

de **BUCH**

Verbeterplan

SAMEN NAAR BETER

Directie GR Werkorganisatie De BUCH
DE BUCH | DEFINITIEVE VERSIE, FEBRUARI 2018

Inhoudsopgave

Inleiding.....	2
1 Opdracht.....	3
2 Aanpak.....	4
2.1 Prioriteren van de knelpunten	5
3 Oorzaken problematiek en oplossingen.....	7
3.1 Uitgangspunten formatie bij fusie.....	7
3.2 Knelpunten en hun oorzaken	7
4 De Scenario's	11
4.1 Scenario 1: Autonoom en ziekteverzuim	13
4.2 Scenario 2: Taakstelling wordt uitgesteld tot nader orde	17
4.3 Scenario 3a: Goed Werkgeverschap	19
4.4 Scenario 3b: Dienstverlening basis op orde	21
4.5 Scenario 3c: Duurzame bedrijfsvoering.....	23
4.6 Kosten ambtelijke fusie in perspectief	24
5 Sturing en governance.....	26
5.1 Dienstverleningsovereenkomst.....	26
5.2 Verantwoording	26
5.3 Concernplan en sturing	27
6 Doorontwikkeling BUCH.....	28
7 Advies	31
Bijlagen	32

Inleiding

Sinds 1 januari 2017 is de Werkorganisatie BUCH een feit. De organisatie staat ten dienste van vier gemeenten, een unicum in Nederland. De basis voor de bedrijfsvoering is beschreven in het bedrijfsplan "Samen, maar toch apart" van juni 2015.

Bij de start hielden directie en MT er rekening mee dat de organisatie enkele maanden de tijd nodig zou hebben om te wennen aan de nieuwe situatie. Na die tijd, in mei van dit jaar, ontstond in het MT de behoefte om de knelpunten die binnen de domeinen werden ervaren met elkaar in beeld te krijgen. Directe aanleiding voor deze exercitie was het feit dat er veel behoefte aan inhuur bleek te zijn als gevolg van ziekte en ervaren werkdruk. De formatie is gebaseerd op de formatie per 1 januari 2015, zoals die door de vier deelnemende organisaties is mee gebracht, op aannames en op beschikbare budgetten. Daardoor is gedurende 2 jaar (2015 en 2016) de autonome ontwikkeling, met uitzondering van het sociaal domein, niet verwerkt in de formatie. Om te kunnen beoordelen of deze aannames juist waren is er behoefte om deze tegen het licht te houden. Iedere programmamanager heeft in beeld gebracht wat de situatie was met betrekking tot vaste formatie en inhuur binnen het eigen domein.

In de tweede voortgangsrapportage, die de periode van januari tot en met augustus 2017 beslaat, wordt geconcludeerd dat de organisatie alle zeilen bijzet en op veel vlakken in staat is om de dienstverlening op peil te houden. Geconstateerd wordt ook dat de incidentele taakstelling voor 2017, zij het met kunst- en vliegwerk, is gerealiseerd. Maar helaas moet ook worden vastgesteld dat de dienstverlening niet op alle vlakken voldoende is gebleven. Het werd duidelijk dat de ambities uit het bedrijfsplan nog niet stroken met de praktijk. Daar is tijd voor nodig. De combinatie van externe ontwikkelingen, harmonisatieproblematiek, politieke ambities en een groeiend werkaanbod maakt dat de medewerkers hoge werkdruk ervaren. Dit heeft geleid tot een toename van het ziekteverzuim. Van een gemiddeld ziekteverzuim van 5,4% in de periode tot september is dat inmiddels toegenomen tot 7,9% over de maand november. Als de organisatie er niet in slaagt om de werkomstandigheden te verbeteren, het werkplezier te verhogen en de werkdruk/werkstress te verlagen, daalt het niveau van onze dienstverlening, stijgt het ziekteverzuim en bestaat de kans dat onze talentvolle medewerkers de BUCH verlaten.

Om inzicht te krijgen in de bestaande knelpunten en waarom deze zich nu voordoen, hebben de programmamanagers ieder met betrekking tot het eigen domein in de zomerperiode van 2017 contextanalyses opgesteld. Deze contextanalyses brachten 94 knelpunten van uiteenlopende aard in beeld. De oorzaak van de knelpunten kan gevonden worden in een aantal hoofdoorzaken, te weten harmonisatieproblematiek, ICT ontwikkelingen die minder snel gaan dan was voorzien, doorgevoerde bezuinigingen bij de fusie, maar uiteraard ook autonome ontwikkelingen, zoals veranderde wet- en regelgeving, ziekteverzuim en economische groei. Het zwaartepunt van de knelpunten ligt bij de frontoffice, bij de sociale teams, de backoffice sociaal domein en bij ruimtelijke ontwikkeling.

Tijdens de BUCH brede raadsinformatiebijeenkomsten van 20 september en 29 november jl. hebben bestuur en directie de raden geïnformeerd dat wordt gewerkt aan een plan van aanpak om een antwoord te geven op deze problematiek. Dit gebeurt aan de hand van het Concernplan waar hoofdstuk vijf van dit plan nader op in gaat. Van de benoemde 94 knelpunten zijn uiteindelijk 32 knelpunten om uiteenlopende redenen¹ niet meegenomen. Dit plan spitst zich toe op de 62 overige knelpunten. Omdat dit plan gaat over de knelpunten gaan wij in dit stuk voorbij aan alle zaken die wel goed gaan. Uitkeringen zijn betaald, zorg is verleend, vergunningen zijn verstrekt, raadvragen zijn beantwoord, begrotingen en jaarrekeningen zijn gemaakt etc.

¹ Zie bijlage 3 voor de punten die niet zijn meegenomen

1 Opdracht

Op 11 oktober heeft de directie naar aanleiding van de bespreking van de contextanalyses het MT de volgende opdracht gegeven:

Kom tot een plan van aanpak voor de doorontwikkeling van de BUCH. In dit plan van aanpak moeten minimaal drie scenario's worden beschreven waarbij per scenario de gevolgen worden aangegeven op de zes organisatiedoelen, de kerndossiers bij de gemeenten en de financiën die hiermee gemoeid gaan. Leg daarbij de focus op wat er moet gebeuren om de basis op orde te krijgen in 2018.

Alle oplossingsrichtingen zijn in principe bespreekbaar. Er zijn evenwel twee belangrijke randvoorwaarden, te weten: bestuurlijke fusie is niet aan de orde en het welzijn van de medewerkers mag niet verder onder druk worden gezet maar moet verbeteren ten opzichte van de huidige situatie.

2 Aanpak

Directie en MT hebben een projectgroep samengesteld die een advies moet geven voor een oplossing van de ontstane problematiek.

De projectgroep bestaat uit: Eelke Freerkstra, projectleider (concerncontroller) , Martijn Schroor, (directielid), Rob Santen (programmamanager Inwoners en Ondernemers, Tom Kemper (programmamanager Civiele werken en Verkeer) en Linda Hin (strategisch adviseur).

De projectgroep heeft de programmamanagers gevraagd de knelpunten nader uit te werken. Daarbij is hen gevraagd om onderscheid te maken in incidentele en structurele maatregelen, daarnaast om na te denken over prioritering van de knelpunten binnen hun domein en om, daar waar mogelijk, met alternatieve oplossingen te komen. Ook is gevraagd welke mogelijkheden voor dekking uit andere bronnen zij zien buiten de BUCH werkorganisatie om. Tenslotte is de vraag gesteld welke consequenties er zijn op het moment dat de voorgestelde maatregel niet of beperkt kan worden doorgevoerd en op welke concerndoelen dat invloed heeft. In een tweede uitvraag is deze laatste vraag nog specifiek gesteld. De vraag welke maatregelen zij treffen op moment dat er geen aanvullend budget beschikbaar wordt gesteld, maar de werkbeleving van de medewerkers wel moet verbeteren.

In samenspraak met de managers heeft de projectgroep de knelpunten vervolgens op twee manieren geprioriteerd. Eerst zijn de knelpunten getoetst aan de behoeftepiramide van Maslow (zie 2.1). Ook zijn de organisatiedoelstellingen geprioriteerd en gekoppeld aan de knelpunten. De combinatie van de uitkomsten van deze exercities vormt de basis voor de scenario's in dit rapport.

Om meer creatieve ideeën op te halen heeft een groep medewerkers vanuit verschillende achtergronden tijdens een werksessie oplossingsgericht gereageerd op de knelpunten uit de contextanalyses. Hier is een veelheid aan creatieve suggesties verzameld. Een deel daarvan is direct op te pakken en sorteert op korte termijn effect. Deze hebben een plek gekregen in de scenario's. Andere suggesties en oplossingen kunnen pas verder in de tijd opgepakt en geëffectueerd worden, maar kunnen wel al worden voorbereid of gestart.

De inrichtingsdocumenten² voor de BUCH zijn tegen het licht gehouden om te beoordelen of de aannames of uitgangspunten zoals die daarin zijn vastgelegd nog houdbaar zijn of een aanpassing behoeven.

Inmiddels verschenen onderzoeksrapporten³ die ingaan op het functioneren van andere ambtelijke fusieorganisaties zijn doorgenomen waarbij beoordeeld is of de aanbevelingen die daarin worden gedaan ook voor de BUCH van toegevoegde waarde zijn.

De analyse van al deze informatie heeft geresulteerd in het plan zoals dat nu voor u ligt.

² Betreft de businesscase, het bedrijfsplan en het bestuurlijk inrichtingsdocument.

³ Betreft onderzoek naar voortzetten UW samenwerken, onderzoeksrapport SED, Wetenschappelijk rapport COELO over effecten gemeentelijke samenwerking.

2.1 Prioriteren van de knelpunten

De behoeftenpiramide van Maslow

Op het eerste gezicht zijn alle knelpunten uit de contextanalyses belangrijk en urgent. Een deel van de knelpunten kan worden gedekt uit de middelen die de gemeenten daarvoor beschikbaar hebben of beschikbaar kunnen krijgen. Deze problemen kunnen dus worden opgelost door de gevolgen van autonome ontwikkelingen één op één toe te rekenen aan de deelnemende gemeenten.

Omdat er daarnaast behoefte bestaat aan een manier om de overige knelpunten, die geen autonome oorzaak hebben, te prioriteren heeft de projectgroep gebruik gemaakt van de bekende piramide van Maslow. Deze piramide rangschikt de behoeften van de mens volgens een universele hiërarchie. Volgens Maslow streeft de mens pas naar bevrediging van de behoeften die hoger in de piramide staan als de lager in de piramide geplaatste behoeften bevredigd zijn.

Voor de BUCH-gemeenten houdt dat in dat de grootste prioriteit ligt bij die onderdelen die betrekking hebben op eten en drinken, een woning en een inkomen voor onze inwoners. De dienstverlening aan onze hulpbehoevende inwoners heeft, uitgaande van deze theorie, de hoogste prioriteit en zaken als cultuurhistorie de laagste.

Wanneer we de knelpunten prioriteren met behulp van de piramide van Maslow en ze vervolgens koppelen aan de organisatiedoelen uit het Concernplan, zijn we in staat om scenario's te schetsen.



Organisatiedoelstellingen

Om de koppeling aan de organisatiedoelen uit het Concernplan mogelijk te maken was het noodzakelijk om de organisatiedoelen te prioriteren. Wij hebben de keuze gemaakt om goed werkgeverschap boven dienstverlening te stellen omdat wij de overtuiging hebben dat als we goed zorgen voor onze medewerker, onze medewerker goed zorgt voor onze inwoners en ondernemers. Op dit moment worden nog geen knelpunten ervaren op de organisatiedoelen “financieel gezond” en “regionaal sterk en betrouwbaar”. Het organisatiedoel financieel gezond kan mogelijk in beeld komen als de organisatie niet de middelen krijgt om de opgedragen taken uit te voeren. Het organisatiedoel regionaal sterk en betrouwbaar heeft feitelijk te maken met doorontwikkeling. Als de doorontwikkeling stil komt te staan is de verwachting dat ook hier knelpunten ontstaan.

