

We hebben elkaar nodig, we versterken elkaar

Bestuursopdracht aanbevelingen Evaluatie Samenwerking (vervolg 213a Onderzoek)

1 juni 2021

Inleiding

Na het vaststellen van Berenschot Rapport voor de Evaluatie BUCH-samenwerking is gekeken op welke wijze de aanbevelingen uit dit rapport op een goede manier kunnen worden geïmplementeerd. Gehinderd door de enorme impact die corona heeft gehad op zowel de ambtelijke capaciteit als op de bestuurders, duurt dit traject lang.

Vanaf eind vorig jaar hebben met de procesgroep en de externe procesbegeleider meerdere gesprekken en bijeenkomsten plaatsgevonden, waaronder gesprekken met commissies en raden. Ook de vier colleges hebben een aantal gezamenlijke sessies gehad. De procesbegeleider heeft daarmee veel in beweging gebracht. Deze beweging heeft ertoe geleid dat tijdens de laatste sessie op 18 mei 2021 de colleges hebben aangegeven nu te willen doorpakken. Aan de hand van een discussie-A4 hebben ze overeenstemming gekregen over de input voor de bestuursopdracht. De algemeen directeur en de gemeentesecretarissen zijn gevraagd, aan de hand van de door de vier colleges gegeven input, een bestuursopdracht uit te werken. Waarin de verschillende thema's worden verwerkt, met daarbij een tijdlijn, wat tevens kleur geeft aan de aanbevelingen uit het Berenschotrapport.

De verantwoording voor en over deze bestuursopdracht

De evaluatie is uitgevoerd in opdracht van de vier colleges van burgemeester en wethouders, waarbij deze evaluatie tevens dient om, te worden gebruikt in het kader van in krachtens artikel 213a van de Gemeentewet verplichte onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid van het door het college gevoerde bestuur. Het evaluatierapport en de deze bestuursopdracht moeten ook -in samenhang bezien- worden beschouwd als het verslag van het resultaat van dit onderzoek. Binnen die context zijn de vier colleges ook gezamenlijk bestuurlijk opdrachtgever van de voorliggende bestuursopdracht.

De colleges hebben de bestuursopdracht in handen gegeven van de Raad van Secretarissen, bestaande uit de Algemeen Directeur van de werkorganisatie en de gemeentesecretarissen van de vier gemeenten. De Raad van Secretarissen neemt daarmee de positie van ambtelijk opdrachtnemer in. Gelet op de breedte van de bestuursopdracht wordt het ambtelijk opdrachtnemerschap vormgegeven in een programmastructuur. De Algemeen Directeur werkt deze structuur verder uit en draagt zorg voor de bemensing, waarbij het ambtelijk management van de werkorganisatie een nadrukkelijke rol dient te krijgen.

Over de voortgang van het programma wordt door de Raad van Secretarissen periodiek voortgangsverslag gedaan aan de vier colleges, die daarvoor in gezamenlijkheid maandelijks bijeen komen. De raden worden door de colleges periodiek over de voortgang geïnformeerd tijdens de gezamenlijke raadsinformatieavonden, dit met een periodiek van vier keer per jaar. De medewerkers van de werkorganisatie worden periodiek over de voortgang geïnformeerd.

1. Vorm derde G van gezamenlijkheid

Op de inhoud hebben de BUCH gemeenten elkaar onder andere gevonden bij het vaststellen van de regionale Focusagenda (voor de regio Alkmaar) op de thema's Wonen, Bereikbaarheid en Energie-innovatie. De gezamenlijkheid kan verder uitgebreid worden op de andere beleidsvelden. We hebben elkaar immers nodig en kunnen elkaar goed versterken. Daarmee wordt de Focus gelegd op de

beleidsterreinen en niet op de organisatie zelf. Ook kan daarmee worden aangegeven welke taken tot het basispakket horen en welke taken als plustaak' kunnen worden afgenomen van de werkorganisatie.

Wij zoeken de gezamenlijkheid nog niet in een bestuurlijke fusie, daarnaast wordt de keuze over de huisvesting van de werkorganisatie uitgesteld. Eerst werken we aan het verder verbeteren van de BUCH-werkorganisatie.

Gewenst resultaat

1. Een vertaling van de missie: "Een fijne woon- werk- en leefomgeving voor onze inwoners, ondernemers en bezoekers" in een concrete uitwerking van de visie op dienstverlening in de breedste zin van het woord, uitgewerkt in realistische KPI's. Waardoor eigenaarschap ontstaat van de vier gemeenten voor de werkorganisatie.

Tijdpad

Visie op dienstverlening in de breedste zin van het woord met realistische KPI's is vastgesteld door besturen (colleges en raden) in het derde kwartaal van 2022.

