

## **Bijlage 1**

# **Toelichting op de samenwerking en op de regeling zonder meer**

## Inhoud

1. Inleiding.....	3
1.1. Leeswijzer.....	3
1.2 Vastgestelde uitgangspunten.....	4
2. Organisatievorm.....	5
2.1. Achtergrond.....	5
2.2. Regeling zonder meer.....	5
2.3 Niet privaatrechtelijk.....	6
3. Kaders voor de samenwerking.....	7
3.1 Organisatie en aansturing.....	7
3.2 Werkgeverschap.....	10
3.3. Financiën.....	12
3.4 Incidentele lasten.....	16
4. Monitoring.....	19
4.1 Doel monitoring.....	19
4.2 Wat te monitoren.....	19
4.3 Hoe wordt de monitoring uitgevoerd?.....	21
4.4. Vervolgproces.....	22
Bijlage: financiële doorrekening vier Business Cases.....	23
Investerings en opbrengsten van de vier Business Cases.....	23

## 1. Inleiding

De vier colleges van Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten hebben besloten om te gaan samenwerken op basis van het Startdocument Regionale Samenwerking Bedrijfsvoering. De gezamenlijke visie van de vier gemeenten om samen te werken op het onderdeel Bedrijfsvoering is 'het waarborgen van de kwaliteit om de maatschappelijke opgave te faciliteren door kennis en expertise te delen, continuïteit te waarborgen, ontwikkelingsmogelijkheden voor het personeel te bieden en kosten te besparen.

De vier gemeenten hebben (meestal) dezelfde vraagstukken, dezelfde dynamiek en dezelfde problematiek. Binnen deze vier gemeenten heerst een hands-on mentaliteit, dat maakt samenwerking gemakkelijker, evenals het stellen van hulpvragen naar elkaar en de bereidheid om hulp te willen bieden. Dit alles met respect voor elkaar. De verhouding van de grootte van de deelnemende gemeenten is vergelijkbaar tussen 20.000 en 40.000 inwoners. Door de samenwerking van deze vier gemeenten is een schaalgrootte van 110.000 inwoners mogelijk. De factoren die het meest bepalend zijn voor kansrijk slagen van samenwerken zijn terug te leiden tot drie kernvragen: of de partners elkaar successen gunnen, de potentiële partners echt willen samenwerken en of er voldoende onderling vertrouwen bestaat. Op deze factoren hebben de vier gemeenten elkaar gevonden.

In de notitie "De volgende stap na startdocument", is opgenomen dat voor de vier gekozen thema's (ICT, Financiën, P&O en Juridisch) Business Cases worden uitgewerkt voor eind 2015.

De vier Business Cases zijn inmiddels door de verschillende werkgroepen opgeleverd. Alle vier Business Cases laten kansen zien op de 4 K's ( Kwaliteit dienstverlening, Kwetsbaarheid verminderen, Kansen voor personeel en Kosten besparen). De vier gemeenten hebben gekozen voor een organisch proces en niet voor een systeembenadering. De vier Business Cases zijn op eigen kracht, met eigen medewerkers en slechts incidenteel met hulp van derden en binnen de gegeven tijdsplanning tot stand gekomen. Door de eigen medewerkers intensief te betrekken heeft dit proces veel positieve energie opgeleverd.

### 1.1. Leeswijzer

In deze notitie staan we eerst stil bij de uitgangspunten die in een eerder stadium zijn vastgesteld. Vervolgens is omschreven hoe de samenwerking verder vorm krijgt en welke organisatievorm en aansturing daarvoor nodig is. Om de vier Business Cases (BC) tot uitvoering te brengen moeten kaders worden gesteld waarbinnen deze uitvoering vorm kan krijgen. Deze benodigde kaders zijn in deze notitie uitgewerkt en tevens is uitgewerkt op welke wijze de resultaten van de samenwerking kunnen worden gevolgd middels monitoring. De kaders van de samenwerking zijn juridisch vertaald in een "regeling zonder meer". Deze regeling wordt aan de vier gemeenten ter ondertekening aangeboden.

## 1.2 Vastgestelde uitgangspunten

In het startdocument Regionale Samenwerking en Bedrijfsvoering (vastgesteld 13 januari 2015) en de notitie "de volgende stap na startdocument (vastgesteld 7 april 2015) zijn kaders en uitgangspunten voor de samenwerking vastgesteld.

De vijf uitgangspunten voor de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering ten aanzien van de "wat" vraag:

1. Zelfstandig blijven – eigen identiteit en cultuur voor de gemeente behouden
2. Krachten samen bundelen en elkaar versterken
3. Kernpartners voor het onderdeel bedrijfsvoering
4. Slim samenwerken; geen WGR
5. Vier thema's met aandacht voor quick wins; financiën, ICT, P&O en Juridisch

De negen uitgangspunten hoe de samenwerking vorm zal krijgen (hoe-vraag):

- a) Samenvoegen van werkzaamheden bedrijfsvoering
- b) Gastheer: elke gemeente trekt een onderdeel van bedrijfsvoering
- c) 1 team – 1 locatie – 1 aansturing (een aantal dagdelen)
- d) Op basis detacheren van personeel
- e) Standaardiseren van werkprocessen
- f) Beleidsharmonisatie tenzij
- g) Groeien naar een organisatiecultuur binnen bedrijfsvoering
- h) Eenvoudige verrekeningsystematiek
- i) Eerst opbouwen samenwerking vier gemeenten daarna eventueel uitbouw

## 2. Organisatievorm

### 2.1. Achtergrond

Bij de uitwerking van de generieke vraagstukken is uitvoerig gesproken over de juridische organisatievorm van de samenwerking.

In de startnotitie van januari 2015 is gekozen om slim samen te werken en geen zware WGR op te tuigen (Wet gemeenschappelijke regeling; geen rechtspersoon). De keuze voor de organisatorische – juridische vorm – wordt gebaseerd op de gezamenlijke visie van de samenwerking. Ook het behouden van eigen identiteit en cultuur voor de individuele gemeente is één van de uitgangspunten.

Het externe bureau Seinstra van Laar (deskundig op het gebied van samenwerken tussen overheden) heeft in november 2015 de regiegroep geadviseerd een zware samenwerkingsvorm te kiezen, in de vorm van een afzonderlijk rechtspersoon, zoals een WGR of een WGR-light.

De vorm van een rechtspersoon (WGR of een WGR-light) kent ook nadelen die voor stuurgroep en regiegroep cruciaal zijn. Daarbij valt te denken aan:

- dat de bedrijfsvoering op afstand komt te staan;
- dat er weinig ruimte is voor lokale invulling;
- dit meer bureaucratie met zich meebrengt en meer past bij een top-down benadering.

De Regiegroep en de Stuurgroep houden vast aan het uitgangspunt dat de individuele gemeenten zelfstandig blijven en haar eigen identiteit behouden. Dit past niet bij het vormen van een WGR waarbij een rechtspersoon wordt opgericht. Bovendien hechten de stuurgroep en regiegroep er groot belang aan om de samenwerking verder werkende weg vorm te geven op basis van ervaringen. Hierbij niet te snel toe te werken naar een bepaalde juridische organisatievorm, maar de tijd te nemen om leerervaringen op te doen. Daarbij is het wel van groot belang dat er aan de voorkant heldere afspraken gemaakt worden over de kaders waarbinnen de samenwerking tussen de partners verder vorm kan krijgen. Ook dienen afspraken gemaakt te worden over de wijze waarop de samenwerking gemonitord gaat worden. Doel hiervan is om te bepalen of het naar tevredenheid functioneert en of het volgens de verwachtingen resultaten oplevert. Bovendien kan op basis van de uitkomsten van de monitor worden bepaald of er aanpassingen of aanvullingen nodig zijn.

Om deze reden heeft de regiegroep eind december 2015 de werkgroep Juridische Zaken de opdracht gegeven om te onderzoeken wat de alternatieven zijn voor de organisatievorm, passend bij de uitgangspunten van de startnotitie.

### 2.2. Regeling zonder meer

In de startnotitie van januari 2015 is gekozen om slim samen te werken en niet te kiezen voor een zware gemeenschappelijke regeling ( geen rechtspersoon met een eigen bestuur). Uitgangspunt is dat juridisch alleen datgene vastgelegd wordt dat nodig is om de afspraken over de samenwerking goed te kunnen regelen en hierbij geen onnodige bureaucratie te creëren. Ook het behouden van eigen identiteit en cultuur voor de individuele gemeente is één van de belangrijke uitgangspunten geweest bij de keuze van deze organisatievorm. De Regeling zonder meer sluit goed aan bij de vastgestelde uitgangspunten van januari 2015.