Rekening houdend met de randvoorwaarde van de directie bij de opdracht met betrekking tot het welzijn van onze medewerkers zijn de concerndoelen als volgt gerangschikt:

1. Goed werkgeverschap en werknemerschap (inclusief BUCH werkt⁴)
2. Dienstverlening (inclusief filosofie van Buiten naar Binnen)
3. Financieel gezond
4. Duurzaam en houdbare bedrijfsvoering
5. Buiten naar binnen (als instrument Gebiedsregisseurs)
6. Regionaal betrouwbaar

⁴ BUCH werkt is onze manier van werken waarbij vier uitgangspunten, te weten Resultaatgericht werken, Kennis ervaring en talent bepaalt je waarde, digitaal werken aan activiteit gerelateerde werkplekken en thema's en programma's zijn leidend.

3 Oorzaken problematiek en oplossingen

3.1 Uitgangspunten formatie bij fusie

Taken en formatie

In het bedrijfsplan is voor wat betreft de taken die overgaan naar de BUCH bepaald dat de exploitatieomvang van Werkorganisatie BUCH wordt gefinancierd naar rato van de vrijval in de vier individuele gemeentelijke begrotingen. Als gevolg van deze systematiek brengen de vier gemeenten het bedrijfsvoeringbudget in bij Werkorganisatie BUCH maximaal gelijk aan de omvang van dit begrotingsdeel in hun huidige gemeentelijke begroting. Daarvoor krijgen zij vanuit de Werkorganisatie BUCH in termen van taken, formatie en kwaliteit geleverd wat zij voorheen in eigen huis ook geleverd kregen⁵. Uitgangspunt was de formatie van 1 januari 2015.

Op basis van deze formatie is in 2016 het formatieplan vastgesteld dat vervolgens gebruikt is ten behoeve van de plaatsingsprocedure.

Op dat moment is ook een “gentlemensagreement” gesloten tussen de gemeenten waarin was opgenomen dat er geen ingrijpende maatregelen meer genomen zouden worden ten aanzien van de formatie. Dus geen besparingen en geen grote uitbreidingen. Een uitzondering die hierop gemaakt is betreft de formatie die nodig was om de taken in het kader van de drie decentralisaties in het sociaal domein uit te kunnen voeren.

De afspraak was dat wanneer er extra werkzaamheden/taken aan de werkorganisatie zouden worden toebedeeld als gevolg van individuele wensen, ambities of taken ter ondersteuning van het lokaal gemeentebestuur deze zouden worden vastgelegd in een maatwerkpakket per gemeente. De kosten die Werkorganisatie BUCH aanvullend moet maken om deze wensen, ambities of taken in te vullen worden conform de aanvullende afspraken met de betreffende gemeente één op één doorbelast aan die gemeente.”

Taakstelling

De werkorganisatie BUCH heeft een taakstelling van € 5,6 miljoen die binnen vier jaar na de start gerealiseerd moet worden. Voor 2017 bedroeg die taakstelling € 716.000. Deze is, met het nodige kunst- en vliegwerk, opgelost door voornamelijk de incidentele onderuitputting als gevolg van bestaande vacatureruimte bij de start van de organisatie in te zetten. De gerealiseerde besparing zou gebruikt worden om de extra investering in ICT aan de gemeenten af te betalen.

Kortom: de werkorganisatie is van start gegaan met ambitieuze doelstellingen voor wat betreft de uitvoering en tegelijkertijd een ambitie om op de gemeentelijke bijdrage te besparen. Dat is een moeilijke combinatie.

3.2 Knelpunten en hun oorzaken

Op 1 januari 2017 was de start van de nieuwe ambtelijke organisatie voor vier gemeenten een feit. Op dat moment startte dus ook de praktijktest in hoeverre de formatie volgens het formatieplan voldoende was om het takenpakket op te pakken. Naast het proces van ambtelijke fusie dat nog steeds doorloopt. Ten tijde van de eerste tussenrapportage hebben wij geconstateerd dat de medewerkers van de BUCH op hun tenen liepen. De werkdruk bleek hoog en de werkbeleving door de mensen ging omlaag. Op dat moment hebben wij ons gerealiseerd dat meer inzicht noodzakelijk was in de knelpunten die het personeel ervaart binnen de organisatie. In eerste aanleg is per domein

⁵ Zie ook blz 44 Bedrijfsplan Samen maar toch Apart.

een contextanalyse opgesteld. Dit betreft een analyse van de knelpunten die ontstaan zijn doordat het werkelijke beeld afweek van het verwachte beeld.

Het beeld dat uit de knelpunten naar voren komt geeft inzicht in de omvang en complexiteit van de problematiek van de organisatie op dit moment. In de tweede voortgangsrapportage zijn ook de beelden die daaruit naar voren kwamen met uw bestuur gedeeld. Ook hebben wij hier intern en extern via de pers over gecommuniceerd. In de tweede voortgangsrapportage is ook met uw bestuur afgesproken dat we komen met een Verbeterplan om deze knelpunten op te lossen.

Bij het zoeken naar oplossingsrichtingen hebben wij een onderscheid gemaakt naar hoofdoorzaken:

- Knelpunten als gevolg van autonome ontwikkelingen
- Knelpunten als gevolg van ziekteverzuim
- Knelpunten als gevolg van harmonisatie en fusie

3.2.1 Autonome ontwikkelingen

Het gaat hier om knelpunten met oorzaken van buitenaf die door de werkorganisatie BUCH niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe of veranderende wetgeving (bijvoorbeeld de Omgevingswet), de stijgende vraag naar producten vanuit de inwoners en ondernemers, aanvullende opdrachten vanuit de gemeenten, maar ook bijvoorbeeld ontwikkelingen op arbeidsmarkt of in de rechtspositie. Medewerkers verlaten de organisatie, we komen moeilijk aan nieuwe medewerkers en de tarieven van externen stijgen stevig. Deze knelpunten staan los van de ambtelijke fusie. Waren de gemeenten niet gefuseerd, ook dan hadden zij hier geld voor beschikbaar moeten stellen. De knelpunten zijn in vier categorieën onder te verdelen: externe dekking, wettelijke verplichtingen, niet doen en overig.

Wat hebben we afgesproken over autonome ontwikkelingen?

Zoals indirect uit het bedrijfsplan blijkt wordt een toename van het takenpakket, of dat nu een toename is van bestaande taken, nieuwe uniforme taken of maatwerktaken, doorberekend aan de gemeenten. Uniforme taken volgens de verdeelsleutel en maatwerktaken één op één.

Externe dekking

Voor een groot deel van de knelpunten die een autonome oorzaak hebben kan dekking worden gegenereerd binnen de begrotingen van de deelnemende gemeenten. U moet hierbij denken aan leges, tarieven, maar ook aan zaken als de budgetten voor zorg of bouwgrondexploitaties. Als gevolg van de economische groei wordt er meer gebouwd. Er worden daardoor meer Wabo-vergunningaanvragen bij de gemeenten ingediend. Daardoor is er meer werk bij Vergunningen en is er meer capaciteit nodig. De dekking hiervoor wordt gevonden in het feit dat er meer inkomsten uit leges zijn. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor reisdocumenten, rijbewijzen en zorgaanvragen. De kosten die door de gemeenten worden gemaakt om bijvoorbeeld nieuwbouwprojecten te faciliteren, dienen zo volledig mogelijk in rekening te worden gebracht bij de projectontwikkelaars. Randvoorwaarde hiervoor is dat het proces van kostenverhaal uiterlijk begin volgend jaar BUCH breed ontworpen en geïmplementeerd is en dat de BUCH het meerwerk in rekening brengt bij de gemeenten waar de inkomsten worden ontvangen.

Wettelijke verplichtingen

Een deel van de autonome ontwikkelingen kent geen externe dekkingsbron (zie: tabel 2). Een voorbeeld hiervan zijn de wettelijke verplichtingen die vanuit het rijk op de gemeenten afkomen. U kunt hierbij denken aan zaken zoals de met ingang van 2018 door het college af te geven "In Control Verklaring" en de wettelijke verplichting om E-facturen te accepteren. Omdat de BUCH geen dekking

heeft voor het werk dat deze verplichtingen met zich meebrengt, wordt dit meerwerk in rekening gebracht bij de gemeenten.

Niet doen

In deze categorie zijn zaken opgenomen waarvan we van mening zijn dat, ondanks dat er sprake is van een vorm van autonome oorzaken, deze niet per definitie meegenomen moeten worden.

3.2.2 Ziekteverzuim

In een transitiefase na fusie is het gebruikelijk dat het ziekteverzuim toeneemt. Uit de analyses blijkt dat er veel knelpunten zijn ontstaan als gevolg van ziekteverzuim. De werkdruk is immers al hoog in deze overgangssituatie. Daarbij komt dat in de begroting een flexibel budget is opgenomen van € 200.000 waarvan voor ziektevervanging €100.000 (dit is 0,2 % van de begroting) beschikbaar is. Al in de eerste maand was dat budget uitgeput.

3.2.3 Harmonisatie

Harmonisatieknelpunten

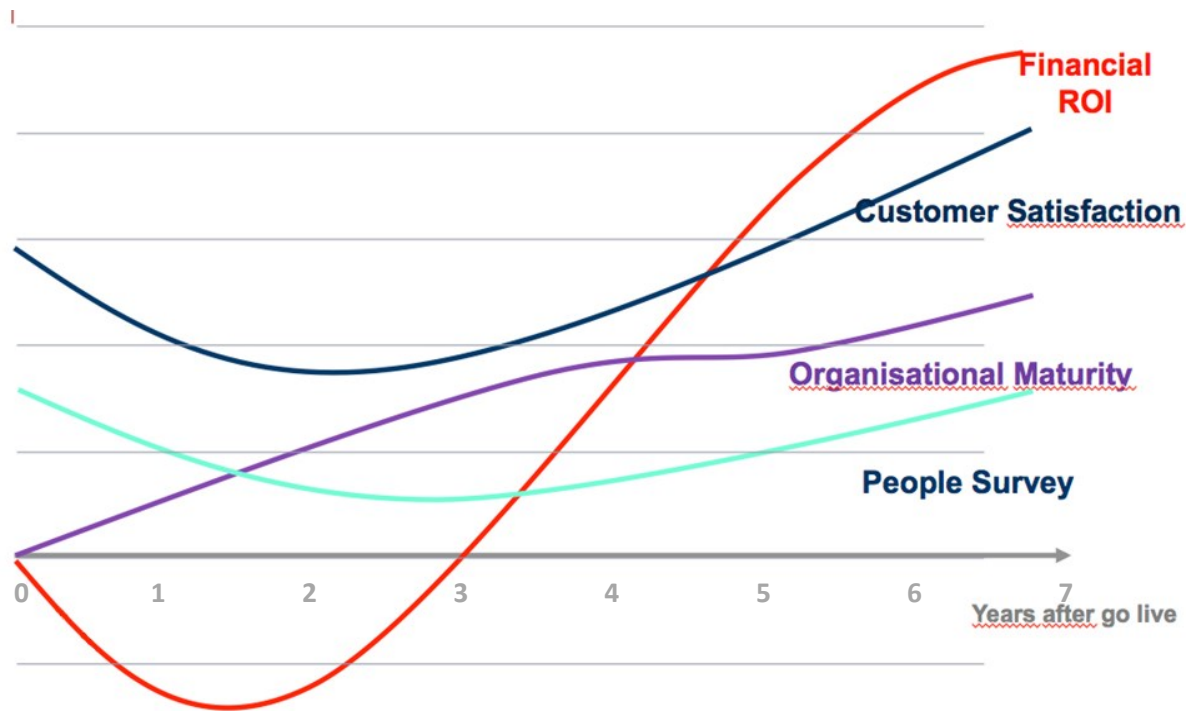
Harmonisatieknelpunten zijn knelpunten waarvan de oorzaak kan worden gevonden in de ambtelijke fusie: het samenvoegen van vier afzonderlijke organisaties in één organisatie. Hierbij kan gedacht worden aan het bedienen van vier afzonderlijke besturen waardoor meer coördinatie benodigd is, ICT harmonisaties die vertragen, werkprocessen die nog niet efficiënt lopen, "couleur locale", het reizen tussen de verschillende locaties, maar ook de gevolgen van het plaatsingsproces waardoor mensen nog moeten wennen aan hun nieuwe rol en functie. Daarnaast oorzaken als gevolg van het uitblijven van bepaalde ICT ontwikkelingen en het invlechten van nieuwe functies binnen een vastgesteld budget.

