

# SAMENWERKING BEDRIJFSVOERING

● BUNSCHOTEN ● LEUSDEN ● NIJKERK ● PUTTEN

Aan De Stuurgroep  
Van De Regiegroep  
Notitie Koersdocument Samenwerking Bedrijfsvoering BLNP 2018-2020  
Versie 11 juni 2018

## Inleiding

Op 1 januari 2017 is de Samenwerking Bedrijfsvoering Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten officieel van start gegaan. De basis hiervoor is vastgelegd in de 'Regeling Zonder Meer' en de businesscases voor de vier taakvelden: Informatiemanagement (ICT), Financiën, HRM en Juridische Zaken. Na ruim 1 jaar werken aan de samenwerking is het goed om verder vooruit te kijken en een beeld neer te zetten voor de toekomst van onze samenwerking. Dat doen we hierbij!

## Uitgangspunten

Bestuurlijk is afgesproken dat de samenwerking bedrijfsvoering wordt voortgezet, waarbij sprake blijft van vier afzonderlijke gemeenten. Er wordt geen nieuwe rechtspersoon voor de bedrijfsvoering opgericht. We gaan verder met de genoemde vier taakvelden, waarbij er per taakveld onderwerpen kunnen bijkomen of afgaan. Ook de vorm van de samenwerking staat niet ter discussie: we werken samen vanuit een gastheerconstructie, waarbij iedere gastheergemeente een taak voor haar rekening neemt en die ook voor de andere drie gemeenten verzorgt.

In overleg met de regie- en projectgroep zijn drie uitgangspunten voor de verdere doorontwikkeling tot en met 2020 geformuleerd:

1. De mindset van medewerkers is: per taakveld werken we vanuit één team, waarbij we de bedrijfsvoering voor de vier organisaties verzorgen.
2. De gastheergemeente is de basis voor de medewerkers en de werkactiviteit bepaalt de werkplek.
3. De aansturing vindt plaats vanuit de gastheergemeente en de manier van aansturen kan, afhankelijk van de behoeften van het team, verschillend zijn.

Deze drie uitgangspunten zijn verderop in dit document uitgewerkt. Verdere verfijning kan noodzakelijk zijn, waarbij uitgangspunt is dat de ingezette koers voor de komende jaren wordt ondersteund.

### **Plaats van het koersdocument**

Waarom ligt er nu al een koersdocument, terwijl is afgesproken dat na twee jaar samenwerking bedrijfsvoering - lees het eerste kwartaal 2019 - een evaluatie zal plaatsvinden?

- De samenwerking is aangegaan voor onbepaalde tijd, dus niet met de idee dat na twee jaar wordt gekeken of we hiermee doorgaan.
- Op basis van de bereikte resultaten in 2017 is er alle reden om de samenwerking te continueren. Hieronder een paar mooie voorbeelden:
  - vervanging bij ziekte en elkaar bijstaan bij pieken in het werk (kwetsbaarheid verminderen);
  - gezamenlijke invulling van vacatures zoals de BLNP-breed georganiseerde functies van CISO en Functionaris Gegevensbescherming (minder meerkosten en kansen voor medewerkers);
  - gezamenlijke aanbestedingen zoals het financieel systeem, het personeel- en salarissysteem, een gezamenlijke huisadvocaat (kosten verlagen, efficiëntie verhogen door kennis te delen);
  - een gezamenlijke ombudsman voor drie gemeenten (kosten verlagen);
  - gezamenlijke expertise benutten (kwaliteit verbeteren).
- De fase waarin we nu verkeren, het tweede jaar waarin de businesscases zijn/worden uitgewerkt, vraagt dat niet alleen geëvalueerd wordt wat de samenwerking tot dusver heeft opgeleverd, maar dat er ook vooruit gekeken wordt naar de toekomst. De medewerkers hebben behoefte aan een visie op de samenwerking voor de komende jaren. De samenwerking is een dynamisch proces, het koersdocument is richtinggevend.