Door de werkgroep Juridische Zaken is geadviseerd om de samenwerking publiekrechtelijk te organiseren in de vorm van een Gemeenschappelijke regeling zonder meer, de lichtste publiekrechtelijke vorm van samenwerking. De verantwoordelijkheden van de colleges en gemeenteraden veranderen niet en de medewerkers blijven in dienst van de eigen gemeente. Bovendien is er bij deze publiekrechtelijke vorm minder risico op negatieve fiscale gevolgen, zoals BTW en Vennootschapsbelasting dan bij privaatrechtelijke vormen van samenwerking, zoals het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten of het werken op detachingsbasis e.d.

De Gemeenschappelijke regeling zonder meer vindt impliciet zijn grondslag in de Wet gemeenschappelijke regelingen (artikel 1) en behelst niet meer dan het maken van afspraken op basis waarvan wordt samengewerkt zonder dat een rechtspersoon of een eigen bestuur hoeft te worden opgericht of met een eigen begroting hoeft te worden gewerkt. Deze afspraken worden gegoten in de vorm van een "regeling zonder meer" (niet te verwarren met de rechtspersoon "gemeenschappelijke regeling").

Voor het aangaan van de Regeling zonder meer door het college is o.g.v. art. 1 lid 2 Wet gemeenschappelijke regelingen toestemming van de gemeenteraad nodig. De toestemming kan slechts worden onthouden wegens strijd met het recht of het algemeen belang. Om de gemeenteraden goed op de hoogte te stellen van de stand van zaken van de samenwerking, zoals de uitkomsten van de Businesscases en de uitwerking van de overkoepelende vraagstukken, is een gezamenlijke bijeenkomst op 23 maart jl. gehouden. De planning is dat de gemeenteraden de stukken geagendeerd krijgen in oktober 2016.

### **2.3 Niet privaatrechtelijk**

Nu de afspraken een publiekrechtelijke grondslag hebben, is het niet nodig uit te wijken naar privaatrechtelijke vormen van samenwerking (zoals het oprichten van een coöperatie of andere privaatrechtelijke rechtspersoon, het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten, het werken op detachingsbasis e.d.). Los van het algemene principe dat, wanneer een publiekrechtelijke mogelijkheid bestaat, deze de voorkeur heeft boven privaatrechtelijke mogelijkheden, kunnen privaatrechtelijke samenwerkingsvormen complicaties met zich meebrengen omdat deze op verschillende gebieden eerder kunnen worden gezien als het zich begeven op de zakelijke private markt. Zo bestaat de grote kans dat bij privaatrechtelijke vormgeving een integrale kostenberekening (op grond van de wet Markt en Overheid) plaatsvindt. Bij privaatrechtelijke samenwerking bestaat de mogelijkheid dat dit wordt gezien als staatssteun. Wat betreft de vennootschapsbelasting geeft de Memorie van Toelichting bij het wetsvoorstel "modernisering vennootschapsbelastingplicht voor Overheidsondernemingen" aan dat er in het geval waarin de ene publiekrechtelijke rechtspersoon op basis van een 'gewone' dienstverleningsovereenkomst activiteiten verricht voor een andere publiekrechtelijke rechtspersoon geen reële samenwerking is (en daarmee niet onder de betreffende vrijstellingsbepalingen valt). Een gemeenschappelijke regeling, waarbij de deelnemende gemeenten naar evenredigheid van de afname van de activiteiten bijdragen in de kosten van het samenwerkingsverband, valt wel onder de vrijstelling.

### 3. Kaders voor de samenwerking

De samenwerking zal werkende weg verder vorm krijgen. Het is wel van belang om een aantal kaders te stellen en onderlinge afspraken te maken. Dit betreffen afspraken ten aanzien van de volgende onderwerpen:

- a) Organisatie en aansturing
- b) Werkgeverschap
- c) Financiën

Deze afspraken zijn juridisch vertaald in een gemeenschappelijke regeling (de Regeling zonder meer)<sup>1</sup> welke als bijlage is bijgevoegd. In dit hoofdstuk wordt een toelichting op de afspraken gegeven.

#### 3.1 Organisatie en aansturing

De samenwerking gaat per 1 januari 2017 officieel van start. Dit is dus het moment dat de gemeenten besluiten om voor onbepaalde tijd de samenwerking aan te gaan. Omdat de samenwerking “werkende weg” wordt doorontwikkeld, is het van belang dat er continu wordt gemonitord of de samenwerking volgens verwachting de resultaten oplevert. Door continu inzicht te hebben in de voortgang kan ook worden bepaald of bijsturing nodig is. Om deze reden wordt ervoor gekozen om voor een periode van twee jaar de huidige organisatievorm in stand te houden. Dit wijkt af van de tekst van de “Regeling zonder meer” omdat het de verwachting is dat op termijn geen projectleiding en geen projectgroep nodig is.

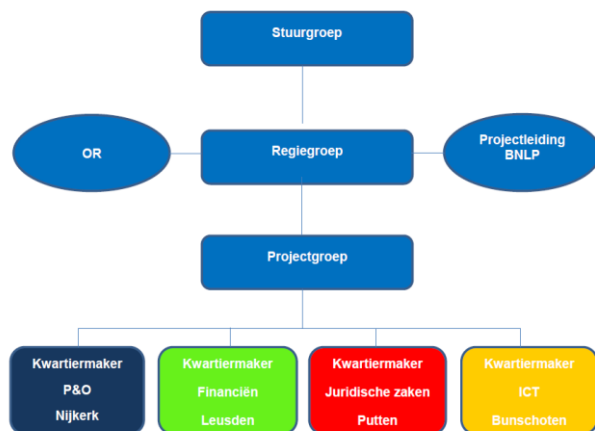
De projectorganisatie is verantwoordelijk voor het succesvol laten verlopen van de samenwerking, de resultaten op de vier K's te monitoren, de projectorganisatie op de hoogte te stellen van gesignaleerde zorgpunten en waar nodig bij te sturen. Iedere gemeente fungeert als ‘gastheer’ voor één van de vier samenwerkingstaken. Hierbij is de verdeling van taken als volgt:

- ICT: belegd bij de gemeente Bunschoten
- Financiën: belegd bij de gemeente Leusden
- P&O: belegd bij de gemeente Nijkerk
- Juridische zaken: belegd bij de gemeente Putten

De projectorganisatie is hieronder schematisch weergegeven:

---

<sup>1</sup> De Regeling zonder meer betreft een publiekrechtelijke overeenkomst volgens de Wet gemeenschappelijke regelingen. Gezien artikel 1, lid 2 is toestemming van de raden nodig voor het aangaan van deze regeling.



### Rol en selectie van de kwartiermaker

De rol van de kwartiermaker is een nieuwe, tijdelijke rol voor twee jaar, er wordt geen nieuwe functie gecreëerd. Er is voor een tijdelijke rol gekozen omdat moet blijken of er na verloop van tijd behoefte is aan een zelfsturend team of dat er behoefte is aan een leidinggevende. De kwartiermaker wordt door de regiegroep geselecteerd<sup>2</sup> vanuit de vier gemeenten; bij voorkeur geen externe medewerker. Bij de selectie van de kwartiermaker worden medewerkers van het betreffende taakveld betrokken. Aan degene die de tijdelijke rol als kwartiermaker op zich neemt, wordt een “terugkeergarantie” geboden binnen de vier gemeenten.

Wanneer bekend is wie de rol van kwartiermaker gaat invullen, kan ervoor worden gekozen om het huidige takenpakket van deze medewerker te faseren of dat het door andere medewerkers wordt uitgevoerd. Hierbij is er wel aandacht voor het voorkomen van extra werkdruk bij collega's. Als dit binnen de bestaande formatie kan worden opgevangen zijn er geen extra lasten.

Het is mogelijk dat de komst van kwartiermakers van invloed is op het takenpakket van het huidige management in de betreffende gemeenten. Dit zal worden opgelost op het niveau van de individuele gemeenten.

Het taakveld Juridische Zaken gaat werken met een zelfsturend team. Binnen het team Juridische Zaken wordt wel een aanspreekpunt aangewezen voor de project- en regiegroep. In onderstaande tekst is uitgeschreven wat de taken en verantwoordelijkheden zijn van een kwartiermaker. De werkgroep Juridische Zaken werkt een plan uit waaruit blijkt hoe de diverse verantwoordelijkheden van de kwartiermaker in het team zijn belegd. Het is de bedoeling dat wanneer de organisatievorm na twee jaar wordt geëvalueerd, ook dit punt van zelfsturing wordt betrokken bij de evaluatie. Uit de evaluatie zal blijken of zelfsturing een goed uitgangspunt is gebleken en of wellicht ook andere taakvelden hiermee willen starten.

### Fasering van de taken in de samenwerking

Voor de vier kwartiermakers zijn opdrachten per taakveld uitgewerkt. In deze opdrachten is aangegeven welke taken en op welke termijn de in de samenwerking worden betrokken. Hierbij is een fasering aangebracht; niet met alle taken wordt gelijktijdig gestart. Per taakveld is in beeld gebracht of taken op korte - middellange en lange termijn in de samenwerking worden opgepakt.