Wat hebben we afgesproken over harmonisatie?

Voor het proces van ambtelijke fusie was een transitiebudget van circa € 3 mln. beschikbaar. Dit budget gold tot 1 januari 2017. Er zijn geen afspraken gemaakt over de periode na 1 januari 2017. Terwijl we een groot aantal knelpunten ervaren die te maken hebben met harmonisatieproblematiek. Daarom is het nu noodzakelijk om deze knelpunten aan te pakken.

De kosten gaan voor de baten uit

Om bovenstaande in perspectief te zetten vragen wij nog aandacht voor het feit dat er tijd nodig is voordat alle gewenste positieve effecten van de fusie kunnen worden geogst en het gegeven dat daar in de eerste tijd na de fusie investeringen voor nodig zijn. Investeringen die zich later terugverdienen. Daar is onderzoek is verricht door Price Waterhouse Coopers die adviseren bij fusietrajecten in het bedrijfsleven.



Omdat het hier ervaringen uit het bedrijfsleven betreft en het bedrijfsleven gericht is op het genereren van geld, zou het punt van Financial Return On Investment zelfs nog verder in de tijd kunnen liggen. Gemeenten kunnen immers slechts besparen op kosten en kosten doorrekenen.

4 De Scenario's

De hoogste prioriteit

Wij hebben één randvoorwaarde aan de projectgroep meegegeven. Aan alle knoppen mag gedraaid worden (bijvoorbeeld aan de knop financiën, kwaliteit, kwantiteit), behalve aan het welzijn van de medewerkers. De werkbeleving van de medewerkers moet zo spoedig mogelijk groeien zodat we de ambities die we hebben op het gebied van dienstverlening kunnen waarmaken.

Garantie op behalen van concerndoelen

Wat betekent het nu als u kiest voor een bepaald scenario? Zijn dan alle problemen uit de lucht en kunnen de organisatiedoelstellingen worden behaald? Dat zal niet direct het geval zijn. Het grootste deel van de voorstellen zoals die nu voor u liggen hebben te maken met het op orde brengen van de organisatie en staan los van de doorontwikkeling. Het betekent wél dat aan de randvoorwaarden wordt voldaan om, met de kennis van nu, de geconstateerde problemen zo goed mogelijk het hoofd te bieden. Daarnaast weet u aan de hand van de scenario's welke zaken wel, maar vooral ook welke zaken niet worden opgepakt en wat de consequenties daarvan zijn.

Zoals gezegd waren er 94 knelpunten, waarvan wij er na nadere analyse 32 hebben kunnen laten vallen. Zo blijven er 62 over. U begrijpt dat daar tal van scenario's op los te laten zijn. Het is een onmogelijke opgave om al die verschillende keuzes in beeld te brengen. Dit is de reden waarom wij gekomen zijn tot de scenario's zoals die nu in dit document aan u worden aangeboden.

De scenario's

Op basis van eerder beschreven rangschikking hebben wij de harmonisatie knelpunten die direct in 2018 kunnen worden opgelost in vijf (sub) scenario's onderverdeeld. Hieronder worden deze scenario's kort toegelicht. Vanaf paragraaf 4.1 wordende scenario's uitgebreid beschreven. Hierbij komende volgende zaken aan bod:

- Wat houdt het scenario in
- Welke knelpunten lost het scenario op
- Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?
- Wat zijn de kosten verbonden aan dit scenario.

Wij hebben ook het toevoegen van een 0-scenario overwogen. Een scenario waarin we geen extra middelen mee gemoeid zijn. Het uitwerken van een dergelijk scenario is wat ons betreft niet realistisch. Dit zou namelijk inhouden dat de problemen die er zijn eenvoudig op te lossen zijn. Als wij kijken naar de problemen die we nu ervaren is dat zeker niet het geval. Daarbij komt ook dat een dergelijk scenario, gecombineerd met noodzakelijke verbetering van de werkbeleving, het dienstverleningsniveau op veel punten achteruit zal gaan. Financieel betekent dit dat wij bepaalde budgetten gaan overschrijden. Dit is wat ons betreft onwenselijk. Een 0-scenario is daarom niet verder uitgewerkt.

Scenario 1: Autonomoos en ziekteverzuim

Vanwege de aard van de knelpunten, namelijk een toename van de productie, nieuwe wettelijke verplichtingen of opgedragen meerwerk door één of meer gemeenten worden de kosten die hieraan verbonden zijn doorberekend aan de deelnemende gemeenten. Daar staat tegenover dat de gemeente in veel gevallen ook dekking heeft of kan realiseren voor de gestegen kosten.

Daarnaast wordt er een bedrag vrijgemaakt om het ziekteverzuim op te vangen volgens de 3-2-1 systematiek die wij toelichten in [§ 4.1.3](#). Eveneens wordt bij dit scenario ook in beeld gebracht welke consequenties er zijn als in het geheel geen extra middelen worden vrijgemaakt.

Scenario 2: Opschorten taakstelling van 10%

In het bedrijfsplan zijn afspraken gemaakt over het realiseren van een taakstelling van 10% in de begroting van 2021. De directie is van mening dat besparen in schril contrast staat met de opgave waar wij nu voor staan. Daarbij komt nog dat uit een recent rapport van het COELO⁶, naar aanleiding van wetenschappelijk onderzoek naar gemeentelijke samenwerking, blijkt dat samenwerken, in tegenstelling tot de verwachting, in de regel niet leidt tot een kostenbesparing. Ook de rapporten van de SED⁷ organisatie en de UW⁸ samenwerking laten dit zien. Scenario twee gaat ervanuit dat naast het feit dat de autonome knelpunten worden opgelost en een budget voor opvang van ziekteverzuim wordt opgenomen ook de taakstelling tot nader orde wordt opgeschort. Aangezien de afspraak was dat de gemeenten die taakstelling niet opnemen in hun begroting, zijn hier voor de gemeenten geen extra kosten verbonden.

Scenario 3: Drie varianten voor oplossen van knelpunten als gevolg van de harmonisatie

Zoals eerder beschreven is er een aantal invloeden waar wij mee geconfronteerd worden die hun oorzaak vinden in de harmonisatie. In algemene bewoording vallen al deze oorzaken onder de noemer “De basis is niet op orde”. In dit scenario worden drie varianten uitgewerkt om de knelpunten wel aan te pakken en de basis op orde te krijgen. Bij deze varianten hebben we gebruik gemaakt van de indeling volgens de Piramide van Maslow en de prioriteitsstelling van de organisatiedoelstellingen.

De volgende drie sub-scenario's hebben wij onderscheiden:

- a) Scenario 3a Goed werkgeverschap
- b) Scenario 3b Basis op orde dienstverlening
- c) Scenario 3c Duurzame bedrijfsvoering en meer.

Ook voor de bovengenoemde scenario's geldt dat zij aanvullend zijn op elkaar. Scenario 3a is aanvullend op Scenario 2 en scenario 3b is aanvullend op scenario 3a, en 3c op 3b. Zoals u kunt lezen heeft de gekozen systematiek van prioriteren en bepalen van de scenario's ertoe geleid dat duidelijke keuzes gemaakt moeten worden. Wij hebben er niet voor gekozen om per onderwerp beperkt middelen beschikbaar te stellen. De reden hiervoor is dat wij van mening zijn dat halve maatregelen het probleem niet oplossen en dat door duidelijke keuzes te maken ook de consequenties van die keuzes duidelijk in beeld kunnen worden gebracht.

⁶ Centrum voor onderzoek van de economie van de lage overheden. Rijksuniversiteit Groningen

⁷ SED staat voor Stede Broec Enkhuizen Drechterland

⁸ UW staat voor Utrechtse Waarden

4.1 Scenario 1: Autonomoem en ziekteverzuim

Zoals eerder in dit stuk besproken hebben we te maken met knelpunten die worden veroorzaakt door zaken die buiten de invloedssfeer van de BUCH liggen. Het betreft dan veelal de gevolgen van wetswijzigingen, toename van de vraag naar gemeentelijke producten en aanvullende (maatwerk)opdrachten vanuit de deelnemende gemeenten. In dit scenario worden deze opgelost.

4.1.1 Welke knelpunten worden opgelost in dit scenario?

De opsomming van knelpunten betreft een greep uit de belangrijkste knelpunten die binnen dit scenario worden opgelost. Voor de volledige lijst verwijzen wij naar [bijlage 3](#).

16	Tekort capaciteit civiele projecten oa A9 & Vennewatersweg
20	Effecten omgevingswet
23	Toename werk bij CW&V door aantrekken economie
54	Toename complexiteit en intensiteit ondersteuningsvragen sociaal domein
55	Onvoldoende preventie en monitoring jeugdzorg
75	Afvalbeleid kent veel ontwikkelingen
84	Meer vergunningaanvragen door aantrekkende economie
88	Ondersteuning bij Energietransitie en Duurzaamheid
	Diverse knelpunten als gevolg van ziekteverzuim

Er wordt voldaan aan de randvoorwaarden om e-facturen te kunnen accepteren. Wij zien dit als voorwaarde om in de nabije toekomst de administratieve lastendruk te verminderen, de betalingsdiscipline te verbeteren, maar ook te verduurzamen omdat we dan papierloos kunnen werken. Ook het vanaf 2018 afgeven van een "In Control Statement" door het college wordt hierdoor mogelijk gemaakt.

Door het inzetten van een extra teammanager op de Sociale teams en te zoeken naar een oplossing voor het team VTH kan er meer aandacht aan de medewerkers worden gegeven. Deze teams hebben nu een grotere span of support / attention dan in de uitgangspunten van het bedrijfsplan was omschreven. Daarnaast wordt een aantal noodzakelijke coördinatiefuncties toegevoegd. Dit blijkt in de praktijk een belangrijke voorwaarde voor het verhogen van de werkbeleving.

Het Sociaal Team neemt in naamsbekendheid toe. Dit leidt tot een toename van het aantal ondersteuningsaanvragen. Niet automatisch leidt dit altijd tot een ondersteuningsplan met financiële gevolgen, maar in veel gevallen kan ook de inwoner geholpen worden door te helpen een beroep te doen op een algemene voorliggende voorziening. Dit is positief want het betekent dat het Sociaal Team beter gevonden wordt doordat het dichterbij de inwoner is georganiseerd. Het leidt echter ook tot een toename van werk. Op dit moment vragen we hier nog geen structurele middelen voor en kunnen we volstaan met incidentele middelen. De reden hiervoor is dat structurele gevolgen afhankelijk zijn van de evaluatie van het integraal dienstverleningsmodel en de keuzes die daarin worden gemaakt. In de evaluatie die in Q3 wordt verwacht, zullen we de financiële consequenties in beeld brengen en keuzes aan het bestuur voorleggen.

4.1.2 Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?

Consequenties van kiezen voor dit scenario is dat alle 24 knelpunten als gevolg van harmonisatie niet worden opgelost. Hieronder vindt u de belangrijkste acht knelpunten en de daaraan verbonden consequenties terug. Voor een uitgebreid overzicht verwijzen wij naar [bijlage 3](#).