### Thermometer

Het is goed om de tijd te nemen om via een zorgvuldig proces met de betrokken medewerkers te onderzoeken wat de samenwerking wel en niet gebracht heeft en waar verbeteringen mogelijk zijn. Omdat de samenwerking bedrijfsvoering voor onbepaalde tijd is aangegaan, onderzoeken we voortaan jaarlijks wat de teams nodig hebben om hun taak te kunnen uitoefenen. Deze taak is niet statisch, maar kan veranderen door maatschappelijke en lokale ontwikkelingen die hun weerslag hebben op de bedrijfsvoering. Deze (tussen)evaluatie heeft daarom de werktitel 'de Thermometer' gekregen: door

regelmatig te temperaturen, kunnen we aflezen wat de werksfeer en -omstandigheden zijn binnen de teams, waar organisatorische risico's liggen en waar moet worden bijgestuurd om de bedrijfsvoering binnen de vier gemeenten vanuit de teams op peil te houden.

### Monitoring

Dit koersdocument en de Thermometer moeten worden onderscheiden van de Monitoring. Monitoring maakt de jaarlijkse voortgang op de vier K's van minder Kosten en Kwetsbaarheid en meer Kansen en Kwaliteit inzichtelijk.

#### **Ad 1. De mindset van medewerkers is: per taakveld werken we vanuit één team, waarbij we de bedrijfsvoering voor de vier organisaties verzorgen.**

De uitdagingen waar we als vier gemeenten voor staan, kunnen we als afzonderlijke gemeenten niet invullen op het niveau waarop de vier gemeenten dat samen wel kunnen. Samenwerking kost tijd, maar samen kom je wel verder. Daarom gaan we uit van één team per taakveld voor vier gemeenten. Door gezamenlijk per taakveld op te trekken, laten we geen kansen op de vakgebieden liggen en ontstaat er geen versnippering van capaciteit. Zo kunnen wij effectiever meer bereiken met meer garanties voor continuïteit, kwaliteit en kostenbeheersing.

We hebben ingezet op organische ontwikkeling van de samenwerking, maar medewerkers vragen wel duidelijkheid: werk ik voor vier gemeenten of voor de gemeente waar ik in dienst ben? Het duidelijke antwoord is: je werkt in een team dat vier gemeenten bedient. Daarom wordt er uitgegaan van één werkvoorraad per taakveld, waarbij in onderlinge afstemming wordt bekeken wie aan welk onderdeel het best een bijdrage kan leveren.

Om de teams te versterken, zijn wel extra inspanningen nodig. Zo is er eerst duidelijkheid nodig over wie tot een bepaald werkveld behoort en wie niet. Dat lijkt een open deur, maar met name op de taakvelden Financiën en Informatiemanagement (ICT) zijn de vier gemeenten verschillend georganiseerd en is een nadere afbakening gewenst. Naast afbakening is ook fasering belangrijk, omdat niet iedere medewerker vanaf het begin even intensief bij de samenwerking betrokken is. Uiteindelijk zal iedere medewerker vanuit de basis bij de gastheergemeenten zijn/haar werkzaamheden uitvoeren. Dat vraagt dus een goede (onderlinge) communicatie en daarnaast inzet op teamvorming. De teams HRM en Juridische Zaken hebben hier al op geïnvesteerd en dat is ook de lijn voor Financiën en Informatiemanagement (ICT). Daarnaast is verdere doorontwikkeling van alle teams gewenst. Enthousiaste collega's in de samenwerking kunnen de teamvorming versterken. Daarnaast moet op alle niveaus binnen de samenwerking geïnvesteerd worden in het faciliteren van een goede taakuitoefening binnen de bedrijfsvoering (basis van het werk op orde, goede werkplek, goede werksfeer).

**Ad 2. De gastheergemeente is de basis voor medewerkers en de werkactiviteit bepaalt de werkplek**

Het werken vanuit één team wordt versterkt als bij de gastheergemeente een centrale werklocatie beschikbaar is. Hiermee worden nu bijvoorbeeld ervaringen opgedaan door het team JZ in het voormalige politiebureau van Putten. Hoewel deze huisvesting een tijdelijk karakter heeft, draagt het wel bij aan een 'thuisgevoel'. Tegelijkertijd is dit niet de meest geschikte plek voor alle juridische werkzaamheden: bijvoorbeeld het real time adviseren van bestuurders/collega's of het faciliteren van de commissie bezwaarschriften gaat meestal beter op locatie. De werkactiviteit bepaalt waar het beste kan worden gewerkt. Daaronder zit een gezamenlijke thuisbasis waar het team met elkaar overlegt en de taken onderling verdeelt. Overigens zien we in alle vier de gemeenten steeds meer flexibele vormen om met elkaar te werken, waarbij hetzelfde uitgangspunt van kracht is. Dat doen we dus ook bij de samenwerking bedrijfsvoering!