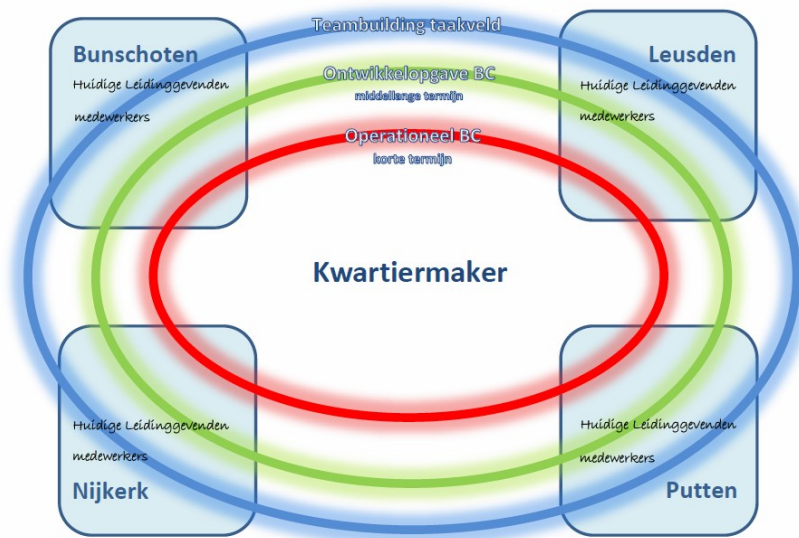
<sup>2</sup> Voor het selecteren van de kwartiermakers kan gebruik worden gemaakt van 'selectiecriteria' en in overleg met een afvaardiging van betrokken medewerkers van het betreffende taakveld.



De kwartiermaker heeft de mogelijkheid om in overleg met de project- en regiegroep hierin een andere fasering aan te houden.

Het uitgangspunt is dat de medewerkers in dienst blijven van de 'eigen' gemeente en er wordt geen gebruik gemaakt van detacheringsovereenkomsten. De arbeidsvoorwaarden van de individuele gemeenten blijven van toepassing op de medewerkers.

### Rol kwartiermaker in relatie tot fasering



Aangezien in de Business Cases een fasering van taken is aangebracht, is de kwartiermaker niet bij aanvang volledig verantwoordelijk voor het taakveld en de bijbehorende medewerkers. Het is van belang om duidelijke afspraken te maken over de aansturing, het betreft hierbij de volgende onderwerpen:

- dagelijkse coördinatie voor wat betreft korte termijn taken;
- verantwoordelijkheid ten aanzien van de ontwikkelopgave voor de middellange termijn;
- functionerings-/beoordelings- en POPgesprek;
- teambuilding.

De kwartiermaker heeft een belangrijke rol om alle medewerkers van het taakveld goed bij de samenwerking betrokken te houden. Dus ook de medewerkers die nog niet op korte termijn actief zijn bij de te behalen resultaten.

De vier gemeenten kennen alle vier hun eigen organisatieontwikkeling. Hierin zijn verschillen in verantwoordelijkheden van medewerkers, in structuur, in aansturing en cultuur. Hierdoor kunnen onduidelijkheden ontstaan in aansturing en verantwoordelijkheden tussen medewerkers/kwartiermakers en huidige leidinggevende. Het is van belang dat dit vroegtijdig bespreekbaar wordt gemaakt bij de gemeente waar de medewerker in dienst is.

### **Dagelijkse aansturing voor korte termijn (rode lijn)**

De kwartiermaker is verantwoordelijk voor de dagelijkse coördinatie van de medewerkers die zich bezighouden met de taken waarvan in de Business Cases is aangegeven dat deze op korte termijn uitgevoerd moeten worden. De kwartiermaker zorgt ervoor dat de genoemde resultaten in de BC worden behaald. De functioneringsgesprekken met de betreffende medewerkers worden door de huidige leidinggevenden gevoerd, de kwartiermaker levert hiervoor wel input.

### **Ontwikkelopgave; middellange termijn (groene lijn)**

De kwartiermaker is – naast de korte termijn werkzaamheden vanuit de BC – ook verantwoordelijk voor de ontwikkelopgave op de middellange termijn. De medewerkers die niet werkzaam zijn bij de korte termijn resultaten, worden wel betrokken bij de voortgang hiervan. Daarnaast wordt actief gekeken hoe voorbereidingen kunnen worden getroffen om de middellange termijn resultaten te bereiken.

### **Functionerings-/beoordelings- en POPgesprek**

Bij de formele start vanaf 1 januari 2017 blijft de huidige leidinggevende van de medewerkers verantwoordelijk voor de functionering (POP)- beoordelingsgesprekken van de medewerkers. De kwartiermaker geeft input aan de leidinggevende van de medewerker (als deze actief is in de samenwerking) voor het gesprek. Gedurende de uitvoering van de BC kan het takenpakket van de medewerkers verschuiven richting de regionale samenwerking BLNP. Op het moment dat de zwaarte van de taakhoud van de medewerker vooral ligt op de samenwerking, kan in goed overleg met de leidinggevende, de verantwoordelijkheid voor de functionering (POP)-beoordelingsgesprek komen te liggen bij de kwartiermaker. Ook de formele beslissingsbevoegdheid, zoals uitbreiding contract of arbeidsconflict, blijft liggen bij de gemeente waar de medewerker in dienst is.

### **Teambuilding (blauwe lijn)**

De kwartiermaker (of zelfsturend team) is verantwoordelijk voor teambuilding van medewerkers van het gehele taakveld. Hierin zal de mate waarin medewerkers worden betrokken bij de teambuilding verschillen. Met de medewerkers die op korte termijn actief zijn in de samenwerking (rode lijn) zal intensiever aan teambuilding worden gewerkt dan met de medewerkers die op middellange/ lange termijn werkzaam zullen zijn voor de regionale samenwerking. Het is wel van belang dat de kwartiermaker ervoor zorgt dat de medewerkers van het gehele taakveld elkaar ontmoeten en samenwerken en op de hoogte zijn van de ontwikkelingen.

### **Monitoring door kwartiermaker**

De kwartiermaker (of zelfsturend team) dient jaarlijks een jaarplan en een jaarverslag ter besluitvorming aan de regiegroep voor te leggen. Dit is de basis voor de P&C cyclus per gemeente. Daarnaast maakt de kwartiermaker één keer per kwartaal een managementrapportage om de voortgang van de opdracht inzichtelijk te maken.

## **3.2 Werkgeverschap**

### **Dienstverband medewerkers**

De vier gemeenten houden hun medewerkers in eigen dienst, maar stellen ze beschikbaar in dienst van de samenwerking. De medewerkers van bedrijfsvoering van de vier taakvelden leveren diensten aan de vier gemeenten. Er wordt geen gebruik gemaakt van detacheringsovereenkomsten.

De arbeidsvoorwaarden van de individuele gemeenten blijven van toepassing op de medewerkers.

### **Rechtspositie en arbeidsvoorwaarden van medewerkers**

De individuele arbeidsvoorwaarden van de vier gemeenten blijven van toepassing. Hierdoor ontstaan verschillen tussen de medewerkers onderling. Deze verschillen accepteren we. Voor medewerkers kan dit in het ene geval een voordeel en in het andere geval een nadeel opleveren ten opzichte van collega's.

Tijdens de medewerkersbijeenkomst op 21 april 2016 zijn meerdere vragen gesteld over de reiskosten en reistijd. De insteek is dat de huidige rechtspositieregelingen (dus ook reiskosten en reistijd) van toepassing blijven en dat medewerkers over reistijd en reiskostenvergoeding afspraken maken bij de gemeente waar ze in dienst zijn. De opdracht van de kwartiermaker is om een thuisbasis te creëren maar niet om een discussie met medewerkers te voeren over de standplaats. De standplaats wijzigt niet, alleen wanneer uit de monitoring blijkt dat dit nodig is. Dit betekent dat er geen betrokkenheid nodig is van het GO.

Wanneer de verschillen tot onoverkomelijke consequenties leiden, kan dit worden besproken met de direct leidinggevende van de eigen gemeente. Er zal worden gezocht naar een maatwerkoplossing.

### **Thuisbasis medewerkers**

Binnen de samenwerking werken we met de zogenaamde gastheerconstructie. Dit betekent dat één van de gemeenten gastheer is voor een bepaalde bedrijfsvoeringstaak. Uitgangspunt is dat de gastheergemeente zorg draagt voor een werkplek bij de gastheergemeente en dat de andere gemeenten voldoende flexplekken beschikbaar hebben. Bij het uitwerken van de Business Cases is een verschillend beeld naar voren gekomen over hoe om te gaan met de werkplek. De kwartiermaker (zelfsturend team) heeft de opdracht om uit te werken op welke wijze er per taakveld een team ontstaat en op welke momenten en op welke locatie ze elkaar ontmoeten en samenwerken.