64	Achterstanden applicatie Jeugd & Wmo
65	Afstemming Sociale Teams en Backoffice niet duidelijk
94	Tekort aan opleidingsbudget medewerkers
43	Verlies kwaliteit en ervaring bij Frontoffice KCC
52	Onvoldoende coördinatie Frontoffice KCC
68	Uitstel harmonisatie Participatie-wet
37	Tekort systeem- en netwerkbeheerders
47	Communicatieadviseurs overvraagd

Een aantal knelpunten dat niet wordt opgelost met dit scenario heeft wel betrekking op wettelijke vereisten. Deze knelpunten worden dan binnen de BUCH opgelost. Dit kan alleen door bestaande taken niet uit te voeren om zo middelen vrij te maken die nodig zijn om te blijven voldoen aan wettelijke vereisten zoals de Archiefwet of de Basisregistratie Personen (BRP). In dat geval gaan wij met de individuele colleges in overleg over welke zaken niet langer opgepakt kunnen worden of waar de dienstverlening verder kan verslechteren. Voor de gemeente kan dit tot gevolg hebben dat de tevredenheid van inwoners en ondernemers daalt, het imago verslechtert en dat er meer risico's gelopen worden.

4.1.3 Ziekteverzuimbudget

Zoals u eerder heeft kunnen lezen is het in een transitiefase na fusie gebruikelijk dat het ziekteverzuim toeneemt. Een aantal van de knelpunten die wij nu ervaren is ook terug te voeren naar ziekteverzuim. De werkdruk is hoog in deze overgangssituatie. Voor de transitie en de harmonisatie/transformatie doen wij een beroep op de reservecapaciteit bij de mensen. Het is om die reden dat wij aanbevelen om een bedrag op te nemen voor dekking van de noodzakelijke inhuur als gevolg van ziekteverzuim. Vooral bij functies waar sprake is van directe dienstverlening en waar wordt gewerkt met roosters is het kunnen beschikken over budget voor vervanging van groot belang. Zowel vanuit het oogpunt van goed werkgeverschap als vanuit Top Dienstverlener.

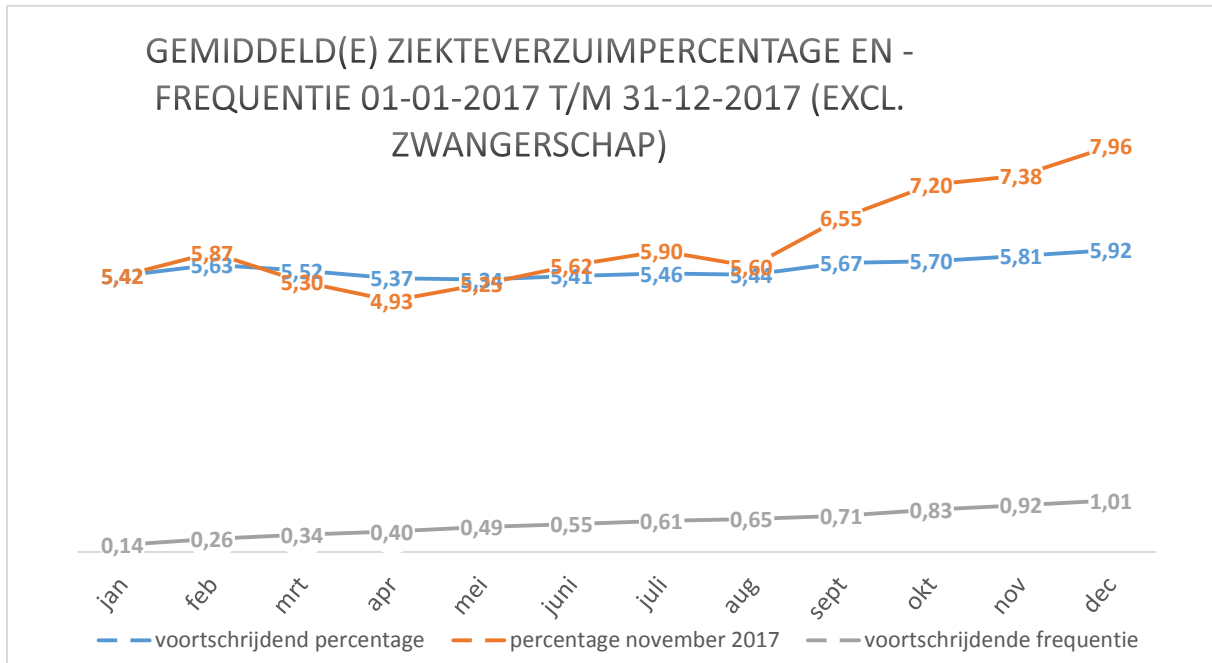
De verwachting is dat deze transitie/transformatie nog wel twee tot drie jaar kan duren. In de tweede tussenrapportage is becijferd dat het ziekteverzuim dat wij nu hebben zo'n 38 fte beslaat en een jaarlijkse schadepost oplevert van ca € 2,3 miljoen⁹. Inmiddels is duidelijk geworden dat het ziekteverzuim in rap tempo toeneemt; het ziekteverzuim over december is 7,96%. En gemiddeld bedroeg het ziekteverzuim in 2017 5,95%. Wij realiseren ons dat er sprake is van een bijzondere situatie. Wij zijn een organisatie in transitie en wij doen een groot beroep op de flexibiliteit van onze medewerkers. De reservecapaciteit van medewerkers wordt voortdurend aangesproken en het is inmiddels op veel plekken niet meer mogelijk om het ziekteverzuim binnen de bestaande capaciteit op te vangen.

We gaan ervanuit dat er, naast het direct zichtbare verzuim, ook sprake is van zogenaamd 'grijs' verzuim; medewerkers die niet meer optimaal kunnen functioneren, als gevolg van de voortdurende werkstress en het beroep op hun flexibiliteit.

Het budget dat in de begroting als onderdeel van het flexbudget van € 200.000 voor opvang van ziekteverzuim is opgenomen bedraagt €100.000 en is 0,2% van personeelsbegroting. Dit is in onze situatie ontoereikend. Om de werkdruk als gevolg van ziekteverzuim weg te nemen en daardoor de werkbeleving bij de medewerkers te verbeteren, adviseren wij voor de komende jaren een aanvullend budget op te nemen voor vervanging bij ziekteverzuim. Naast investeren in ziektevervangende investeren we ook in zaken gericht op voorkoming van uitval en snelle werkhervatting (o.a. verzuimtrainingen).

⁹ Niet in te zetten capaciteit tegen de gemiddelde loonsom.

Aangezien we er van uit kunnen gaan dat de rust langzamerhand wederkeert, is het logisch om daarbij te werken met een budget dat in 2018 nog relatief hoog is, te weten 3% van de loonsom en dit geleidelijk af te bouwen naar 2% in 2019 en 1% in 2020. De 1 % kan in de jaren daarna structureel worden gehanteerd.



4.1.4 Wat kost scenario 1?

In dit scenario zijn alle kosten meegenomen van zowel de autonome ontwikkelingen als van de verhoging van het budget voor opvang ziekteverzuim. Zoals eerder vermeld zijn dit kosten als gevolg van zowel nieuwe taken als van toegenomen productie. In een aantal gevallen heeft de gemeente de mogelijkheid om de toegenomen kosten te verhalen, te verwerken in leges of tarieven of te laten drukken op de daarvoor bedoelde budgetten zoals zorg.

Kosten Knelpunten Autonoom en Ziekteverzuim			
Autonoom	€	1.785.000	Structureel
	€	910.000	Incidenteel
Ziekteverzuim	€	395.000	Structureel
	€	990.000	Incidenteel
Totaal	€	2.180.000	Structureel
	€	1.900.000	Incidenteel

Aanvullend op bovenstaand overzicht lichten wij hieronder toe welke punten een structureel beslag op de middelen leggen:

Categorie	Omschrijving	Bedrag
Autonoom	Extra capaciteit voor duurzaamheid en de energietransitie voortvloeiend uit bestuurlijke prioriteiten.	€ 140.000
	Teammanager VTH ivm in bedrijfsplan afgesproken span of support	€ 95.000
	Teammanager Sociale Teams ivm in bedrijfsplan afgesproken span of support.	€ 95.000
	Extra benodigde capaciteit op het gebied van handhaving	€ 150.000
	Extra capaciteit voor verkeerskundige werkzaamheden	€ 67.000
	Extra capaciteit voor handhaving van roeringen gemeentelijke grond.	€ 67.000
	Extra capaciteit postkamer voor toegenomen werk 3D	€ 75.000
	Extra capaciteit voor grote infrastructurele projecten	€ 100.000
	Extra capaciteit sociale teams agv toename van aantal en complexiteit van de zorgvraag.	€ 250.000
	Extra capaciteit voor preventie en monitoring in sociale teams	€ 200.000
	Extra capaciteit Civiel voor inbreilocaties, ontwikkellocaties woningbouw en omgevingsvergunningen	€ 375.000
	Extra capaciteit op afvalbeleid	€ 75.000
	Extra capaciteit op kadastraal beheer	€ 12.000
	Extra capaciteit op control in verband met veranderende wet- en regelgeving en specifiek het afgeven van "in control statements" door de colleges.	€ 84.000
	Totaal autonoom	
Ziekteverzuim	Ziekteverzuimbudget voor opvang ziekteverzuim van 1% van de loonsom	€ 395.000
Totaal ziekteverzuim		€ 395.000
Totaal scenario		€ 2.180.000

Voor een uitgebreid overzicht met onder andere de kosten per gemeente verwijzen wij naar [bijlage 5](#)

Voor 2018 geven wij de suggestie mee dat de gemeenten de incidentele kosten van € 1.900.000 en de structurele kosten van € 1.785.000 voor een deel ook kunnen afdekken. Echter omdat de dekking een bestuurlijke keuze is en situationeel verschillend tussen de gemeenten geven wij hier geen advies over mee. Voorbeelden waar u aan kan denken zijn:

- De zorgbudgetten aan te wenden om de extra kosten van geleverde zorg te kunnen dekken.
- Door een goede integrale kostprijsbepaling gekoppeld aan een urenverantwoording kunnen de aanvullende kosten meegenomen worden in leges en tarieven. Denk hierbij aan Wabo vergunningen, Afvalstoffenheffing, Leges burgerzaken etc.. De mate waarin de gemeente

kostendekkend wil zijn, bepaalt ook in welke mate een toename van die kosten binnen de eigen begroting opgevangen moet worden. Dit laatste is echter een politiek besluit waar de werkorganisatie niet de rekening gepresenteerd van mag krijgen.

- Door in het kader van ruimtelijke projecten stevig in te zetten kostenverhaal kunnen de gemeenten de kosten die zij doorgerekend krijgen voor de dienstverlening verhalen op de partij aan wie de dienst wordt geleverd.
- Door bij projecten ook in de kosten rekening te houden met kosten van de ambtelijke organisatie kan dekking gerealiseerd worden om ambities te realiseren.

Voor de werkorganisatie houdt dit nog wel wat in. De werkorganisatie dient voldoende flexibiliteit in de organisatie te hebben om conjunctuurgolven op te kunnen vangen.

4.2 Scenario 2: Taakstelling wordt uitgesteld tot nader orde

Zoals u eerder in dit document heeft kunnen lezen, heeft u in het bedrijfsplan vastgelegd dat de werkorganisatie een taakstelling heeft om uiterlijk bij de begroting 2021 een besparing te realiseren van 10% van de berekende uitname op dat moment. Effectief is dat € 5,6 miljoen. Van de tot dat moment gerealiseerde besparing zou 40% terugvloeien naar de gemeenten en 60% zou de werkorganisatie ter beschikking houden voor de doorontwikkeling.

Wij ervaren dat het opleggen van een taakstelling aan een organisatie die in transitie is en die tegelijkertijd een transformatie moet doormaken niet mogelijk is. Een cirkelredenering lijkt te ontstaan. De organisatie heeft budget nodig om de transformatie te kunnen uitvoeren om uiteindelijk mogelijk een besparing te realiseren. Echter dat budget komt pas vrij op het moment dat een besparing wordt gerealiseerd.

