

Retouradres: Postbus 8 3300 AA DORDRECHT

Aan

de gemeenteraad

Gemeentebestuur

Spuiboulevard 300
3311 GR DORDRECHT

F (078) 770 8080

www.dordrecht.nl

Contactpersoon

S.G.A.F. Karnebeek

T (078) 770 4175

E sgaf.karnebeek@dordrecht.nl

Datum 19 september 2011
Ons kenmerk SBC/660136
Begrotingsprogramma Bestuur en samenwerking
Betreft RAADSINFORMATIE inzake deelname proeftuinen Beleid en Dienstverlening

Samenvatting

Ambtelijk samenwerken "als ware het één netwerkorganisatie", dat is de centrale gedachte van de proeftuinen Beleid en Dienstverlening die we samen met andere gemeenten in de Drechtsteden gaan organiseren. Wij zijn van mening dat we via de proeftuinen winst kunnen realiseren in de kwaliteit, efficiency en weerbaarheid van onze ambtelijke organisatie. Graag informeren we u via deze brief over de achtergrond en doelstelling van de proeftuinen.

1. Wat is de aanleiding?

De ambtelijke proeftuinen passen in een bredere ontwikkeling die we 'Toekomst Drechtsteden' noemen. Per brief ([kenmerk Drechtsteden 555073](#)) hebben we u hierover geïnformeerd en op 19 april heeft de raad hier een thema-avond over georganiseerd.

In mei jl. hebben de zes colleges van de Drechtsteden opdracht gegeven plannen te laten ontwikkelen voor een proeftuin beleid en een proeftuin dienstverlening. Kern van die opdracht is: maak een plan voor de proeftuin beleid en dienstverlening om daarmee het lokale bestuur in de Drechtsteden te versterken.

2. Wat willen we bereiken?

Wij zijn van mening dat we via de proeftuinen winst kunnen realiseren in de kwaliteit, efficiency en weerbaarheid van onze ambtelijke organisatie. De proeftuinen stellen ons in staat om – zonder op dit moment onomkeerbare besluiten te nemen - te onderzoeken of een ambtelijke krachtenbundeling "als ware het één netwerkorganisatie" de beoogde winst oplevert.

We staan de komende jaren voor een stevige uitdaging, zowel inhoudelijk, financieel, maar ook als het gaat om de continuïteit en kwaliteit van onze ambtelijke organisatie. Tegen onderstaande achtergrond is onze stelling dat we nu moeten investeren in versterking van onze bestuurskracht.

Strategisch inhoudelijk: trekkracht van stedelijke gebieden

We zijn goed in samenwerken. Dat is maar goed ook, want de trekkracht van ons stedelijk gebied is de komende jaren bepalend voor de ruimtelijke, sociale en economische ontwikkeling in de Drechtsteden. De proeftuinplannen stellen ons in staat een intensievere samenwerking uit te proberen waarmee we samen beter aan een krachtig Drechtsteden met aantrekkelijke voorzieningen en werkgelegenheid kunnen werken.

Datum 19 september 2011
Ons kenmerk SBC/660136

De ruimtelijke, economische en sociale doelstellingen van het stedelijk netwerk Drechtsteden zijn identiek aan die van een "hoogwaardige stad". Het gaat dan onder meer om een grote diversiteit aan leef-, woon-, en werkgemeenschappen, maar ook om voldoende hoogwaardige voorzieningen en werkgelegenheid. Om die doelen te realiseren is opschaling naar een samenhangend functioneren op de schaal van 260.000+ inwoners nodig. Alleen dan doen we mee in de ontwikkelingslag van de komende decennia. Een verzorgingsgebied van die omvang is nodig voor de topvoorzieningen die Drechtsteden in (boven)regionaal perspectief aantrekkelijk maken.

Een afgestemde aanpak heeft meerwaarde om dit te realiseren. Het gaat dan bijvoorbeeld om bindende afspraken over het verdelen van woningen, bedrijvigheid en voorzieningen. Het is goed voor de kwaliteit van de regio als iedere gemeente probeert een nog beter aanbod neer te zetten. Maar het is niet goed als door versnipperende ontwikkeling alle problemen komen. Slimme afstemming is in ieders belang. Dit betekent niet dat alles ondergeschikt gemaakt wordt aan één centrum, zeker niet als er zoveel water tussen de concentratiegebieden ligt.