### **Afstemming tussen gemeenten over taakvelden**

Het is van belang dat er afstemming plaatsvindt over de vier taakvelden waar ongeveer 130 medewerkers (dit betreft ca. 90 fte) werkzaam zijn.

De onderwerpen waarover *in de regiegroep afstemming* moet plaatsvinden vanaf 1 januari 2017:

- a. Het aangaan van nieuwe tijdelijke contracten en het omzetten van een tijdelijk naar een vast dienstverband.
- b. Het aangaan van nieuwe afspraken/toezeggingen en wijziging arbeidsvoorwaarden ten aanzien van bestaande dienstverbanden.
- c. Bij het ontstaan van vacatures binnen één van de vier taakvelden worden de volgende stappen gezet:
  - binnen het taakveld wordt onderzocht of werkzaamheden kunnen worden opgevangen;
  - binnen de vier gemeenten worden de vacatures uitgezet;
  - binnen de samenwerkingsverbanden van de vier gemeenten worden de vacatures uitgezet;
  - er wordt extern geworven.
- d. Vacatures die niet vanuit de 'interne arbeidsmarkt' van de vier gemeenten kunnen worden opgevuld, worden bij voorkeur tijdelijk ingevuld. Tenzij de vier gemeenten expliciet anders met elkaar overeenkomen.

- e. In het geval er sprake is van uitbreiding van formatieomvang op de vier taakvelden. De formatieomvang op 1 januari 2016 geldt als nulmeting voor het aantal fte per gemeente op het moment van samenwerking.
- f. Wanneer er sprake is van uitbreiding van formatie (nieuwe functie), komt een medewerker in dienst van gastheergemeente. Wanneer er sprake is van vervanging – bijvoorbeeld in geval van pensionering – komt medewerker in dienst bij de gemeente waar de vervanging ontstaan is.
- g. Het aangaan van nieuwe contractuele verplichtingen ten aanzien van de bedrijfsvoering (breder dan de vier taakvelden) wordt ingebracht in de samenwerking bij het overleg van de projectgroep. Bij tegengestelde meningen in de projectgroep wordt dit ingebracht bij de regiegroep of colleges – afhankelijk van de bevoegdheden.

### 3.3. Financiën

Het uitgangspunt voor het financieel kader is dat zoveel mogelijk wordt uitgegaan van de huidige situatie en er gekozen wordt voor een pragmatische insteek. Voor wat betreft de financiële kaders zijn achtereenvolgens de volgende onderwerpen uitgewerkt:

- a. De structurele lasten, met context, financiële kaders en uitgangspunten, nulsituatie en verdeelsleutel;
- b. De incidentele lasten;
- c. Totale investeringen en opbrengsten welke gepaard gaan met de uitvoering van de vier Business Cases en de terugverdientijd;
- d. Monitoring en financiële risico's.

#### Structurele lasten

De fictieve begroting van de samenwerking is opgebouwd vanuit de huidige bedrijfsvoeringslasten op deze vier taken in de individuele gemeentelijke begrotingen. Deze bedrijfsvoeringslasten worden niet 'ingebracht' in een gemeenschappelijk samenwerkingsverband, maar worden wel 'geïsoleerd' in de eigen begroting zodat helder is welke bedrijfsvoeringslasten gepaard gaan met de BLNP-samenwerking. De stand van zaken per 1 januari 2016 is hierbij als startpunt genomen. Taakstellingen opgelegd voor 1 januari 2016 op de vier taakvelden blijven de verantwoordelijkheid van de individuele betreffende gemeenten.

#### Financiële nulsituatie samenwerkingstaken

De vier gemeenten hebben inzichtelijk gemaakt welke bedrijfsvoeringslasten gepaard gaan met de vier taken; de fictieve begroting van de samenwerking. Deze circa 8 miljoen euro is samengesteld uit de optelsom van de omvang van het begrotingsdeel in de huidige gemeentelijke begroting op de vier samenwerkingstaken van de individuele gemeenten (per 1 januari 2016). Ruim 80% van deze kosten bestaat uit de loonkosten van de betreffende medewerkers op de vier taakvelden. Twee andere grote posten zijn de ICT-kosten en kosten voor inhuur van extern personeel (derden). De ICT-kosten betreft de ICT-budgetten (zoals onderhoud- en aankoopkosten). In onderstaand schema is de onderverdeling van de bedrijfsvoeringslasten per gemeente weergegeven. De totale optelsom hiervan is de fictieve begroting van de vier samenwerkingstaken van de BLNP-samenwerking en kan gezien worden als de financiële nul- of startsituatie van de BLNP-samenwerking.

	<b>Totaal bedrijfsvoeringslasten</b>
Bunschoten	€ 1.236.981
Leusden	€ 2.249.671
Nijkerk	€ 2.678.199
Putten	€ 1.488.317
<i>Totaal</i>	<i>€ 7.653.168</i>

**Tabel 1.** Bedrijfsvoeringslasten vier samenwerkingstaken per gemeente (cijfers begroting 2016)

Bovenstaande totale bedrijfsvoeringslasten zijn door de financiële adviseurs van de vier gemeenten met elkaar in kaart gebracht en afgestemd. Hierbij is uitgegaan van dezelfde uitgangspunten en dezelfde definiëring van de verschillende onderdelen die in kaart zijn gebracht. Zo is afgestemd welke formatie meegenomen is in de financiële uitwerking van de BLNP-samenwerking (zie hiervoor Regeling zonder meer (bijlage 2)). De formatie is gebaseerd op de totale formatie van het taakveld. Op deze manier is geborgd dat de vier gemeenten dezelfde financiële gegevens van de vier gemeenten zijn gebruikt.

#### **Verdeelsleutel BLNP-samenwerking**

Het uitgangspunt is een eenvoudige verrekensystematiek. Als gevolg hiervan geldt de verhouding in inbreng tussen de vier gemeenten als verdeelsleutel van de samenwerking. Dit betreft de inbreng van loonkosten, kosten inhuur derden en de ICT-budgetten. Hoe dit in zijn werk zal gaan wordt later in deze notitie toegelicht.

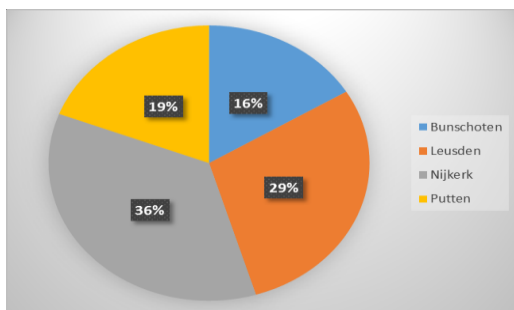
Zoals hierboven aangegeven financieren de gemeenten Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten tezamen de jaarlijkse structurele lasten die gepaard gaan met de vier samenwerkingstaken. Als verdeelsleutel voor de BLNP-samenwerking wordt de verhouding van de optelsom van de omvang van het begrotingsdeel in hun huidige gemeentelijke begroting op de vier samenwerkingstaken ten aanzien van personeelskosten, kosten inhuur derden en ICT-kosten genomen. Het voordeel van deze verdeelsleutel is dat deze relatief eenvoudig is en is gebaseerd op substantiële kostenposten. Hiermee wordt voorkomen dat op kleinere (minder substantiële) financiële posten een verrekenmodel wordt opgetuigd. Deze verdeelsleutel is daarnaast afgezet tegen bijvoorbeeld inwoneraantallen van de vier gemeenten en de totale begrotingsomvang. Deze verdeelsleutel ligt in lijn met de verhoudingen tussen de vier gemeenten.

De verdeelsleutel doet dienst bij de verrekening van besparingen ten aanzien van de loonkosten, kosten inhuur derden en ICT-kosten. Voordelen op deze grote posten worden volgens de verdeelsleutel verdeeld. Besparingen op andere (betrekkelijk kleine) posten zijn voor de individuele gemeenten afzonderlijk en worden derhalve niet over de vier gemeenten verdeeld. De verdeelsleutel wordt ook gebruikt bij aanvullende investeringen waarvoor geen dekking is en die aanvullend voortvloeien uit de vier Business Cases .

In onderstaande tabel en diagram is de verdeelsleutel van de BLNP-samenwerking weergegeven.

	<b>Loonkosten, inhuur en ICT</b>	<b>Percentage</b>
Bunschoten	€ 1.108.498	16,33%
Leusden	€ 1.965.450	28,95%
Nijkerk	€ 2.412.710	35,54%
Putten	€ 1.302.826	19,19%
<i>Totaal</i>	<i>€ 6.789.484</i>	<i>100,00%</i>

**Tabel 2.** Verdeelsleutel BLNP-samenwerking



**Figuur 1.** Verdeelsleutel op basis van loonkosten, inhuur derden en ICT-kosten

De werking van de BLNP-verdeelsleutel wordt hieronder toegelicht met drie fictieve praktijkvoorbeelden.