Terugkijkend naar het bedrijfsplan¹⁰ zijn daar de volgende mogelijkheden tot besparing genoemd:

- Reductie van het aantal leidinggevenden
- Reductie van het aantal ondersteunende functies
- Inkoopvoordelen

Verschillende recent verschenen rapporten laten zien dat een ambtelijke samenwerking in de regel niet leidt tot een besparing¹¹. Het rapport van de UW samenwerking schetst dat een besparing alleen mogelijk is wanneer er verregaand wordt geharmoniseerd zowel op beleid als op de uitvoering. Daarnaast dient als gevolg van de samenwerking op een aantal punten juist meer werk verzet te worden. Denk aan een extra P&C cyclus, een extra archief wat bijgehouden moet worden, een extra factuurstroom en een extra administratie die moet worden ingericht en bijgehouden. Aangezien van verregaande harmonisatie op beleid en uitvoering op dit moment geen sprake is, stellen wij voor de invulling van taakstelling op te schorten tot nader orde.

4.2.1 Welke knelpunten worden opgelost in dit scenario?

Dit scenario lost geen bestaande knelpunten op, maar voorkomt dat in 2018 nieuwe knelpunten ontstaan doordat enerzijds extra middelen worden gevraagd om de basis op orde te brengen en anderzijds een besparing gerealiseerd moet worden binnen dezelfde vakgebieden. Dit zou alleen mogelijk zijn als we daadwerkelijk besparingen weten te realiseren door taken niet uit te voeren of efficiënter te verrichten. Op dit moment is daar geen sprake van.

¹⁰ Bedrijfsplan "Samen maar toch apart, pag. 42

¹¹ Coelo September 2017

4.2.2 Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?

Op het moment dat de keuze valt op scenario 2 betekent dit dat binnen verschillende domeinen aanvullend op de bestaande problematiek een besparing gevonden moet worden. Voor de omvang hiervan zie [bijlage 2](#). Dit kan alleen door werkzaamheden niet meer uit te voeren. Het grootste deel heeft betrekking op het sociale domein en het ruimtelijke domein. Hier bezuinigen betekent dat een keuze gemaakt moet worden waar het dienstverleningsniveau verder achteruit gaat of welke kerndossiers van de gemeenten niet langer worden opgepakt. Binnen domeinen kunt u dan denken aan het stopzetten van ruimtelijke plannen, het niet meer behandelen van principeverzoeken, het laten oplopen van wachtlijsten in de zorg of het stopzetten van beleidsontwikkeling bijvoorbeeld op het gebied van verkeersbeleid of afvalbeleid. Dit betreffen veelal politieke keuzes. Het is daarom niet aan de werkorganisatie om deze keuze te maken, maar aan het college om te bepalen wat hij niet langer wenst te realiseren.

4.2.3 Wat kost scenario 2?

Aan dit scenario zijn ten opzichte van scenario 1 geen extra kosten verbonden aangezien afgesproken is dat de gemeente een eventuele taakstelling niet in de eigen begroting mag inboeken.

In [bijlage 2](#) kunt u terugvinden welke besparingen in de eerste begroting van de BUCH zijn voorzien. Op het moment dat u de taakstelling in stand houdt, betekent dit voor de organisatie dat er keuzes gemaakt moeten worden om voor 2018 een structurele besparing te kunnen realiseren door het schrappen van kerndossiers of beleid ter waarde van € 740.000 structureel.

Het schrappen van de taakstelling wil overigens niet zeggen dat we de eigen doelmatigheid en efficiëntie niet tegen het licht houden. Daar waar mogelijkheden tot besparing zijn, laten wij niet na deze besparing te realiseren. Echter, die beweging kan pas gemaakt worden op moment dat de basis op orde is.

Besparen zien wij echter niet alleen als geld dat is vrijgemaakt en terugvloeit naar de deelnemende gemeenten. Als besparing zien wij ook de autonome ontwikkelingen en wensen vanuit de gemeenten die door de BUCH zijn opgepakt en waarvoor geen extra middelen door de gemeenten beschikbaar zijn gesteld.

In dat kader maken wij inzichtelijk welke autonome ontwikkelingen en welke wensen vanuit de gemeenten binnen de bestaande begroting van De BUCH zijn verwerkt. Het gaat dan om de volgende nieuwe functies. Dit zijn nieuwe functies die geen van de deelnemende in het functieboek had zitten en waarvoor dus ook geen budget was binnen de gemeenten:

Functie		Bedrag
CISO	Autonoom	€ 94.500
Informatiearchitect	Autonoom	€ 66.500
Informatiemanager	Autonoom	€ 84.000
Informatieadviseur (5x)	Autonoom	€ 369.000
Totaal autonoom		€ 614.000
Strategisch adviseur (6x)	Wens gemeente	€ 567.000
Gebiedsregisseurs (7x)	Wens gemeente	€ 714.000
Totaal wensen		€ 1.281.000
Totaal		€ 1.895.000

Feitelijk door het niet door rekening brengen van de kosten gemoeid met deze nieuwe functies maar door ze binnen de bestaande loonsom op te vangen is een structurele bezuiniging gerealiseerd van € 1.895.000. Kosten die een gemeente normaal gesproken extra had moeten maken als ze deze binnen de eigen organisatie gerealiseerd had willen hebben.

4.3 Scenario 3a: Goed Werkgeverschap

Zoals wij via het interview in de krant - en ook via berichten op BUCH Mett - al duidelijk hebben gemaakt, zijn onze medewerkers het belangrijkste kapitaal voor het verrichten van de dienstverlening. En dit kapitaal is aan erosie onderhevig. Dat willen we stoppen. Wij willen dat onze medewerkers niet alleen over de tools kunnen beschikken om hun dagelijkse werkzaamheden te verrichten. Zij hebben daarnaast ook de rugdekking nodig op momenten dat het even tegen zit. Onze corebusiness is dienstverlening aan onze klanten. Wij zijn van mening dat wanneer wij goed zorgen voor onze medewerkers, onze medewerkers goed zorgen voor onze klanten¹². Kiezen voor scenario 3a betekent kiezen voor goed werkgeverschap. Niet alle knelpunten worden hiermee opgelost. Wel die knelpunten die er nu voor zorgen dat de werkdruk onacceptabel hoog is.

Opleidingen

De overgang van vier kleine gemeenten naar een grote, complexe organisatie vraagt veel van onze medewerkers. Bij de overgang naar de BUCH was op basis van de bestaande budgetten een budget voor opleidingen beschikbaar van ca 1,8% van de loonsom. Voor 2018 gaan we uit van een verhoging van dit budget tot 2% van de loonsom. Een flinke investering in training op het gebied van kennis, vaardigheden, houding en gedrag vinden we noodzakelijk om de noodzakelijke professionalisering te kunnen bereiken die nodig is om onze dienstverlening op het gewenste niveau te kunnen krijgen.

Naast veel aandacht voor ontwikkeling en opleiding is het in deze transitiefase ook nog van belang dat de gevolgen van de plaatsing doorwerken. Dat betekent dat er bovengemiddeld aandacht moet zijn voor mobiliteit van medewerkers, zowel als het gaat om doorstroom als ook voor uitstroom.

4.3.1 Welke knelpunten worden opgelost in dit scenario

Achterstanden in administraties worden ingelopen, dossiers komen op orde, samenwerking wordt verbeterd en het proces verloopt soepel zodat meer aandacht uit kan gaan naar de dienstverlening aan de klant.

Onderstaand volgt een aantal voorbeelden van knelpunten die met scenario 3a worden opgelost. Voor het totale overzicht verwijzen wij naar [bijlage 3](#).

43	Verlies kwaliteit en ervaring bij Frontoffice KCC
52	Onvoldoende coördinatie Frontoffice KCC
53	Onvoldoende coördinatie DIV
64	Achterstanden applicatie Jeugd & Wmo
65	Afstemming Sociale Teams en Backoffice niet duidelijk
94	Op afgesproken niveau brengen van opleidingsbudget medewerkers

Extra formatie komt beschikbaar voor facilitair om de vier locaties goed te kunnen bedienen. Dit brengt verbetering in werkbeleving door de medewerkers. Deze uitbreiding kan op termijn worden teruggebracht door een reductie in het aantal huisvestingslocaties. De op te stellen visie op huisvesting geeft verder invulling aan dit punt.

De werkdruk op diverse werkvelden waaronder de Sociale Teams, Back-office Samenleven, administratie Samenleven, DIV, Facilitair, RO en de Frontoffice gaat afnemen. Deze werkdruk is moeilijk op een andere manier te beïnvloeden. Als deze werkdruk afneemt, komt dit ten goede aan het welzijn van de medewerkers. Afgeleid hiervan zijn wij ervan overtuigd dat een medewerker die lekker in zijn/haar vel zit en met plezier naar het werk gaat ook een betere dienstverlening levert.

¹² Vrij vertaald naar Richard Branson

4.3.2 Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?

Hoewel wij voorzien dat een tevreden medewerker uiteindelijk ook zorgt voor een tevreden klant is er ook een aantal knelpunten dat niet wordt opgelost en dat van invloed is op de dienstverlening.

Er ontstaan achterstanden in het onderhoud van de openbare ruimte. Niet wettelijke producten zoals parkeervergunningen, pont abonnementen etc. worden niet langer via de balies verstrekt. Er zal sprake zijn van minder goede dienstverlening aan de gebruikers van de vastgoedportefeuille. Wijzigingen etc. worden niet doorgevoerd. De klant krijgt nog steeds onvoldoende antwoord op zijn vraag bij het eerste contact, er wordt nog steeds doorverbonden. Serviceduo's om informatie van backoffice naar het KCC te brengen zijn dan niet haalbaar als gevolg van onderbezetting. Er blijft beperkte mogelijkheid tot verbetering van de afstemming en samenwerking. Er is geen mogelijkheid voor het verbeteren van de kennis van de callcentermedewerkers en daardoor blijft er sprake van suboptimale dienstverlening aan de klant. Het uitgangspunt van Click-Call-Face wordt hierdoor verlaten of in ieder geval op de lange baan geschoven. Aangezien veel zaken die in dit scenario niet worden opgepakt de duurzame bedrijfsvoering raken, mag verwacht worden dat bij dit scenario de bedrijfsvoering niet verbetert of zelfs verslechtert. Dit heeft negatieve gevolgen voor de informatiehuishouding van de organisatie. Achterstanden ontstaan en informatie is niet up-to-date.

Harmonisaties kunnen nog in beperkte mate worden doorgevoerd. Zaken als de harmonisatie van de Participatiewet laten langer op zich laten wachten. Harmonisaties zijn noodzakelijk om op termijn efficiënt te kunnen werken. Blijven deze achter dan heeft dat gevolgen voor het besparingspotentieel van de BUCH.

4.3.3 Wat kost scenario 3a

De kosten van de maatregelen van scenario 3a omvatten alle kosten van de maatregelen gericht op het goed werkgeverschap. Omdat het scenario aanvullend is op Scenario 2 omvat het ook de kosten van alle autonome ontwikkelingen en het budget voor ziekteverzuim. Daarnaast houdt het ook in dat de taakstelling tot nader order wordt opgeschort. Aan dit laatste zijn geen kosten voor de gemeenten verbonden.

3a Kosten Knelpunten Goed Werkgeverschap		
Autonoom	€ 1.785.000	Structureel
	€ 910.000	Incidenteel
Ziekteverzuim	€ 395.000	Structureel
	€ 990.000	Incidenteel
Goed Werkgeverschap	€ 252.000	Structureel
	€ 1.223.000	Incidenteel
Totaal	€ 2.432.000	Structureel
	€ 3.123.000	Incidenteel

Aanvullend op bovenstaand overzicht lichten wij hieronder toe welke punten een structureel beslag op de middelen leggen:

Categorie	Omschrijving	Bedrag
Goed werkgeverschap	Optrekken beschikbaar opleidingsbudget tot 2% van de loonsom in overeenstemming met de afspraak met de OR.	€ 237.000
	Omzetten bestaande functie naar een functie coördinator ICT	€ 15.000
Totaal goed werkgeverschap		€ 252.000

Voor een uitgebreid overzicht met onder andere de kosten per gemeente verwijzen wij naar [bijlage 5](#)

4.4 Scenario 3b: Dienstverlening basis op orde

Scenario 3b is het scenario waarmee, naast het welzijn van de medewerker, ook een aantal knelpunten wordt opgelost die een positief effect hebben op onze directe dienstverlening.