De aantrekkelijke stad van de toekomst is altijd een meerpolig netwerk, met centra en voorzieningen op verschillende schaalniveaus. De Drechtsteden staan hiervoor vanuit hun geschiedenis goed opgesteld. We hebben al een meerpolig karakter en dat moeten we blijven koesteren. Intensieve samenwerking is daarbij van het grootste belang, voor steeds meer beleidsopgave is de Drechtsteden de adequate schaal. Het concept van zes samenwerkende autonome gemeenten met een ambtelijke samenwerking "als ware het één netwerkorganisatie" maakt ons sterker en sluit aan bij onze filosofie op samenwerking.

Financieel: besparing door samenwerking

Besparingen zijn nodig. De Drechtsteden gemeenten staan voor ombuigingen van miljoenen tot tientallen miljoenen. Voor zover we die besparingen kunnen laten voortkomen uit de ambtelijke organisatie hoeven ze niet te worden verhaald op de samenleving. In de proeftuinen onderzoeken we daarom of door verdergaande samenwerking bespaard kan worden op de apparaatskosten.

De noodzaak voor besparingen maakt ons scherp op hoe we de dingen doen. De proeftuinen geven kansen voor een nieuwe meer integrale aanpak. Zowel bij bestaande als bij nieuwe opgaven. De decentralisaties in het sociaal domein zijn daar een goed voorbeeld van. Om de gevraagde kwaliteit met bijbehorende "efficiencykorting" te kunnen realiseren, is een bovenlokale aanpak nodig voor de dossiers jeugdzorg, AWBZ en de Wet werken naar vermogen.

De ervaringen van afgelopen jaren, met name rond het SCD, laten zien dat het niet realistisch is om voortijdig harde taakstelling te benoemen. We hebben er daarom voor gekozen de proeftuinen nu geen taakstelling mee te geven. De les van het SCD is immers dat we geen ruw geschatte efficiencywinst moeten inboeken.

Tegelijkertijd hebben we besloten dat beide proeftuinen bij de evaluatie het concrete efficiëncypotentieel realistisch en onderbouwd inzichtelijk moeten maken.

Datum 19 september 2011
Ons kenmerk SBC/660136

Indien besloten wordt de proeftuinen van een structurele status te voorzien kan daarbij ook een realistische taakstelling worden opgenomen.

Continuïteit van kwaliteit: competenties bundelen

Alle gemeenten in de Drechtsteden ervaren steeds sterker de kwetsbaarheid van hun ambtelijke organisaties. Strategische personeelsplanningen laten zien dat door de vergrijzing de komende 5 jaar een uitstroom van 15% van het zittende personeel plaatsvindt. Daarnaast hebben we in de toekomst vooral ook veel hoger opgeleide ambtenaren nodig met specifieke expertise en "verbindende" competenties. Voor ons wordt het steeds lastiger de vereiste ambtelijke capaciteit met benodigde competenties te werven en te behouden.

Door onze ambtelijke organisaties intensiever te laten samenwerken kunnen we expertise delen, kunnen ambtenaren zich beter ontwikkelen en kunnen we samen een ambtelijke organisatie opbouwen die ons helpt de bestuurlijke opgave te realiseren. Een ambtelijke netwerkorganisatie op Drechtsteden niveau is goed voor ons lokaal bestuur en aantrekkelijk voor de moderne ambtenaar om in te werken. Via de proeftuinen onderzoeken we gedurende een jaar of deze stelling klopt.

3. Wat gaan we daarvoor doen?

De proeftuinen bieden ons een "testomgeving" waarbij we afspreken voor één jaar "als ware het één netwerkorganisatie" aan de slag te gaan. Voordeel van een proeftuin is dat we zonder organisatieverandering of wijziging van bestuurlijke en ambtelijke bevoegdheden met deze manier van werken ervaring kunnen op doen.