#### *Voorbeeld 1*

In het eerste voorbeeld bespaart de gemeente door de BLNP-samenwerking structureel 1,5 fte op de vaste formatie van P&O waarvan de loonkosten € 97.500 voor 1,5 fte bedragen (1,5 \* € 65.000). Gezien het een besparing op één van de drie onderdelen (loonkosten, inhuur derden, ICT) betreft, wordt deze besparing volgens de verdeelsleutel verrekend. Dit brengt de volgende besparing voor de vier gemeenten met zich mee:

Gemeente	Verdeelsleutel	Besparing per gemeente
Bunschoten	16,33%	€ 15.919
Leusden	28,95%	€ 28.225
Nijkerk	35,54%	€ 34.648
Putten	19,19%	€ 18.709
<i>Totaal</i>	100,00%	€ 97.500

**Tabel 3.** Besparingen per gemeente uit voorbeeld één

#### *Voorbeeld 2*

In voorbeeld twee vraagt de Business Case juridische zaken om een investering van € 50.000. De investeringen op de Business Cases worden over de vier gemeenten verdeeld volgens de BLNP-verdeelsleutel. Dit brengt de volgende investering voor de vier gemeenten met zich mee:

Gemeente	Verdeelsleutel	Investering per gemeente
Bunschoten	16,33%	€ 8.163
Leusden	28,95%	€ 14.474
Nijkerk	35,54%	€ 17.768
Putten	19,19%	€ 9.594
<i>Totaal</i>	100,00%	€ 50.000

**Tabel 4.** Investeringen per gemeente uit voorbeeld twee

#### *Voorbeeld 3*

In het laatste en derde voorbeeld bespaart de gemeente Nijkerk € 15.000 op abonnementen. Aangezien dit geen besparing op één van de drie onderdelen (loonkosten, inhuur derden, ICT) betreft, is dit een besparing voor de gemeente Nijkerk zelf. Dit brengt de volgende besparing voor de vier gemeenten met zich mee:

<b>Gemeente</b>	<b>Verdeelsleutel</b>	<b>Besparing per gemeente</b>
Bunschoten	0,00%	€ 0
Leusden	0,00%	€ 0
Nijkerk	100,00%	€ 15.000
Putten	0,00%	€ 0
<i>Totaal</i>	<i>100,00%</i>	<i>€ 15.000</i>

**Tabel 5.** Besparingen per gemeente uit voorbeeld drie

### **Overige financiële afspraken en administratieve verrekening**

Naast bovenstaande zijn de volgende financiële afspraken gemaakt ten aanzien van de BLNP-samenwerking:

- a. Inzake huisvesting is het uitgangspunt dat dit geschiedt binnen de huidige accommodaties van de vier gemeenten. Ten aanzien van werkplekken vindt bij kleine onderlinge verschillen geen verrekening plaats. Blijkt een gemeente onevenredig veel nadeel te ondervinden omdat deze gemeente substantieel meer medewerkers ontvangt dan 'uitleent', dan wordt een correctie toegepast. Hierbij is het uitgangspunt: daar waar scheefgroei optreedt, ligt een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een 'normbedrag voor een werkplek.
- b. Er vindt geen onderlinge verrekening plaats ten aanzien van overhead tussen de vier gemeenten.
- c. De ontwikkeling van de financiën van de BLNP-samenwerking zullen nauwlettend gemonitord worden. Deze monitoring maakt deel uit van de bredere monitoring van de samenwerking op de vier K's. Ten aanzien van de 'K' van kosten zullen de financiële adviseurs van de vier gemeenten ieder kwartaal bijeen komen om de stand van financiële zaken van de BLNP-samenwerking met elkaar in beeld te brengen en te monitoren. Hierbij worden ook – in het kader van maximale transparantie – de individuele voordelen zoals benoemd in voorbeeld 3 in kaart gebracht. Hierbij worden de begrote investeringen en besparingen zoals blijkt uit de vier Business Cases gevolgd.
- d. Eens per jaar zal worden overgegaan tot verrekening van de betreffende besparingen tussen de vier gemeenten. Dit zal gebeuren aan het einde van ieder jaar. In het eerste kwartaal zullen de financieel adviseurs een verrekeningsdocument voorleggen aan de projectorganisatie van de BLNP-samenwerking.
- e. Nieuwe investeringen en exploitatielasten ten aanzien van nieuw en autonoom beleid worden niet vermengd met de exploitatie of het besparingsmodel op de vier samenwerkingstaken zoals weergegeven in deze notitie.
- f. Friciekosten ten gevolge van wettelijke aansprakelijkheden, afkeuring en ontslag wegens disfunctioneren e.d. is een verantwoordelijkheid van gemeente waar de werknemer in dienst is. Bij onevenredigheid tussen de vier gemeenten wordt dit besproken.
- g. Reiskosten woon- werkverkeer en dienstreizen worden vergoed volgens de reiskostenregeling van de gemeente waar de betreffende werknemer in dienst is.
- h. Wanneer sprake is van tijdelijke ondersteuning tussen de vier gemeenten buiten de vier betreffende taakvelden, worden de kosten onderling verrekend op basis van de werkelijke loonkosten verhoogd met werkgeverslasten.

### 3.4 Incidentele lasten

Als gevolg van samenwerking tussen gemeenten ontstaan incidentele lasten. Incidentele lasten kunnen bestaan uit projectkosten, overgangskosten en frictiekosten.

#### Projectkosten

De projectkosten worden ingezet om de samenwerking mogelijk te maken. Onder de projectkosten vallen de kosten ten aanzien van:

- a. Projectorganisatie.
- b. Communicatie.
- c. Overig (facilitaire aanloopkosten, verhuis- en inrichtingskosten).

Voor de projectkosten geldt een aparte kostenverdeelsleutel. Uitgangspunt hierbij is de gelijkwaardigheid tussen de vier gemeenten. De projectkosten worden, overeenkomstig de huidige afspraken, gelijkelijk over de vier gemeenten verdeeld (iedere gemeente 25%).

#### Friciekosten

Gestreefd wordt om de frictiekosten tot het minimum te beperken, door gebruik te maken van natuurlijke momenten om nieuwe investeringen te plegen. In het uitzonderlijke geval dat er vanuit één van de vier Business Cases toch frictiekosten ontstaan, zullen hier nadere afspraken over gemaakt dienen te worden tussen de vier gemeenten.

#### Totale financiële consequenties vier Business Cases en terugverdientijd

In de bijlage van deze notitie is een financiële uitwerking van de vier Business Cases opgenomen. In onderstaande tabel is de optelsom van de geraamde opbrengsten en kosten uit de vier Business Cases opgenomen.

<i>Besparingen</i>	2016	2017	2018	2019	2020
Besparingen BC Financiën	-	45.000	93.000	142.000	142.000
Besparingen BC Juridisch	-	36.000	54.000	71.000	89.000
Besparingen BC P&O	-	40.000	40.000	40.000	67.000
Besparingen BC ICT	50.000	75.000	86.000	86.000	86.000
Resultaat Business Cases	50.000	196.000	273.000	339.000	384.000
<i>Kosten</i>					
Kosten BC Financiën	50.000	-	-	-	-
Kosten BC Juridisch	-	45.000	45.000	45.000	45.000
Kosten BC P&O	61.000	44.000	-	-	-
kosten BC ICT	20.000				
	131.000	89.000	45.000	45.000	45.000

**Tabel 6.** Financiële consequenties vier Business Cases gezamenlijk (in euro's)

De structurele besparingen voor de vier gemeenten lopen op tot € 384.000 in 2020.

De werkgroep financiën (bestaande uit de vier hoofden financiën) heeft geadviseerd in het berekenen van de terugverdientijd. Ze hebben aangegeven dat dit op verschillende manieren kan en dat het altijd is gebaseerd op aannames. De werkgroep heeft geadviseerd om de kosten die te maken hebben met de voorfase (ambtelijke deelname werk- en projectgroepen/ opstellen business case) als gemeente zelf te dragen. De lasten van inhuur externe expertise en inzet projectleiding



worden gelijkmatig gedeeld. Voor het bedrag van inhuur voor de lopende zaken ad. € 200.000,-- is in eerste instantie de afspraak dat de gemeente dit zelf oplost ( in de ene gemeente wordt sneller ingehuurd dan in andere gemeenten). Het is opgenomen als een richtbedrag maar zal waarschijnlijk lager uitvallen. Ook hier geldt dat de als de samenwerking niet doorgaat de kosten zijn gemaakt en niet kunnen worden terugverdiend. Naar aanleiding van het overleg met het platform wordt dit bedrag in de berekening van de terugverdientijd meegenomen.