4.4.1 Welke knelpunten worden aanvullend ten opzicht van scenario 3a opgelost?

Door akkoord te gaan met scenario 3b worden naast de knelpunten die door scenario 3a worden opgelost de volgende maatregelen mogelijk gemaakt:

21	Tekort aan beheerders bij Civiele Werken
32	Vertrek Systeem- en netwerkbeheerders ivm marktwerking
33	Verdere professionalisering ICT-medewerkers
37	Tekort systeem- en netwerkbeheerders
46	Backoffice BuZa wordt ingezet bij FO; nu achterstanden BO
49	Werk vanuit domeinen naar Frontoffice zonder formatie
79	Technisch beheer parkeerautomaten Bergen
80	Tekort medewerkers Groen & Grijs Wijkbeheer Castricum
93	Tekort formatie Vastgoed jurist

Inwoners krijgen vaker direct antwoord, worden minder vaak doorverbonden en staan minder vaak in de wacht. De backoffice ervaart minder werkaanbod. Dit kan omdat we kunnen gaan werken met service duo's. Als gevolg hiervan komt er meer vakkennis beschikbaar bij de frontoffice waardoor klanten sneller en accurater te woord worden gestaan. Dit neemt een nog grotere vlucht wanneer in het kader van het servicegericht- en zaakgericht werken de frontoffice ook kan gaan werken met een CRM¹³ module waardoor bij de frontoffice een integraal klantbeeld ontstaat.

De kwaliteit van de BRP loopt geen risico meer omdat in de backoffice bij I&O tijd beschikbaar komt om zaken als een adressenonderzoek etc. te verrichten.

Er komt tijd beschikbaar om meer producten direct bij de frontoffice af te handelen. U kunt hierbij denken aan zaken zoals slagboomregistratie en werkzaamheden in het kader van de WOZ en gehandicaptenparkeerkaarten.

Er komt extra coördinatie op de frontoffice waardoor harmonisaties kunnen worden opgepakt die de kwaliteit van de dienstverlening verder bevorderen. We kunnen dan de doorontwikkeling naar generieke frontoffice medewerkers doorzetten. Deze is van belang voor het beoogde niveau van

¹³ Customer Relationship Management

dienstverlening. Hierdoor wordt eveneens voorkomen dat nog meer medewerkers ziek worden, medewerkers krijgen weer meer plezier in hun werk en de samenwerking verbetert. Als gevolg van dit alles zal de klanttevredenheid toenemen.

Er komt extra capaciteit voor beheerders Civiel beschikbaar waardoor de dienstverlening aan gemeenten kan worden verbeterd.

Wij zijn tot de conclusie gekomen dat het beheer van de ICT organisatie complexer is dan ingeschat. Dat stelt andere eisen aan de systeembeheerders en netwerkbeheerders, maar ook aan de functioneel beheerders. Door de laatste categorie medewerkers verder te scholen en verder te professionaliseren krijgen we een robuuste organisatie die toegerust is op de taak. Op dit moment vragen wij geen structurele middelen aan voor ICT. De reden hiervoor is dat structurele gevolgen afhankelijk zijn van de doorontwikkeling van ICT in de organisatie en de keuzes die daarin worden gemaakt. Via een afzonderlijk plan voor de doorontwikkeling van ICT zullen we deze gevolgen in beeld brengen en keuzes aan het bestuur voorleggen.

4.4.2 Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?

De kwaliteit van de ICT zal achteruit gaan. De I&A medewerkers blijven onvoldoende geëquipeerd om de technisch complexe (nieuwe) omgeving te beheren. Dat wil zeggen om de reguliere dagelijkse en periodieke onderhoudstaken te kunnen uitoefenen. Hierdoor ontstaan in toenemende mate risico's voor stagnerende dienstverlening.

Het systeembeheer blijft suboptimaal. Mogelijkheden om op langere termijn besparing te realiseren zijn dan beperkt doordat de kwaliteit van de I&A omgeving afneemt. Uitbesteden wordt daardoor beperkt mogelijk.

Bestuurlijke afspraken voor de uitvoering van de Participatiewet kunnen niet worden nagekomen.

De kwaliteit bij I&O blijft achter, er blijft sprake van inefficiënte bedrijfsvoering. Er is het risico dat Wob verzoeken niet kunnen worden beantwoord omdat documentatie slecht te vinden is. Er ontstaat het gevaar voor imago afbreuk in de pers en slechte beoordeling door de archiefinspectie.

Bij Samenleven kunnen eindafrekeningen met de 160 zorgaanbieders beperkt worden opgesteld. Hierdoor ontstaan financiële risico's voor de gemeenten en een vertroebeld inzicht in de werkelijke kosten van de zorg.

4.4.3 Wat kost Scenario 3b

Onderstaande tabel geeft aan wat de totale kosten zijn van scenario 3b. Het omvat dus zowel de kosten van autonoom, ziekteverzuim en goed werkgeverschap.

3b Kosten Knelpunten Dienstverlening Basis op Orde		
Knelpunten Autonoom	€ 1.785.000	Structureel
	€ 910.000	Incidenteel
Knelpunten Ziekteverzuim	€ 395.000	Structureel
	€ 990.000	Incidenteel
Knelpunten Goed Werkgeverschap	€ 252.000	Structureel
	€ 1.223.000	Incidenteel
	€ 297.000	Structureel

Knelpunten Dienstverlening BOO	€ 450.000	Incidenteel
Knelpunten totaal	€ 2.729.000	Structureel
	€ 3.573.000	Incidenteel

Aanvullend op bovenstaand overzicht lichten wij hieronder toe welke punten een structureel beslag op de middelen leggen:

Categorie	Omschrijving	Bedrag
Dienstverlening BOO	Beheerders Civiel	€ 75.000
	Uitbreiding ivm parkeren Bergen	€ 15.000
	Twee wijkmedewerkers voor de gemeente Castricum	€ 90.000
	Extra inzet op de frontoffice	€ 50.000
	Juridisch vastgoedmedewerker voor beheer vastgoedportefeuille Uitgeest.	€ 67.000
Totaal dienstverlening BOO		€ 297.000

Voor een uitgebreid overzicht met onder andere de kosten per gemeente verwijzen wij naar [bijlage 5](#)

4.5 Scenario 3c: Duurzame bedrijfsvoering

Doelstelling van dit verbeterplan plan is de basis op orde. Veel daarvan wordt opgepakt met de voorgaande scenario's. In het laatste scenario dat we u in deze rapportage schetsen worden de knelpunten meegenomen die nu verhinderen dat de basis op orde is met oog op de organisatiedoelen Duurzame bedrijfsvoering en Van buiten naar binnen. Dat verdient een kleine toelichting. Duurzame bedrijfsvoering hebben wij niet uitgelegd als zijnde een groene en energiezuinige bedrijfsvoering, maar een duurzaam houdbare bedrijfsvoering. Een solide basis.

4.5.1 Welke knelpunten worden aanvullend ten opzicht van scenario 3b opgelost?

Zoals de naam al zegt hebben de punten die opgelost worden met dit scenario vooral invloed op de duurzaam houdbare bedrijfsvoering. De basis op orde en een goed en solide basiskamp van waaruit de verdere ontwikkeling mogelijk wordt gemaakt. Hieronder ziet u de punten die dit zoal betreft.

44	Achterstanden scan- & archiveringswerk, informatielek
45	Achterstand archiveringswerk door verhuizing werkplekken
47	Communicatieadviseurs overvraagd
66	Tekort formatie tbv jaarrekening Jeugd & Wmo 4 gemeenten
68	Uitstel harmonisatie Participatie-wet
76	Tekort beleidsmedewerker sportvelden
92	Tekort capaciteit voor Erfgoedbeleid

Dit scenario maakt het mogelijk stappen te zetten op het gebied van harmonisatie binnen de documentaire informatievoorziening. Kwalitatief betere archivering en doorvoeren van vervanging van papier door digitaal. Dit is noodzakelijk om het digitaal werken in de nabije toekomst mogelijk te maken.

Ook maakt dit scenario het mogelijk dat de harmonisatie van de Participatiewet verder ter hand kan worden genomen. Van groot belang om een integraal klantbeeld te krijgen aangezien nu nog in verschillende pakketten wordt gewerkt en daardoor met verschillende processen.

4.5.2 Wat zijn de consequenties van zaken die niet worden opgelost met dit scenario?

In dit scenario worden alle knelpunten opgelost, veelal door formatie toe te voegen. Dat wil zeggen dat dit scenario de meest stevige basis legt om de doorontwikkeling van de organisatie verder vorm te geven. De middelen daarvoor zijn geen onderdeel van dit verbeterplan. Een programmaplan Doorontwikkeling BUCH 2019 zal u afzonderlijk worden aangeboden.

4.5.3 Wat kost scenario 3c?

Onderstaand staatje geeft aan wat de totale kosten zijn van het scenario 3b. Het omvat dus zowel de kosten van autonoom, ziekteverzuim, goed werkgeverschap en dienstverlening.

3c Kosten knelpunten Duurzame bedrijfsvoering etc		
Autonoom	€ 1.785.000	Structureel
	€ 910.000	Incidenteel
Ziekteverzuim	€ 395.000	Structureel
	€ 990.000	Incidenteel
Goed Werkgeverschap	€ 252.000	Structureel
	€ 1.223.000	Incidenteel
Dienstverlening BOO	€ 297.000	Structureel
	€ 450.000	Incidenteel
Duurzame bedrijfsvoering etc	€ 174.000	Structureel
	€ 884.000	Incidenteel
Totaal	€ 2.903.000	Structureel
	€ 4.457.000	Incidenteel

Aanvullend op bovenstaand overzicht lichten wij hieronder toe welke punten een structureel beslag op de middelen leggen:

Categorie	Omschrijving	Bedrag
Duurzame bedrijfsvoering	Inzet op de uitvoering van de P-wet .	€ 150.000
	Inzet op beleid sportvelden	€ 24.000
Totaal duurzame bedrijfsvoering		€ 174.000

Voor een uitgebreid overzicht met onder andere de kosten per gemeente verwijzen wij naar [bijlage 5](#)

4.6 Kosten ambtelijke fusie in perspectief

Welk scenario u ook kiest, voor de meeste scenario's geldt dat er veel geld mee gemoeid gaat. Toch verbaast ons dat niet. De ambtelijke fusie heeft in zich besloten dat er, vanwege de aard van de fusie en het feit dat er naast de bestaande organisatie in ons geval een vijfde organisatie is opgetuigd, bepaalde efficiëncyvoordelen niet kunnen worden ingerekend. De organisatie wordt in een aantal gevallen daarentegen juist geconfronteerd met extra werkzaamheden. Zo houden wij vijf P&C-cycli in stand. Dat is één meer dan in de oude situatie. Wij moeten vijf administraties voeren, vijf archieven bijhouden, vijf factuurstromen coördineren, vijf aangiften verzorgen, vier versies per basisadministratie bijhouden ect. Ook hebben wij te maken nieuwe werkzaamheden en eisen, zoals de koepelvrijstelling die in de oude situatie niet speelde. Daarbij komt dat het beleid tussen de vier gemeenten nog altijd kan en mag verschillen. Doordat er sprake is van meer besturen, is er relatief gezien veel meer tijd nodig voor afstemming. Het UW rapport zegt daar over:

“Als gevolg van inrichting derde organisatie is extra afstemming en coördinatie nodig. Deze bedragen ongeveer 5% extra formatie, en dat wordt hoger naarmate er meer gemeenten deelnemen¹⁴.”