In de kern bedoelen we met "als ware het één netwerkorganisatie" dat we bij de realisatie van "bestuursopdrachten" denken en handelen vanuit het totaal aan beschikbare ambtelijke capaciteit in de Drechtsteden. Dat betekent dat we de juiste kennis en competenties op de juiste plek inzetten. Twee zaken zijn dan in het bijzonder van belang:

- het toepassen van "opdrachtgever – opdrachtnemerschap" (OGON) in het netwerk waardoor we vanuit eenduidige sturingslijnen samen beter gebruik maken van capaciteit en kennis in de ambtelijke netwerkorganisatie;
- het programmeren van bestuursopdrachten, waardoor we inhoudelijke ontwikkelingen beter op elkaar afstemmen en synergie tussen de Meerjarenprogramma's ontstaat. Dit betekent bijvoorbeeld dat we vaker samen investeren in ontwikkelingen en projecten waarbij de lokale besturen een gemeenschappelijk belang hebben vastgesteld.

In de proeftuinen is geen sprake van overdracht van bestuurlijke en ambtelijke bevoegdheden. De proeftuinen staan ten dienste van meerdere zelfstandige gemeentebesturen, waarbij vanuit het perspectief van "als ware het één netwerkorganisatie" ambtelijk wordt samengewerkt. De relatie tussen de lokaal bestuurlijk opdrachtgever (wethouder/burgemeester) en de lokale ambtelijk opdrachtgever (management) blijft ongewijzigd.

We gaan er van uit dat in de proeftuinperiode geen bijzondere juridische constructies nodig zijn. Indien na 2012 een structurele voortzetting gekozen wordt en sommige gemeenten daarin meer willen vragen dan leveren, of andersom, dan is waarschijnlijk een eenvoudige dienstverleningsovereenkomst nodig. In de loop

Datum 19 september 2011
Ons kenmerk SBC/660136

van komend jaar wordt dit nader onderzocht, zodat een voorstel daarvoor tijdig beschikbaar is. Tussentijds vindt evaluatie en bijsturing binnen beide proeftuinen plaats. Daarbij is de verwachting dat we efficiencywinst te kunnen realiseren. Echter, op voorhand geven we de proeftuinen geen financiële taakstelling mee. De proeftuinen worden afgerond met een eindevaluatie en adviesrapportage over het vervolg. Onderdeel van de afrondende adviesrapportage is een advies over de financiële taakstelling, indien de proeftuin naar een structurele werksituatie wordt vertaald.

Proeftuin beleid

In de kern draait de proeftuin beleid om het samen slimmer organiseren van lokale én regionale beleidsopgave. Het samen oppakken van de decentralisatie opgaven in het sociale domein is daar een goed voorbeeld van. Via de proeftuin stellen de deelnemende gemeenten ambtelijke capaciteit aan elkaar beschikbaar en door te programmeren gaan we de werkvoorraden van de gemeenten slim met elkaar combineren. Om dit te organiseren wordt een proeftuin-MT aangesteld.

In het proeftuinjaar melden de deelnemende colleges hun "beleidsopdrachten" aan bij het proeftuin-MT. Drie "soorten" beleidsopdrachten belanden bij het proeftuin-MT:

- lokale beleidsopdrachten: afkomstig van één gemeente, waarbij mogelijk medewerker(s) van andere gemeenten met specifieke expertise kunnen worden ingezet;
- meervoudig lokale beleidsopdrachten: afkomstig van twee of meerdere gemeenten, bijvoorbeeld nadat twee lokale beleidsopdrachten (met instemming van betrokken bestuurders) zijn samengevoegd zodat inhoudelijke winst ontstaat en met minder inzet hetzelfde werk geleverd kan worden;
- regionale beleidsopdrachten: hier gaat het om de uitvoering van het totale werkprogramma 2012 van het rMJP.