2. Inhoudelijke stip op de horizon

De vier colleges hebben uitgesproken dat zij de aanbevelingen uit het rapport van Berenschot onderschrijven. De stip op de horizon is geen bestuurlijke fusie. Zij willen inzet plegen om de werkorganisatie te verbeteren en de kansen te grijpen die Berenschot heeft aangegeven. Belangrijke elementen die hierin worden genoemd zijn: verschil in tempo moet mogelijk zijn, versnellen of vertragen moet kunnen. Werk de basis en pluspakketten goed uit, laat dat onderdeel zijn van het dienstverleningsovereenkomst (DVO). Om voor alle partijen duidelijkheid te geven zijn er stevige en langjarige afspraken nodig over het basispakket. Versnellen of vertragen mag geen schade toebrengen aan die basis, dat raakt dan alleen de plus.

Gewenst resultaten

1. Stel de basisdienstverlening vast in termen van resultaten (ook kwalitatief), tempo en inzet van middelen. Geef aan bij welke dienstverleningsonderdelen per gemeente een verschillend uitvoeringsniveau kan worden gehanteerd en geleverd. Stel aan de hand daarvan een keuzekwaliteitsboek met tarieventabel samen.

Tijdpad

Uiterlijk eind 2022.

2. Bepaal de gezamenlijke beleidsambities van de vier gemeenteraden, waarbij de gezamenlijkheid zit op gewenst resultaat en tempo. Werk dit uit in concrete gezamenlijke opgaven in termen van te behalen doelen, inzet van middelen, governance en politiek-bestuurlijke vertegenwoordiging.

Tijdpad

Uiterlijk een jaar nadat het laatste college na de verkiezingen van maart 2022 is geïnstalleerd.

3. Bepaal de lokale beleidsambities in termen van gewenst resultaat, tempo en inzet van middelen en bepaal welke van deze ambities binnen het basispakket kunnen worden uitgevoerd en welke uitgevoerd worden als plustaak.

Tijdpad

Uiterlijk een jaar nadat het laatste college na de verkiezingen van maart 2022 is geïnstalleerd.

4. Stel per gemeente een DVO op waarin naast de gelijklopende uitgangspunten voor levering van het basispakket de keuzes zijn neergelegd over de op basis van de bij punt 1 gemaakte kwaliteitsniveaus en de krachtens punt drie bepaalde plustaken.
In 2022 wordt al een stap gemaakt in een nadere detaillering van de DVO's.

Tijdpad

Uiterlijk een jaar nadat het laatste college na de verkiezingen van maart 2022 is geïnstalleerd.

3. Communiceer over de publieke meerwaarde van de Werkorganisatie de BUCH

Publieke (meer)waarden als goede zorg, schone straten en veilige buurten, worden geïdentificeerd met de 'gemeente' waar men woont/werkt/verblijft, niet met de organisatie die daaraan werkt. Maak beter inzichtelijk welke gezamenlijke doelen door de inzet van de organisatie worden bereikt en welke lokale belangen. Zijn de resultaten bereikt tegen de vooraf besproken kosten. Maak samen met inwoners en ondernemers inzichtelijk wat de publieke meerwaarde van de BUCH is. Houd daarbij oog voor de rollen van de verschillende deelnemers aan het proces en de wijze waarop gecommuniceerd wordt, waardoor de spelers ook in hun rol kunnen blijven. Verstevig de betrokkenheid van de gemeenteraden en colleges. Investeer in (gezamenlijke) contactmomenten en zorg voor een gelijk informatieniveau.

Gewenst resultaten:

1. Stel een intern en extern gerichte communicatiestrategie over de publieke meerwaarde op.

Tijdpad

Uiterlijk eind 2021.

4. Bewaak een goede rolinvulling

Dit geldt voor meerdere spelers. Voor de gemeentesecretarissen in hun nieuwe rol, maar ook voor het bestuur en de gemeenteraden. Stuur als bestuur (als eigenaar van de organisatie) op strategische inhoud, financiële continuïteit en organisatieontwikkeling. Voer als bestuur een gestructureerd gesprek met de colleges over wat zij verwachten. Geef gemeentesecretarissen een rol binnen de samenwerking als opdrachtgever en laat hun sturen op de DVO. Geef secretarissen daarnaast een rol in het sturen op samenwerking, onder meer door hun het structurele gesprek tussen colleges en bestuur te laten voorbereiden. Maak de gemeenteraden meer eigenaar door hen te informeren (ook over de inhoudelijke meerwaarde van de BUCH) en te betrekken. Versterk de rol van de gemeentesecretarissen door hen weer eindverantwoordelijkheid te geven in de aansturing van de werkorganisatie. In het verlengde hiervan hen ook een rol te geven in het BUCH-bestuur.