In datzelfde rapport wordt de conclusie getrokken dat voor transitie (dus geen transformatie/doorontwikkeling) 12,5% van de loonkosten van het regie deel van de organisatie nodig is. Dit geldt voor een periode van 2 tot 3 jaar.

¹⁴ Rapportage UW samenwerking

5 Sturing en governance

In dit plan dat ingaat op de basis op orde treft u veel maatregelen aan die allen vergezeld gaan van een financiële component. Ongewijzigd doorgaan zien wij als onverantwoord. Dit maakt dat wij ook de behoefte hebben gevoeld om aan te geven op welke wijze wij vanuit de directie sturing gaan geven op de basis op orde. Daartoe staat ons een aantal middelen ter beschikking.

5.1 Dienstverleningsovereenkomst.

In het bedrijfsplan was reeds voorzien dat er afspraken gemaakt moeten worden tussen de gemeenten en de werkorganisatie:

“De ingebrachte taken en formatie worden daarom per gemeente onder het ‘standaardpakket’ geschaard. Dit impliceert dat het standaardpakket per gemeente kan verschillen; een taak die gemeente x wel inbrengt, maar gemeente y niet, zal bij gemeente x in het standaardpakket zitten – immers deze gemeente heeft voor de uitvoering van deze taak bij aanvang ook formatie en geld overgedragen aan Werkorganisatie BUCH – en bij de andere gemeente niet.

In een te sluiten (eenvoudige) dienstverleningsovereenkomst tussen ieder college van B&W en het bestuur van Werkorganisatie BUCH, wordt de omvang en inhoud van dit standaardpakket vastgelegd. Het in dit bedrijfsplan opgenomen taken-, formatie- en financieel overzicht per gemeente vormt daarvoor de voornaamste basis.

Naast hetgeen iedere gemeente bij aanvang van Werkorganisatie BUCH inbrengt aan taken, formatie en financiën (standaardpakket), kan een gemeente in de loop der tijd ook nieuwe wensen, ambities of taken krijgen. Denk aan projecten, kwaliteitseisen of aanvullende wensen ter ondersteuning van het lokaal gemeentebestuur. Individuele wensen, ambities of taken van iedere gemeente worden vastgelegd in het maatwerkpakket per gemeente. De kosten die Werkorganisatie BUCH aanvullend moet maken om deze wensen, ambities of taken in te vullen worden conform de aanvullende afspraken met de betreffende gemeente één op één doorbelast aan die gemeente.

In eerste instantie is ervoor gekozen om in de DVO's met de gemeenten het standaardpakket niet op te nemen, maar uit te gaan van vertrouwen. Vertrouwen is nog steeds het uitgangspunt, maar wij zijn van mening dat de werkorganisatie zakelijker moet worden in de relatie. Niet om elke euro bij de gemeenten los te weken, maar om te voorkomen dat elkaars belangen worden geschaad. Daarom adviseren wij alsnog op basis van bekende gegevens het standaardpakket te bepalen en deze gezamenlijk met eventueel meerwerk vast te leggen in een vast te stellen DVO. Dit houdt ook in dat meerwerk of nieuw beleid via een nog nader te bepalen proces moet worden vastgesteld.

Om niet onnodig discussie over het beschikbaar stellen van middelen te voeren bestaat de mogelijkheid dat iedere gemeente een bedrag beschikbaar stelt als een soort van “klussenbudget” waarvoor ad-hoc nieuwe taken kunnen worden opgepakt.

5.2 Verantwoording

Om de raden inzicht te geven in de voortgang van de basis op orde wordt in de P&C documenten een expliciete paragraaf opgenomen die ingaat op de inzet van de beschikbaar gestelde middelen en de behaalde resultaten.

5.3 Concernplan en sturing

Het afgelopen jaar hebben wij ervaring opgedaan met het aansturen van een ambtelijke fusieorganisatie. Op basis van deze ervaringen gaan wij ook een verandering doorvoeren in hoe wij de organisatie gaan aansturen. Dat doen we doelgericht en resultaatgericht. Daarom zijn wij, parallel aan het opstellen van dit plan voor de basis op orde, bezig geweest met het opzetten van een Concernplan. Binnen dat Concernplan worden de kerndossiers van de gemeenten en de organisatiedoelstellingen van de BUCH gekoppeld aan een programmamanager en een directeur. Deze vorm van sturing gaan we ook koppelen aan het beschikbaar stellen van extra budgetten op het moment dat deze door het bestuur beschikbaar worden gesteld. Door SMART resultaatafspraken te maken met de managers over welk resultaat zij gaan behalen voor het extra budget dat zij nodig hebben en regelmatig de managers te spreken over de voortgang, verwachten wij voldoende te kunnen sturen op een doelmatige en doelgerichte besteding van de (extra) middelen.

De vier gemeentesecretarissen van de BUCH zijn tevens onbezoldigd directeur van de werkorganisatie, waarvan wisselend in een periode van twee jaar één directeur de rol van Algemene Directeur heeft. In de rol van directeur geven zij sturing aan de organisatie. Door te werken met concerndoelen, beschreven in het Concernplan, kan de directie duidelijker en zichtbaarder sturen op de ontwikkeling van de organisatie.

6 Doorontwikkeling BUCH

In dit plan ligt de focus vooral op het op orde brengen van de organisatie op korte termijn, in 2018. Daarmee zijn we er nog niet. Eén ding is heel duidelijk geworden en dat is dat er veel nodig is om de organisatie zodanig op orde te krijgen en te houden dat wij onze ambitieuze doelstellingen daadwerkelijk waar kunnen maken. Daarom wordt, nadat het bestuur een keuze heeft gemaakt voor een scenario, aanvullend op dit plan dat gaat over de basis op orde een plan van aanpak opgesteld voor de doorontwikkeling van de werkorganisatie BUCH. Hoe die doorontwikkeling eruit gaat zien, is helemaal afhankelijk van de keuze van uw bestuur. Een basis die op orde is zal veel helpen voor de snelheid waarmee het gewenste niveau van dienstverlening kan worden gerealiseerd. Een stevige sturing de doorontwikkeling is naast het op orde brengen van de basis, randvoorwaarde voor het succes van de werkorganisatie BUCH.

Harmonisatie van beleid

Een belangrijke voorwaarde voor succesvol en efficiënt samenwerken in een gefuseerde ambtelijke organisatie is het verregaand harmoniseren van beleid en standaardiseren van werkprocessen. Zolang er voor vier gemeenten beleid moet worden gemaakt en voor de vier gemeenten afwijkende processen worden doorlopen, kan er geen of beperkt sprake zijn van kostenvoordeel door efficiency. Gewenste “Couleur Locale” mag hier ondertussen niet uit het oog worden verloren.

Zakelijker optreden

Het is belangrijk om zakelijker te worden in de manier van werken die wordt gehanteerd tussen de werkorganisatie BUCH en de vier gemeenten. Vooraf heldere afspraken maken over wat er geleverd kan worden en hoeveel dat kost, geeft rust aan de deelnemende gemeenten. Jaarlijks op te stellen dienstverleningsovereenkomsten geven inzicht in het basispakket dat kan worden geleverd door de organisatie. Daarbij kan er sprake zijn van maatwerk en meerwerk. De wijze waarop en de kosten waartegen dit kan worden geleverd moeten ook inzichtelijk worden gemaakt. Die manier van werken legt de basis voor goede onderlinge verhoudingen tussen de vier gemeenten. Zowel in het evaluatierapport van de SED als in het UW rapport komt deze aanbeveling naar voren. Zakelijk optreden gaat ook over het in beeld brengen van de werkelijke kosten en het verhalen van kosten die wij maken op het moment dat dit mogelijk is. Wij gaan er van uit dat de zaken op orde wordt gebracht, daar waar het gaat om externe dekking van kosten. Het is vervolgens aan de raden om op het moment dat de integrale kosten in beeld zijn te besluiten deze kosten ook in rekening te brengen of deze op te vangen binnen de exploitatie. Zo moet er een heldere systematiek voor kostenverhaal worden ontwikkeld die consequent wordt toegepast binnen de hele BUCH. Voor wat betreft de leges geldt dat het vanuit oogpunt van een efficiënte bedrijfsvoering logisch is om uniforme leges te hanteren binnen de BUCH gemeenten voor die producten die zich daarvoor lenen.

Programmamanagers

Een belangrijke eerste stap in het realiseren van de kanteling van de organisatie richting het wenkend perspectief en het versterken van de keten is dat directie en management nadrukkelijk gaan sturen op de organisatiedoelen in het Concernplan. Het Concernplan is een belangrijk leidend document voor de organisatie. Niet de hiërarchie en de structuur van de domeinen zijn uiteindelijk leidend, maar de principes en doelen van het Concernplan. Door doelgericht en integraal te werken, heldere resultaatafspraken te maken en regelmatig de voortgang op de resultaatafspraken te bespreken krijgt de sturing op de realisatie van de organisatiedoelen daadwerkelijk vorm.

In juli 2017 is een analyse gemaakt over de toekomst van de programmamanagers. Gesteld werd dat er op termijn drie mogelijkheden waren om domeinen op een andere manier in te richten. De volgende mogelijkheden werden genoemd:

- Voeg zo snel mogelijk de domeinen Civiele Werken & Verkeer en Wijkbeheer bij elkaar. Daarbij is goed om op termijn het programma RO erbij te betrekken. Op deze manier kan je in één programma het gehele fysieke domein plaatsen.
- Samenvoegen van een deel van de taken van het programma Bedrijfsvoering en de Bestuursstaf.
- Na een periode van ongeveer drie jaar kan het programma I&A weer worden opgenomen worden in de het programma Bedrijfsvoering.

Schuiven met taken en het samenvoegen van domeinen is geen doel op zich. Het goed organiseren van de keten levert belangrijke voordelen op, waarbij uiteindelijk één manager de hele keten kan aansturen en hierop aanspreekbaar is. Wij zijn daarom voornemens de twee eerste punten nu op te pakken en de volgende wijzigingen aan te brengen:

- a) Door de bestuurssecretarissen toe te voegen aan bedrijfsvoering en samen te voegen met de projectondersteuners en zorg te dragen voor aanvullende training en opleiding vermindert de kwetsbaarheid van deze functies en verhoogt de flexibiliteit van de organisatie. Om dit mogelijk te maken verwachten wij wel dat hier coördinatie voor nodig is.
- b) Het toevoegen van OOV en de zaken rondom APV aan het team VTH zorgt ervoor dat ook de veiligheidsketen beter georganiseerd wordt.
- c) Een nauwere samenwerking tussen juristen RO en juristen algemeen bevordert de flexibiliteit doordat in tijden van drukte het werk beter verdeeld kan worden. Hoe dit vorm te geven is een punt van aandacht.

Een ander voordeel is dat aanzetten tot programmatisch werken en het organiseren van de keten ruimte geeft om managementkracht op andere manieren in te zetten. Met bovenstaande wijzigingen worden de manager Bestuursstaf en tenminste één manager in het ruimtelijk domein vrijgespeeld.

Diverse Sleutelfuncties

Binnen de nieuwe ambtelijke organisatie werken we sinds 1 januari ook met enkele kleine teams met diverse sleutelfuncties.

Begin 2016 hebben de directie en het bestuur het bestuurlijk ontwerpdocument vastgesteld. In dit document wordt inhoud gegeven aan hoe het wenkend perspectief, een andere kijk op dienstverlening, binnen de organisatie vormgegeven zou worden. Naast dat dit plan een richting gaf aan hoe wij de dienstverlening van de toekomst zien, werd hier ook een nieuwe functie geïntroduceerd die geen van de gemeenten daarvoor kende, de gebiedsregisseur. Omdat de gebiedsregisseur een nieuwe functie is die een nieuwe dienst levert die geen van de gemeenten in de oude situatie kende, hadden de kosten hiervan (ca € 700.000 structureel), volgens de in het bedrijfsplan vastgestelde uitgangspunten, doorberekend moeten worden aan de gemeentebesturen. Dit is niet gebeurd. De keuze is gemaakt om de organisatie een extra bezuiniging op te leggen. Een bezuiniging waarvan de keerzijde nu zichtbaar wordt.