**Ad 3. De aansturing vindt plaats vanuit de gastheergemeente en de manier van aansturen kan, afhankelijk van de behoeften van het team, verschillend zijn**

Wil een team succesvol kunnen opereren, dan moet daar ook het accent voor de aansturing liggen. De manier waarop de aansturing wordt georganiseerd, gaat in samenspraak. Zo heeft het team Juridische Zaken aangegeven als zelfsturend team te willen opereren. Dat Putten een meer traditionele organisatievorm kent, staat daarbij niet in de weg. Bij Informatiemanagement (ICT) is een kwartiermaker actief, die zich laat bijstaan door een I-kernteam. Een andere vorm van aansturing, maar wel goed werkbaar. Bij HRM is behoefte aan meer vakinhoudelijke begeleiding, maar wel in combinatie met projectleiders voor verschillende onderdelen. Bij Financiën is vanwege de omvang van het taakveld een tweedeling gemaakt en staan twee kwartiermakers het team bij. Zo kiest dus elk taakveld de organisatievorm die past bij het werk en het team.

In de afgelopen tijd lag de focus vooral bij de uitvoering van de businesscase. Nu is een meer professionele aansturing gewenst, waarbij er vooral:

- sturing moet zijn op het tijdig behalen van afgesproken doelen binnen de beschikbare budgetten;
- nieuwe kansen worden benut en voortvarend wordt ingespeeld op nieuwe wet- en regelgeving;
- planning en organisatie van het taakveld worden geborgd;
- de voortgang van resultaten en risico's worden gemonitord.

Aandachtspunt hierbij is de interne en externe communicatie over de resultaten.

Bij de start is afgesproken dat de rol van de kwartiermaker een tijdelijke rol is. Er is voor een tijdelijke rol gekozen, omdat moet blijken of er na verloop van tijd behoefte vanuit de medewerkers is aan een zelfsturend team of dat er behoefte is aan een leidinggevende. Uit de informatie hierboven blijkt dat er behoefte is aan aansturing en de wijze waarop per team verschilt. Gelijktijdig willen wij met dit Koersdocument stappen zetten om de aansturing te professionaliseren. Hierbij is ook nodig dat de juiste capaciteit beschikbaar wordt gesteld.

Bij professionalisering van de aansturing hoort ook dat de kwartiermaker voortgangsgesprekken voert waarbij ingegaan wordt op rol- en taakin-vulling ca. van de medewerkers (aangaande de samen werksaamheden). Waar nodig wordt inhoud en conclusies van deze P-gesprekken gedeeld met de gemeente waar de betreffende medewerker in dienst is. De uiteindelijke rechtspositionele verantwoordelijkheid blijft bij de gemeente waar de betreffende medewerker in dienst is.

### **Ondersteuning van de samenwerking**

Op dit moment kunnen we concluderen dat we samen goed op weg zijn. Hiermee bedoelen we niet dat het volledig een succesverhaal is: dat is niet het geval. We zullen nadrukkelijker moeten kijken naar wat in de gemeenten speelt, wat we wel of niet binnen de samenwerking kunnen oppakken en wat dit voor de gemeenten oplevert. Dit betekent dat concern control in BLNP-verband urgenter wordt.

### **Samenvatting**

De rol van de medewerkers en hun mindset is van groot belang om te komen tot een doorontwikkeling van onze samenwerking. Medewerkers hebben een positieve grondhouding ten opzichte van de samenwerking. Ze werken activiteitgericht en worden aangestuurd vanuit de gastheergemeente. Zo komen we tot één team per taakveld, dat verantwoordelijk is voor de afgesproken resultaten en dat de vier organisaties bedient.