Wat betreft de kosten van de kwartiermakers is het nog de vraag of dit tot extra lasten leidt en dus moet worden terugverdiend. Wanneer bekend is wie de rol van kwartiermaker gaat invullen, kan ervoor worden gekozen om het huidige takenpakket van deze medewerker te faseren of dat het door andere medewerkers wordt uitgevoerd. Hierbij is er wel aandacht voor het voorkomen van extra werkdruk bij collega's. Als dit binnen de bestaande formatie kan worden opgevangen zijn er geen extra lasten.

Wat betreft reiskosten wordt verwacht dat deze kosten marginaal zijn omdat er naar wordt gestreefd de vervoersbewegingen tussen gemeenten te beperken. Ook de besparingen zijn op een terughoudende wijze opgenomen bij het bepalen van de terugverdientijd.

Op basis van de geraamde besparingen kunnen de te maken kosten binnen circa 3,1 jaar worden terugverdiend:

Kosten 2016-2020	555.000
Besparing 2016	50.000
Besparing 2017	196.000
Besparing 2018	273.000
Besparing 2018	36.000
Terugverdiend na 3,1 jaar	555.000

Hierbij is het goed om nogmaals te benadrukken dat de weergegeven cijfers indicatief zijn. De benodigde investeringen en de te realiseren voordelen zijn afhankelijk van de verdere invulling en uitvoering van de BLNP-samenwerking en de keuzes die met betrekking tot deze samenwerking gemaakt worden.

#### **Financiële monitoring en risico's**

De ontwikkeling van de financiën van de BLNP-samenwerking zullen nauwlettend gemonitord worden. Deze monitoring maakt deel uit van de bredere monitoring van de samenwerking op de vier K's (zie hoofdstuk 5). Ten aanzien van de 'K' van kosten zullen de financiële adviseurs van de vier gemeenten ieder kwartaal bijeen komen om de stand van financiële zaken van de BLNP-samenwerking met elkaar in beeld te brengen en te monitoren. Hierbij worden de begrote investeringen en besparingen zoals blijkt uit de vier Business Cases gevolgd.

Eens per jaar zal worden overgegaan tot verrekening van de betreffende besparingen tussen de vier gemeenten. Dit zal gebeuren aan het einde van ieder jaar. In het eerste kwartaal van het volgend jaar zullen de financiële adviseurs een verrekeningsdocument voorleggen aan de projectorganisatie van de BLNP-samenwerking.

Aan de financiën van de BLNP-samenwerking zitten mogelijke risico's . Deze worden hieronder kort benoemd. Deze risico's zullen gaandeweg het samenwerkingstraject gemonitord dienen te worden:

- Er kunnen zich onvoorziene omstandigheden voordoen waardoor de begrote investeringen hoger kunnen uitvallen dan begroot, maar ook kunnen de besparingen mogelijk hoger dan wel later uitvallen.
- Politiek-bestuurlijk kunnen gaandeweg het samenwerkingstraject besluiten worden genomen welke van invloed zijn op de geraamde kosten en opbrengsten en op het verdere verloop van de samenwerking. Indien dit gebeurt, dienen de financiële consequenties hiervan in kaart te worden gebracht en zullen hier nadere afspraken overgemaakt dienen te worden.
- De schaalvergroting waarvoor de bedrijfsvoering wordt ingericht naar een 100.000+ gemeente vraagt op onderdelen andere competenties van medewerkers.
- Door externe ontwikkelingen is het mogelijk dat er andere functies nodig zijn; voorbeeld hiervan zou kunnen zijn een data-analist.

## 4. Monitoring

Inmiddels is er binnen de vier taakvelden gestart met diverse werkzaamheden van de samenwerking, zoals bijvoorbeeld de aanbesteding van het PSA-systeem en de harmonisering van het financieel rekeningschema van de vier gemeenten. Op 1 januari 2017 wordt gestart met de uitvoering van de volledige vier Business Cases. Om inzicht te krijgen in de voortgang van de behaalde resultaten van de samenwerking is het van groot belang dat er met een bepaalde frequentie wordt gemonitord. In dit memo wordt toegelicht op welke wijze dit vorm gaat krijgen.

### 4.1 Doel monitoring

Het doel van monitoring is:

- bepalen of de verwachte resultaten worden behaald
- beoordelen of bijsturing nodig is
- verantwoording afleggen
- welke risico's of kansen ontstaan.

### 4.2 Wat te monitoren

In het startdocument Regionale Samenwerking en Bedrijfsvoering (vastgesteld 13 januari 2015) is aangegeven dat resultaten van de samenwerking moeten worden gehaald op de 4 K's:

- Het verhogen van de kwaliteit
- Het verlagen van de kwetsbaarheid
- Het vergroten van kansen voor de medewerkers
- Het verlagen van de kosten en behalen van besparingen

Naast monitoring op bovenstaande vier K's, is medewerkerstevredenheid en klanttevredenheid een belangrijk criterium.

In de vier Business Cases zijn de te verwachten resultaten benoemd. Het is van belang om gedurende de uitvoering van de Business Cases met enige regelmaat te meten wat de voortgang is van alle vier de k's en in hoeverre de resultaten worden behaald. De resultaten zijn per Business Case door de betrokken medewerkers per taakveld als volgt omschreven:

#### ICT

1. Kwetsbaarheid verkleinen door toename van het aantal medewerkers die werken voor vier gemeenten. Vakantie en ziekte kan beter worden opgevangen in de voortgang van het werk.
2. Kwaliteitsverbetering en meer slagvaardigheid door specialistische kennis. Het aanstellen van een senior professional, bijvoorbeeld een informatie architect, voor de vier gemeenten. Het versnellen van innovatie door samenhang van ICT visie en gemeentelijke ambities, het uitgebreid positioneren van zaakgericht werken en gezamenlijke aanpassing van processen.
3. Kansen voor medewerkers om zich te specialiseren, ervaring op te doen binnen vier gemeenten en verbreden van de scope van het vakgebied.
4. Kosten verminderen. Zie hiervoor financiële Business Case ICT.

#### **Financiën**

1. Kwetsbaarheid verkleinen door samen te werken op de taken van financiële administratie, verzekeringen en algemene uitkering.
2. Kwaliteit verhogen door kennis en kunde te delen.
3. Kansen voor medewerkers zoeken in het delen van kennis, verrijking en verdieping in het vakgebied en specialisatie .
4. Kosten verminderen . Zie hiervoor financiële Business Case Financiën

#### **P&O**

1. Kwetsbaarheid verkleinen door samenwerkingsvermogen van het team P&O en voldoende capaciteit en kwaliteit te hebben om professionele ondersteuning te bieden op alle relevante taken.
2. Kwaliteit versterken door de bundeling van kennis en kunde met de ruimte om inspeelmogelijkheden te hebben door het team P&O op lokale behoeften.
3. Kansen voor medewerkers om zich te ontwikkelen. Hiertegenover staat verschraling werkpakket individuele leden team P&O.
4. 4. Kosten verminderen . Zie hiervoor financiële Business CaseP&O.

#### **Juridische Zaken**

1. Kwetsbaarheid verkleinen door een zelfsturend team te formeren waarvan de leden elkaar kunnen vervangen.
2. Kwaliteit behouden/kennis en kunde verhogen door kennis en ervaring te delen, onder meer door het opzetten en gebruik van een gezamenlijke kennisbank.
3. Kansen voor medewerkers door het formeren van een zelfsturend team, waarbij wordt verwacht dat mensen zich in de breedte van het juridisch vakgebied ontwikkelen, maar tevens dat zij zich op enkele specifieke vakgebieden kunnen (door)ontwikkelen en specialiseren.
4. Kosten verminderen. Zie hiervoor financiële Business Case Juridische Zaken.
5. Klant wordt beter bediend. Met een groter team kan beter op de behoeften van de Klant (burger, bestuurder en collega) worden ingespeeld. De behoeften van de Klant staan bij ons werken centraal.

Wat er in ieder geval gemonitord gaat worden:

- In hoeverre bovengenoemde resultaten op de vier K's worden behaald.
- Hoe de samenwerking als geheel verloopt.
- Wat de prestaties van de vier gemeenten individueel zijn.

In ieder geval wordt bij de monitoring in december 2017 aandacht gegeven aan de rechtspositie van medewerkers. Hierbij moet er inzicht komen in hoeverre de verschillen belemmerend werken voor de samenwerking of dat dit geen rol speelt. Bij de monitoring van juni 2018 moet aandacht zijn voor de rol van de kwartiermaker. Hierbij moet er inzicht komen in hoeverre de rol van kwartiermaker nog nodig is na twee jaar of dat er gewerkt kan worden met zelfsturende teams ofwel er behoefte is aan een leidinggevende.

### **4.3 Hoe wordt de monitoring uitgevoerd?**

In de regeling zonder meer is een aantal momenten opgenomen dat er gerapporteerd wordt over de resultaten:

- In het jaarverslag dat de kwartiermaker gaat opleveren.
- In de rapportage van de evaluatie op de gehele samenwerking die na twee jaar zal plaatsvinden.