Gewenst resultaten

1. Duidelijkheid over de rol en verantwoordelijkheid van de ambtelijke opdrachtgevers (de gemeentesecretarissen), van de Raad van Secretarissen naar de werkorganisatie, het bestuur van de BUCH, de colleges en de raden.

Tijdpad

Uiterlijk 1^e kwartaal 2022.

5. Richt je op organisatieontwikkeling in plaats van basis op orde

Versterk de werkorganisatie BUCH door aanbevelingen en conclusies van rapport Berenschot te omarmen. Zet stevig in op harmonisatie, met een actieve, initiërende rol vanuit de volwassen werkorganisatie.

Zet in op de herijking van de koers, stel strategisch personeelsbeleid op en kijk waar de kwaliteit moet worden ingezet.

Gewenst resultaten

1. Herijk de organisatiedoelen en vertaal deze naar een bedrijfsvoering en bijbehorende aansturingsfilosofie die optimaal bijdraagt aan een integrale benadering en realisatie van de politiek-bestuurlijke doelen.

Tijdpad:

Uiterlijk eind 2022.

2. Stel een plan van aanpak op dat gericht is op het concreet inrichten van die bedrijfsvoering, waar strategisch personeelsbeleid, vanuit het adagium de juiste mens op de juiste plek, onderdeel van uitmaakt.

Tijdpad:

Plan is afgerond en geïmplementeerd uiterlijk eind 2023.

6. Er is nog winst te behalen bij het optimaliseren van de ICT

Na vier jaar BUCH wordt de I&A organisatie verder doorontwikkeld. In technisch opzicht voldoet de ICT; doel is nu om te zorgen voor een toekomstbestendige I&A organisatie die zo optimaal in de behoefte van de business kan voorzien. Middels een meervoudige onderhandse aanbesteding hebben we de uitvraag gedaan naar een projectmanager. M&I Partners heeft de opdracht gekregen. MI & Partners is in maart 2021 gestart met het opstellen van een plan van aanpak

Tijdpad

Uiterlijk eind 2021.

7. Verbeter de communicatie omtrent de (Financiële) doelstellingen

Aan de raden beter communiceren over het behalen van de financiële en maatschappelijke doelen, financiën zijn een afgeleide van het resultaat dat is behaald. Niet primair over de financiën discussiëren, maar de discussie over de maatschappelijke doelen faciliteren.

Wel rapporteren over wat er op financieel gebied is gedaan. Geven van inzicht en de raden meenemen. Doelstellingen voorop, geld en personeel zijn een middel.

Investeer in (gezamenlijke) contactmomenten en zorg voor een gelijk informatieniveau.

Zie resultaten bij punt 3. Dit punt wordt meegenomen in de uitwerking van een intern en extern gerichte communicatiestrategie over de publieke meerwaarde.

Afsluitend

In het voorgaande is een aantal concrete acties gekoppeld aan de aanbevelingen, gedaan door Berenschot, zoals verwoord in het onderzoeksrapport “BUCH-gemeenten samen in zee”. Acties die tegelijkertijd appelleren aan de kern van de uitkomsten van de discussie die u als vier colleges in gezamenlijkheid bijeen op 18 mei 2021 hebt gevoerd.

De acties zijn kort en bondig geformuleerd, maar zijn in de uitvoering, in tijd en inzet van middelen niet te onderschatten. De omschreven acties zijn bewust zo gekozen om zo de beoogde resultaten in tijd en effect ook duurzaam te laten zijn. En andere keuze hebben wij ook niet willen maken, gegeven het feit dat u een bewuste keuze hebt gemaakt om deze samenwerking geoptimaliseerd te continueren en daarmee de bestuurlijke zelfstandigheid als een stip op de horizon te zetten.

De acties vereisen geduld in hun beoogde effect, waarbij wij een transitieperiode voor ogen hebben van vier jaar, gerekend vanaf nu.

Dat vraagt bestuurlijk en politiek uithoudingsvermogen, die het langst wordt volgehouden als de wil en het geloof om er een succes van te maken er is en blijft. En die wil wordt op de proef gesteld, want met deze aanpak kiest u voor zorgvuldigheid en daarmee in tijd verder weg gelegen momenten van resultaat. U accepteert daarmee dat wij wederom voor een aantal jaren in een transitieperiode terecht komen én u accepteert daarmee dat u voor het realiseren van de omschreven resultaten moet investeren in tijd, geld en menskracht om pas later te kunnen genieten van de stip die nu op de horizon wordt gezet.

Voorwaar geen ambtelijke, bestuurlijke en politieke sinecure!