgvuldigheid vast te blijven houden.

- *Samenwerking heeft meerwaarde (5 K's)*
Samenwerking leidt tot efficiency- en kwaliteitsverbetering, waardoor meer slag- en innovatiekracht ontstaat. De kwetsbare functies kunnen gezamenlijk worden ingevuld, waardoor risico's worden weggenomen. Samenwerking biedt verbeteringsmogelijkheden met name ten aanzien van het efficiënt en doelmatig inrichten van processen. De continuïteit wordt hierdoor gegarandeerd. Samenwerking zal ook een verbetering betekenen in de klantgerichtheid. Door samenvoeging van systemen en het (flexibel) gebruik van de bestaande gemeentelijke accommodaties en nieuwe werkvormen kan efficiënter gewerkt worden (kostenefficiëntie). De bovengenoemde verbeteringen kunnen worden doorgevoerd in een organisatie met een gelijke omvang van de huidige drie bedrijfsvoeringsorganisaties.

Visie op de organisatie

Tijdens het onderzoek is veel input verzameld over de vraag 'hoe geef je de samenwerking organisatorisch vorm?' Op basis van deze input is eerst beschreven waar de samenwerkingsorganisatie van is en welke motieven en uitgangspunten er zijn voor de sturing, inrichting en cultuur van de samenwerkingsorganisatie. Dit resulteert in de volgende adviezen.

- Het overgrote deel van de werkvelden en werkzaamheden kan in de samenwerking worden ondergebracht. Tijdens de fase van het opstellen van het bedrijfsplan zal hieraan een concrete uitwerking worden gegeven.
- Het ontwikkelen van beleid en kaders voor de gemeentelijke organisaties vraagt een gezamenlijke organisatie die dicht bij zijn klanten blijft en goed op hen is ingespeeld. Dit kan het best gegarandeerd worden wanneer sprake is van een beperkt aantal samenwerkende gemeenten en aansturing plaatsvindt vanuit de ambtelijke organisaties, onder verantwoordelijkheid van de gezamenlijke gemeentesecretarissen. Werkzaamheden die zich lenen voor standaardisering / uniformering kunnen op termijn op grotere schaal worden georganiseerd / uitbesteed.
- Eén organisatievorm waarbij alle bedrijfsvoeringsfuncties worden ondergebracht in een zelfstandige organisatie sluit het beste aan bij de geformuleerde uitgangspunten en motieven. De samenwerkingsorganisatie moet als het ware een onderdeel vormen van ieder van de drie gemeentelijke organisaties. Dit vraagt enerzijds om een flexibele / wendbare organisatie die kan 'meebewegen'; anderzijds moet de organisatie wel zo worden uitgelijnd dat gestuurd kan worden op de vijf K's. De wendbaarheid, robuustheid en soliditeit worden in deze organisatievorm maximaal geborgd. In het bedrijfsplan worden zaken als de sturingsfilosofie en inrichting verder uitgewerkt.
- Er zijn twee juridische vormen die zich lenen voor de samenwerkingsorganisatie: Voor de uiteindelijke juridische vorm heeft de bedrijfsvoeringsorganisatie (een gemeenschappelijke regeling die naar verwachting medio 2014 / begin 2015 wettelijk beschikbaar komt) de voorkeur, en - om op tijdelijke basis snel te kunnen starten - kan een projectstructuur met als basis een overeenkomst worden gebruikt.

Quick wins

Op het terrein van de bedrijfsvoering werd op een aantal terreinen al samengewerkt (bijvoorbeeld salarisadministratie). Daarnaast zijn ook tijdens het onderzoek stappen gezet (bijvoorbeeld samenwerking controllers op het terrein van de transities). Geadviseerd wordt de 'quick wins' in samenwerking op te pakken bij aanvang van de volgende fase. De 'quick wins' voor wat betreft aansturing en verantwoordelijkheid onderbrengen in de lijnorganisatie. Monitoring en terugkoppeling verloopt via de projectorganisatie.

Aanpak volgende fase: opstellen bedrijfsplan en implementatieplan

Op basis van de onderzoeksresultaten hebben wij besloten om verder te gaan met de volgende fase: het opstellen van een bedrijfsplan en implementatieplan. Deze fase moet in het 4^e kwartaal van 2014 resulteren in besluitvorming van de colleges van burgemeester en wethouders van de gemeenten Woensdrecht, Steenberg en Bergen op Zoom over de wijze waarop de samenwerking bedrijfsvoering kan worden geïmplementeerd'.

Voor de uitvoering van de volgende fase wordt per gemeente een bijdrage van € 25.000, - gevraagd. Dit wordt meegenomen bij de perspectiefnota.

Het streven is om in 2015 te starten met de implementatie en de samenwerking in een definitieve vorm te verankeren met ingang van 2016. Tijdens de fase van het opstellen van het bedrijfs- en implementatieplan zal de planning worden gemonitord en worden afgestemd op andere ontwikkelingen. In het bijzonder wordt daarbij bedoeld op de invoering van de drie decentralisaties per 2015 (deze hebben een hogere prioriteit dan de samenwerking bedrijfsvoering).

Hoogachtend,
burgemeester en wethouders van Steenberg,
de secretaris, de burgemeester,


mr. J.M.W.H. Leloux


J.A.M. Vos