Om goed inzicht te houden in het verloop van de samenwerking is het van belang dat er met meer regelmaat een monitor wordt uitgevoerd dan strikt die momenten die in de regeling zijn opgenomen. Hierbij denken we aan een frequentie van een half jaar.

Bij het monitoren is het van belang dat de vier k's op evenwichtige wijze in beeld worden gebracht. Een deel van de resultaten is kwantitatief benoemd, zoals financiën (benodigde investeringen en mogelijke besparingen). Een ander van de resultaten deel is meer kwalitatief van aard. Deze resultaten zijn veelal moeilijker meetbaar. Om deze resultaten ook in beeld te krijgen, wordt hierbij gedacht aan het afnemen van interviews met medewerkers, gebruikers van de diensten, bestuur, OR etc. Ook wordt gedacht aan het uitvoeren van klant- en medewerker tevredenheids-onderzoeken.

Voorstel is om de wijze van monitoring en de bijbehorende indicatoren door betrokkenen vanuit het taakveld zelf te laten uitwerken. Zij kunnen zelf het beste beoordelen welke indicatoren relevant zijn om voortgang van de resultaten zoals ze deze in de BC hebben beschreven te meten/bepalen.

In onderstaande tekst is per "K" een voorbeeld van een indicator opgenomen:

Voorbeelden:

- Verhogen Kwaliteit: specialisatie medewerkers, kwaliteit advies/stukken o.b.v. ervaringen gebruikers (klanttevredenheidsonderzoek)
- Verminderen Kwetsbaarheid: opvangen van elkaar tijdens ziekte of vakantie, delen van kennis en kunde, minder inhuur (meetbaar)

- Vergroten Kansen: medewerkerstevredenheidsonderzoek (enquête, met aandacht voor bijv. loopbaanperspectief, mogelijkheden opleiding/specialisatie), mobiliteit binnen vier gemeenten.
- Verlagen Kosten: besparing kosten binnen taakvelden, besparingen buiten vier taakvelden, terugverdientijd (meetbaar).

#### **4.4. Vervolgproces**

In onderstaand schema zijn de stappen opgenomen zodat eind 2016 een besluit kan worden genomen over de wijze van monitoring. Voorstel is dat er een werkgroep monitoring wordt samengesteld om dit verder uit te werken. In deze werkgroep zouden in ieder geval zitting kunnen nemen:

- Projectleiding
- Vertegenwoordiging vanuit de vier taakvelden (bij voorkeur iemand met ervaring tevredenheidsonderzoeken of bijvoorbeeld de barometer uit Nijkerk)
- Vertegenwoordiging vanuit het platform OR

De uitvoering van de monitor wordt door een onafhankelijk medewerker uitgevoerd om een zo objectief mogelijk inzicht te krijgen. De rapportages zijn inzichtelijk voor zowel de medewerkers als de besturen van de vier gemeenten.

## **Bijlage: financiële doorrekening vier Business Cases**

### **Investerings en opbrengsten van de vier Business Cases**

In de Business Cases voor de vier taakvelden – financiën, P&O, juridische zaken en ICT – is inzichtelijk gemaakt welke (incidentele) investeringen en (structurele) besparingen er zijn op deze taakvelden als resultaat van de samenwerking. De opgenomen investeringen en besparingen zijn indicatief, afhankelijk van de daadwerkelijke uitvoering en omstandigheden waaronder dit wordt uitgevoerd. Hieronder worden per Business Case de begrote investeringen en besparingen weergegeven.

Uit de Business Cases blijkt dat zich diverse autonome ontwikkelingen voordoen waardoor de vier gemeenten investeringen moeten doen, ook als er geen samenwerking tot stand was gekomen. Hiervoor zijn in meer of mindere mate ook bij de vier gemeenten budgetten opgenomen in de begrotingen welke het grootste deel van de benodigde investeringen dekken. Daarnaast ontstaan door de samenwerking besparingen op de vier samenwerkingstaken. Deze geraamde besparingen zijn hieronder per Business Caseweergegeven. Naast deze geraamde besparingen zijn er ook potentiële besparingen of minder-meerkosten. Dat wil zeggen dat door de samenwerking investeringen lager uitvallen, zoals bijvoorbeeld bij het bedingen van een lagere prijs bij gezamenlijke inkooptrajecten.

#### **A Financiële consequenties Business Case financiën**

In de Business Case financiën is aangegeven dat de vier gemeenten beginnen met de samenvoeging van de financiële administraties. Hiervoor is het nodig dat voor 1 januari 2017 de nieuwe gezamenlijke financiële administratie is ingericht. Om dit in het betreffende tijdsbestek te realiseren is het noodzakelijk om extra capaciteit in te huren. Capaciteit die kan worden ingezet om 'de winkel open te houden' of om juist de werkzaamheden voor de samenvoeging van de administraties uit te voeren. In de Business Case is de inschatting gemaakt dat hiervoor een budget nodig is van in totaal € 200.000. Het is aan elke gemeente afzonderlijk om in te schatten of het nodig is om extra capaciteit in te huren en of hiervoor dekking aanwezig is binnen de beschikbare budgetten. Deze kosten komen dus ten laste van de individuele gemeenten.

Daarnaast worden er vanuit de Business Casefinanciën projectkosten gemaakt voor de begeleiding van de leverancier ad € 50.000. Deze kosten komen ten laste van de vier gemeenten. Voor het gebruik van de basis licenties ontstaan bij de gemeente Putten eenmalige kosten, in verband met de overstap op een nieuw (gezamenlijk) systeem. De andere drie gemeenten werken al met dit financiële systeem. De specificatie van de betreffende kosten wordt op het moment van schrijven nog inzichtelijk gemaakt.

Deze investeringskosten zullen worden terugverdiend binnen een periode van drie jaar. In de Business Case is aangegeven dat er ten aanzien van het onderdeel administratie besparingen worden verwacht.

We ramen deze besparingen als volgt:

<i>Geraamde besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (hard)	-	-	48.500	97.000	97.000
Besparingen op inhuur derden	-	-	-	-	-
Besparingen op materiele budgetten	-	45.000	45.000	45.000	45.000
Totale besparing	-	45.000	93.500	142.000	142.000
<i>Geraamde kosten</i>					
Begeleiding leverancier	50.000	-	-	-	-
Totale kosten	50.000	-	-	-	-

**Tabel 7.** Geraamde besparingen en kosten Business Casefinanciën

<i>Potentiële besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (potentieel)	-	-	-	105.000	210.000
Besparingen op beleid	-	-	-	-	-
Besparingen op inkoop	-	-	-	-	-
Totaal Potentiële besparingen	-	-	-	105.000	210.000

**Tabel 8.** Potentiële besparingen Business Casefinanciën

In bovenstaande twee tabellen zijn de totale geraamde besparingen en de potentiële besparingen voor de vier gemeenten totaal weergegeven. Daarnaast zijn de totale geraamde kosten opgenomen.

Op basis van de geraamde besparingen kunnen de te maken kosten binnen 3 jaar worden terugverdiend:

Kosten 2016	50.000
Besparing 2016	-
Besparing 2017	45.000
Besparing 2018	5.000
Terugverdiend na 2,1 jaar	50.000

We vermelden hierbij wel dat dit de kosten betreffen exclusief het hiervoor genoemde budget van € 200.000 'om de winkel open te houden'.

Naast de besparingen op het onderdeel administratie is aangegeven dat op de onderdelen P&C cyclus en financiële advisering op basis van resultaten bij andere samenwerkingsverbanden er een besparing op lange termijn is te realiseren van 10%. Dit zou op termijn leiden tot een extra besparingspotentieel van € 210.000 (zie tabel 7).

#### **B Financiële consequenties Business Case juridische zaken**

Ook ten aanzien van de Business Case juridische zaken zijn de investeringen en besparingen geraamd. De besparingen in deze Business Case komen vooral voort uit besparingen op inhuur derden, inhuur van (specialistische) advocaten en andere derden en de ombudsfunctie. De



opgenomen besparingen op de inhuur van advocaten/derden zijn gebaseerd op de bedragen zoals opgenomen in de begrotingen van de vier gemeenten.<sup>3</sup>

Naast de besparingen op inhuur worden kosten aan specifieke projecten toegerekend die geen doorwerking hebben in de jaarlijkse exploitatiebegroting (tarieven, bouwgrondexploitatie etc.). Het leidt hier wel tot voordelen, maar die vertalen zich in minder kosten.