De proeftuin draait op een "uren-begroting". Hierbij gaat het om "uren voor uren" die we aan elkaar uitwisselen. Het totaal aan beleidsopdrachten maakt de "urenbegroting" van de proeftuin. Binnen die begroting wordt per gemeente de balans opgemaakt. De proeftuin geeft namelijk geen eindeloze "trekkingsrechten". Wat je "haalt" moet ook "gebracht" zijn. Naast uren kan daarbij ook "geld" worden ingebracht, dat wordt verrekend naar een "uren tegoed".

De lokale rollen en beleidsprocessen blijven hetzelfde. Dat betekent dat wethouders en burgemeesters hun eigen lokale MT-leden als aanspreekpunt behouden, ook als de bemensing van de klus wordt ingevuld door medewerkers van andere gemeenten.

Proeftuin dienstverlening

Dienstverlening is bepalend voor de ervaringen van burgers, bedrijven en instellingen met de gemeente. Daarom organiseren we onze dienstverlening zo goed mogelijk, ook in een tijd van (financiële en technologische) uitdagingen. Op die manier houden burgers, bedrijven en instellingen vertrouwen en kan het lokale bestuur krachtig opereren.

Ook op het gebied van dienstverlening zijn we samen sterker dan alleen. Vanuit de verwevenheid van onze "primaire processen" kunnen we nog een stap zetten in

Datum 19 september 2011
Ons kenmerk SBC/660136

het gezamenlijk efficiënter en beter organiseren van de publieke dienstverlening. Dat geldt voor ons huidige takenpakket, maar zeker ook voor de opgaven die op ons af komen.

In de proeftuin richten we ons op:

- het bundelen van expertise, onder andere op de vakgebieden GBA, applicatiebeheer en naturalisatie;
- het organiseren van één redactie Antwoord;
- de ontwikkeling van medewerkers, ICT en processen, onder andere door een regionaal opleidingsprogramma voor KCC medewerkers, harmonisatie van systemen en harmonisatie van zaaktypen;
- sturen op kwaliteit.

We werken in de proeftuin dienstverlening verder aan het perspectief uit de regionale visie op dienstverlening uit 2009. De werkwijze in de proeftuin is nieuw voor de Drechtsteden. Het proeftuin MT maakt hierover afspraken, zodat zij voldoende ruimte krijgen voor andere ambtelijke werkverhoudingen en werkwijzen. Deze werkwijze maakt het mogelijk om sneller resultaten te behalen. Tegelijkertijd leidt dit niet tot wijzigingen in bestuurlijke en ambtelijke bevoegdheden.

a. Inspraak en communicatie

De ambtelijk verantwoordelijk managers organiseren, in afstemming met drechtstedelijke programmaregie, de communicatie met de eigen organisatie en betrokken medewerkers.

b. Vervoltraject besluitvorming

De ambtelijke proeftuin-MT's zijn verantwoordelijk voor het "leren en evalueren" in de proeftuin. Het gaat dan om de ervaringen met het werken 'als ware het één netwerkorganisatie' op het domein van beleid en dienstverlening. Beide proeftuin-MT's sturen in ieder geval op het management van de werkvoorraad, de kwaliteit van het proeftuinproces, efficiency en de 'leerervaringen' met het werken "als ware het één netwerkorganisatie".

De proeftuin duurt één jaar en start op 1 januari 2012. Via tussentijdse rapportage blijft het college geïnformeerd over voortgang en resultaten. De proeftuin wordt afgesloten met een adviesrapportage op basis waarvan we eind 2012 kunnen beslissen of we deze experimentele vorm van samenwerken - al dan niet met aanpassingen - structureel gaan maken.

Naast proeftuin specifieke ervaringen willen we ook weten of het werken "als ware het één netwerkorganisatie" een algemene strategie is waarmee we het lokaal bestuur de komende jaren kunnen versterken.

Bestuurlijke netwerkorganisatie

Los van de ambtelijke samenwerking in proeftuinen, waarover wij u met deze brief informeren, gaan wij met u als raad binnenkort graag het gesprek aan over de bestuurlijke netwerkorganisatie. Dit onderwerp is in uw thema-avond op 19 april jl. reeds benoemd en lijkt ook bij de komende thema-avond over de toekomst van Dordrecht en de Drechtsteden onderwerp van gesprek te zijn.