<i>Geraamde besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (hard)		0	0	0	0
Besparingen op inhuur expertise		17.000	35.000	52.000	70.000
Besparingen op materiele budgetten		19.000	19.000	19.000	19.000
<b>Totale besparing</b>		<b>36.000</b>	<b>54.000</b>	<b>71.000</b>	<b>89.000</b>
<i>Geraamde kosten</i>					
Kennisbank/ online werkomgeving		10.000	10.000	10.000	10.000
Systeem bezwaarschriften		10.000	10.000	10.000	10.000
Opleidingen		25.000	25.000	25.000	25.000
<b>Totale kosten</b>		<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>	<b>45.000</b>

**Tabel 9.** Geraamde besparingen en kosten Business Casejuridische zaken

In bovenstaande tabel zijn de totale geraamde besparingen voor de vier gemeenten totaal weergegeven. Daarnaast zijn de totale geraamde kosten opgenomen. De kosten zijn voor vier jaar opgenomen maar zijn wel incidenteel. Op basis van de geraamde besparingen kunnen de te maken kosten binnen 5 jaar worden terugverdiend:

Kosten 2016-2020	180.000
Besparing 2016	-
Besparing 2017	36.000
Besparing 2018	54.000
Besparing 2019	71.000
Besparing 2020	19.000
<b>Terugverdiend na 4,2 jaar</b>	<b>180.000</b>

### **C Financiële consequenties Business Case P&O**

De incidentele kosten in de Business Case P&O komen vooral voort uit de overstap naar een gezamenlijke personeels- en salarisadministratie. De contracten voor systemen die bij de vier gemeenten worden gebruikt voor de personeels- en salarisadministratie beëindigen op 1 januari 2017. Overstappen op een nieuw gezamenlijk systeem per 1 januari 2017 betekent dat we gebruik maken van een natuurlijk moment. Het voorbereiden en uitvoeren van de Europese aanbesteding én het vervolgens inrichten van het deelsysteem salarisadministratie heeft een doorlooptijd van een jaar.

<sup>3</sup> De gemeente Bunschoten heeft hiervoor €12.000 opgenomen, Leusden €24.260, Nijkerk €30.000 en Putten €8.000. Dit komt in totaal op €74.260.

<i>Geraamde besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (hard)	-	-	-	-	-
Besparingen op inhuur expertise	-	40.000	40.000	40.000	67.000
Besparingen op materiele budgetten	-	-	-	-	-
Totale besparing		40.000	40.000	40.000	67.000
<i>Geraamde kosten</i>					
Inhuur expertise aanbesteding	17.000	-	-	-	-
Incidenteel 88.000 PSA <sup>4</sup>	44.000	44.000	-	-	-
Totale kosten	61.000	44.000	-	-	-

**Tabel 10.** Geraamde besparingen en kosten Business CaseP&O

<i>Potentiele besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (potentieel 5%)			45.000	45.000	45.000
Besparingen op inkoop bedraagt structureel 70.000 niet opgenomen in tabel omdat deze op de begrotingen van de individuele gemeenten komt.					
Totaal potentiële besparingen			45.000	45.000	45.000

**Tabel 11.** Potentiele besparingen Business CaseP&O

In bovenstaande tabellen zijn de totale geraamde besparingen voor de vier gemeenten weergegeven. Daarnaast zijn de totale geraamde kosten opgenomen. Op basis van de geraamde besparingen kunnen de te maken kosten binnen 3 jaar worden terugverdiend:

Kosten 2016-2017	105.000
Besparing 2016	-
Besparing 2017	40.000
Besparing 2018	40.000
Besparing 2019	25.000
Terugverdiend na 3,6 jaar	105.000

Naast de besparing op de inkoop van ontbrekende expertise, die binnen de Business Casewordt gerealiseerd, wordt er ook op het inkoopvolume bespaard op de begrotingen van de individuele gemeenten (gezamenlijk inkopen/aanbesteden). Deze laatste component wordt niet verrekend maar betreft wel een besparing voor de individuele gemeente van €70.000 vanaf 2020.

#### **D Financiële consequenties Business Case ICT**

De financiële resultaten in de Business Case ICT zijn sterk afhankelijk van de mate waarin en de momenten waarop stappen worden gemaakt in de standaardisatie en harmonisatie van de oplossingen.

<sup>4</sup> Dit betreft de benodigde investering in verband met implementatie van het PSA pakket ad € 125.000 minus de binnen de begrotingen beschikbare investeringsruimte.

Dat is de reden dat vooraf een behoudende lijn daarin is gekozen. We zullen steeds op de nieuwe ontwikkelingen moeten inspelen. In algemene zin verwachten we door de gezamenlijke aanpak “Minder/Meerkosten” te hebben dan wanneer we het afzonderlijk hadden opgepakt.

Bovendien is er in dit werkveld steeds sprake van vergaande vernieuwingen als stappen worden gezet. Niet meteen is dan zichtbaar dat de stap voorwaarts in het project meegaat en niet altijd tot op de finesses op geld wordt gezet als het als een apart onderwerp wordt opgepakt.

Zo zal er in deze BC steeds als er stappen worden genomen gemonitord moeten worden wat de resultaten daarvan zullen zijn.

#### **Investerings gemeenschappelijk informatiebeleid**

Gestart wordt met het opstellen van het gemeenschappelijk informatiebeleid (visie en strategie op de informatievoorziening en digitalisering) voor de vier gemeenten BLNP voor de periode 2016 - 2020. Dit is randvoorwaarde voor het overzicht en de aanpak van de samenwerking. Hiervoor wordt een éénmalig bedrag van € 20.000,-- geraamd. Deze investering vloeit voort uit de Business Caseen wordt verdeeld via de verdeelsleutel loonkosten, inhuur derden en ICT.

#### **Investering informatiebeveiliging**

In 2016 wordt de uitwerking van het gezamenlijk informatiebeveiligingsbeleid opgezet om te kunnen voldoen aan de BIG standaarden die vanuit overheidswege zijn opgelegd. Voor dit beleidsonderdeel staan de vier gemeenten gesteld. De uitwerking wordt opgepakt met ondersteuning van een extern bedrijf. Deze kosten kunnen uit budgetten van de eigen gemeenten worden gedekt.

Qua beheer wordt gedacht aan een coördinerende CISO voor bovengemeentelijk generieke onderdelen en binnen de gemeenten aan een lokaal CISO/ aanspreekpunt informatiebeveiliging. Bunschoten en Leusden hebben daarin al een start gemaakt. Putten heeft hiervoor een trainee aangetrokken. Verwacht wordt dat extra formatie nodig is van maximaal 0,3 fte (€ 25.000,--).

De uitwerking daarvan brengt kosten met zich mee, maar door de gezamenlijke aanpak zijn de kosten aanzienlijk lager dan wanneer we dat afzonderlijk hadden gedaan. Wij vinden dat de resultaten daarvan in dit overzicht meegenomen moeten worden.

#### **Nieuwe applicatie voor Financiën en PSA**

Er is nu sprake van een natuurlijk moment voor een stap naar standaardisatie voor beide applicaties. De applicaties en procedures worden op elkaar afgestemd om hier voordeel voor te behalen. Bovendien zullen de applicaties op een technisch platform worden ingericht. Dat geeft in formatieve zin positieve gevolgen voor het technisch – en applicatiebeheer. We kunnen daar met minder personeelsinzet uit de voeten. We zullen dat proberen in te schatten.

#### **Quick Win**

Drie van de vier gemeenten hebben door de gezamenlijke benadering met Centric een nieuw contract voor de Oracle licenties kunnen afspreken. Daardoor is er binnen enkele jaren een structureel voordeel in te boeken. We nemen dat nu ook mee. In onderstaande tabel zijn de totale geraamde besparingen voor de vier gemeenten weergegeven. Daarnaast zijn de totale geraamde kosten opgenomen. Tegen elkaar afgezet worden de gemaakte investeringen al in het eerste jaar terugverdiend.

<i>Geraamde besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (hard)	30.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Besparingen op inhuur derden	20.000	-	-	-	-
Besparingen op materiële budgetten	-	10.000	21.000	21.000	21.000
<b>Totale besparing</b>	<b>50.000</b>	<b>100.000</b>	<b>111.000</b>	<b>111.000</b>	<b>111.000</b>
<i>Geraamde kosten</i>					
Informatiebeleid	20.000	-	-	-	-
Informatiebeveiliging	-	25.000	25.000	25.000	25.000
<b>Totale kosten</b>	<b>20.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>	<b>25.000</b>

**Tabel 12.** Geraamde besparingen en kosten Business Cases ICT

<i>Potentiele besparingen</i>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
Besparingen op formatie (potentieel) <sup>5</sup>	40.000	70.000	70.000	70.000	70.000
Besparingen op beleid					
Besparingen op inkoop					
<b>Totaal potentiële besparingen</b>	<b>40.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>	<b>70.000</b>

**Tabel 13.** Potentiele besparingen Business Case ICT

Kosten 2016	20.000
Besparing 2016	20.000
Terugverdiend na 0,4 jaar	20.000

<sup>5</sup> Door het aantrekken van een gezamenlijke formatie voor informatiebeleid kan worden volstaan met een jaarlijks bedrag van € 25.000,- in plaats van € 70.000,-. Dit betekent minder lasten van € 45.000,- per jaar.