Inmiddels wordt met zeven medewerkers in deze functie gewerkt aan de kanteling van buiten naar binnen.

De bestuursadviseurs werken nu veelal zelfstandig en zijn min of meer gekoppeld aan een specifieke gemeente. Zij werken in de praktijk zelf organiserend. Voor personele aangelegenheden kunnen ze worden gekoppeld worden aan een programmamanager.

De strategisch adviseurs hebben naast een vrije adviserende rol op tal van onderwerpen ook een opdrachtgever-opdrachtnemersrol en kunnen op die wijze bij het MT hun plek vinden, terwijl ze zelforganiserend werken. Deze teams zijn klein in omvang, respectievelijk vijf en zes personen, en bestaan uit ervaren professionals. Zelforganisatie kan voor hen op dit moment het uitgangspunt zijn.

Teammanagers

Bij de inrichting van de werkorganisatie was het uitgangspunt dat teams een omvang van 30 tot 40 fte konden hebben. Dit is beschreven in het bedrijfsplan Samen, maar toch apart (pag. 31). Dit vraagt om zelfstandigheid en zelfsturende competenties van medewerkers. Echter, dit zijn competenties die niet van het ene op het andere moment aanwezig zijn bij alle medewerkers. De ontwikkeling er van en het efficiënt en effectief samenwerken in de nieuwe situatie vraagt nog de nodige gerichte aandacht. Dat feit maakt dat er in de huidige situatie veel druk op medewerkers staat. En dan gecombineerd met de huidige transitiefase, waarin we moeten wennen aan het werken voor vier gemeenten, processen opnieuw moeten worden ingericht en de werkdruk hoog is als gevolg van een aantal autonome ontwikkelingen.

Bij het bouwen van de organisatie hebben wij concessies moeten doen om het aantal leidinggevende functies in de organisatie te beperken. Daardoor is in een aantal gevallen het aantal teammanagers beperkt. Bovendien blijkt in de praktijk dat enkele teams erg groot zijn. Voorbeelden zijn het Team VTH en het Team Sociale Teams. Deze teams komen ruimschoots boven het uitgangspunt van maximaal 30 tot 40 fte uit zoals dat in het bedrijfsplan was opgenomen. Dat, in combinatie met complexe situaties die zijn ontstaan als gevolg van de transitiefase, zoals het wennen aan het bedienen van vier gemeenten en het opnieuw inrichten van ICT en de processen, maakt dat deze teams erg kwetsbaar zijn. Daar komt nog bovenop dat er sprake is van een toename van het aantal en de complexiteit van de dossiers bij Samenleven.

Het beroep op zelfsturende competenties dat aan de medewerkers van deze teams wordt gedaan blijkt dan ook te groot te zijn. Wij zijn van mening dat extra leidinggevende capaciteit, in ieder geval voor de komende jaren, zal helpen om medewerkers en teams in hun kracht te zetten. Voor het Team Sociale Teams wordt extra teammanagement capaciteit ingezet. Voor het Team VTH wordt nader bekeken welke hulpstructuur nodig is.

Zelforganiserende teams

In het bedrijfsplan is opgenomen dat gaandeweg zou worden toegewerkt naar zelforganiserende teams. Er zijn twee pilots gestart, bij de teams HRM en het team Advies & Control. In de praktijk blijkt nu dat voor het team Advies & Control de tijd nog niet rijp is om deze ontwikkeling verder door te zetten. Die pilot wordt dan ook tijdelijk stopgezet, de randvoorwaarden zijn nog niet optimaal genoeg. Zij werven een teamleider. De pilot HRM loopt wel door. De ervaringen die in deze pilot worden opgedaan, kunnen op een later moment voor andere teams worden gebruikt. Ook kan die pilot worden uitgebreid met de bestuursadviseurs en strategisch adviseurs. Het advies is om buiten deze teams de verdere ontwikkeling van zelf organiseren gefaseerd door te zetten wanneer de teams daar aan toe zijn en de randvoorwaarden op orde zijn.

Huisvesting.

Ten tijde van het opstellen van het bedrijfsplan was al duidelijk dat we als organisatie ruim in het jasje zitten als het gaat om huisvesting. Huisvesting is dan ook één van de onderwerpen waar mogelijk een besparing kan worden bereikt. Het bedrijfsplan laat zien dat binnen de bestaande gemeentehuizen van Castricum en Bergen voldoende ruimte is om alle vakafdelingen te huisvesten. Dit werken wij verder uit in een huisvestingsvisie. Deze visie moet aan de deelnemende gemeenten heldere en ambitieuze kaders en richtlijnen geven om de toekomstige faciliterende uitdagingen van de BUCH werkorganisatie op het gebied van huisvesting flexibel vorm te kunnen geven.

7 Advies

De opdracht was om een drietal scenario's te ontwikkelen en deze aan u voor te leggen met een advies. Dat zijn er drie geworden waarvan de derde, drie varianten heeft.

Op basis van voorliggend verbeterplan, vanuit onze verantwoordelijkheid voor goed werkgeverschap en alles overziend adviseren wij u om tenminste te kiezen voor scenario 3b. In dit scenario zitten autonome kosten die u als individuele gemeenten ook had moeten maken, de kosten voor de opvang van ziekteverzuim, de kosten voor de verbetering van de werkbeleving en de kosten voor verbetering van de dienstverlening.

Wij zijn van mening dat met de keuze voor scenario 3b de basis van de organisatie op de belangrijkste punten op orde wordt gebracht. Hierdoor wordt het mogelijk om vanuit een stabiele situatie door te werken aan doorontwikkeling. Met mensen die weer met plezier aan het werk gaan, goed in hun vel zitten en daardoor zorgen voor een goede dienstverlening

Bijlagen

In dit document zijn de volgende bijlagen opgenomen:

- Bijlage 1, Terugblik proces ambtelijke fusie
- Bijlage 2, Overzicht van voorziene besparingen
- Bijlage 3, Lijst van knelpunten per scenario
- Bijlage 4, Hoe nu verder?
- Bijlage 5, Uitgebreid financieel overzicht per gemeenten enkelvoudig en cumulatief

Bijlage 1 Terugblik proces ambtelijke fusie

Maart 2014 Verkenningrapportage naar de kansen van samenwerking tussen de BUCH-gemeenten

Oktober 2014 Business Case “De BUCH” een verdiepend onderzoek naar varianten van ambtelijke samenwerking en (ondertussen) het verder uitbouwen van het ‘samen doen’ tussen de ambtelijke organisaties van deze gemeenten. In dit document worden de fundamenten onder de ambtelijke fusie gelegd. Uitgangspunten als de drie K’s en de twee G’s worden geïntroduceerd evenals de drie pijlers onder de dienstverlening; High Tech, High Touch en ‘Het wenkend perspectief’.

Mei 2015 Bedrijfsplan “Samen maar toch Apart”. Naar aanleiding van de Business Case is de conclusie: het moet een ambtelijke fusie worden. Het Bedrijfsplan geeft gedetailleerder aan hoe een dergelijke organisatie er dan uit moet komen te zien.

Juni 2015 Plan van Aanpak Inrichtingsfase

Oktober 2015 Selectie kwartiermakers de BUCH en start van de bouwfase

Januari 2016 Bestuurlijk Ontwerpdocument de BUCH.

Januari 2017 Start werkorganisatie de BUCH.

Mei 2017 Eerste indicaties problematiek werkdruk in relatie tot inhuur

Augustus 2017 Contextanalyse

Oktober 2017 Opdrachtverstrekking plan doorontwikkeling de BUCH.

Besparingen voorzien in begroting 2017						
	2017	2018	2019	2020	2021	Cumulatief
BDV	€ -	€ 150.000	€ 130.000	€ -	€ 69.000	€ 349.000
BS	€ -	€ 40.000	€ 55.000	€ -	€ -	€ 95.000
CV&W	€ -	€ 65.000	€ 40.000	€ 10.000	€ -	€ 115.000
I&O	€ 40.000	€ 70.000	€ 30.000	€ 150.000	€ 100.000	€ 390.000
RO	€ -	€ 200.000	€ 200.000	€ 200.000	€ -	€ 600.000
SL	€ -	€ 215.000	€ 135.000	€ 135.000	€ -	€ 485.000
WBH	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Directie	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -	€ -
Totaal	€ 40.000	€ 740.000	€ 590.000	€ 495.000	€ 169.000	€ 2.034.000

Scenario 1.

AUTONOOM

Nr.	Knelpunt	Oplossing	Consequentie niet uitvoeren oplossing	Kosten	Dekking	I/S
1	Invoeren e-factureren	Projectleider	Wettelijk verplicht	50.000	4G	I
2	Collegeverklaring In Control	Extra formatie	Wettelijk verplicht; geen rechtmatigheidsverklaring	84.000	4G	S
5	Achterstand bij versturen facturen door FA	Extra formatie Financiële Administratie	Werkzaamheden worden niet volledig uitgevoerd	60.000	4G	I
7	Toename avondactiviteiten gemeentehuizen	Extra formatie, inhuur of stagiaires	Onvoldoende ondersteuning bij avondactiviteiten	PM	4G	I
9	Hoge werkdruk Bestuurssecretariaten	Clusteren met Projectassistenten	Werkdruk blijft hoog, toename ziekteverzuim	30.000	4G	I
12	Aantrekken woningbouw, hoge werkdruk CW&V	Financiering in RO-projecten	Geen advisering RO door CW&V, kwaliteit OR wordt lager	PM	Leges/KV bij 4G	I
13	Werken bij Civiele Werken duurder door aantrekkende markt	Budgetten bepalen obv landelijke index	Bij gelijkblijvend budget minder werken/projecten uitvoeren	PM	Leges/KV bij 4G	I
14	Meer inzet (uren/€) bij CW&V tgv participatie	Financiering door projectenbudget hoger	Minder projecten, klachten ^ en strakkere kaders participatie	PM	Projectbudget 4G	I
15	Meer toezicht bij grondroeringen, genereert meer inkomsten	Extra inzet toezicht	Wettelijk verplicht, mislopen inkomsten, schade buitenruimte	67.000	Leges/KV Via 4G	S
16	Tekort capaciteit civiele projecten oa A9 & Vennewatersweg	Projectleider	Stop projecten, beheerkosten omhoog, kwaliteit OR omlaag	100.000	Projectbudget 4G	S
17	Mobiliteit & Bereikbaarheid Metropool Regio Amsterdam	Inzet Strategisch- & Beleidsadviseurs	Geen belangenbehartiging BUCH in MRA	30.000	4G	S
18	Openbare ruimte anders inrichten door Klimaatverandering	Dekking in projecten hoger budget	Water-, droogte en- hitteoverlast op lange termijn	PM	4G	S
20	Effecten Omgevingswet op Civiele Werken	Dekking meenemen in Omgevingswet	Geen advisering aan RO en hogere kosten op lange termijn	PM	PM	S
22	Meer werk bij CW&V en Wijkbeheer door RO-projecten	Extra formatie tlv kostenverhaal RO	Deels/Geen advisering aan RO en hogere kosten op LT	75.000	Leges/KV 4G	S
23	Toename werk bij CW&V door aantrekken economie	Extra inhuur tlv kostenverhaal RO	Minder uitvoering projecten, advisering RO v, en kosten LT ^	300.000	Leges/KV 4G	S
25	Meer verkeerskundige werkzaamheden, politiek gevoelig	Extra formatie Civiele Werken	Meer klachten en veel (klant)vragen blijven onbeantwoord	67.000	4G	S
41	Extra werk (11,5%) bij Postkamer door 3D's en nog stijgende	Extra formatie DIV	Wettelijk verplicht	75.000	Zorgbudgetten	S
54a	Toename complexiteit en intensiteit ondersteuningsvragen	Extra formatie Sociale Teams & FO KCC	Zeer beperkte dienstverlening, toename wachttijden	250.000	Zorgbudgetten	I
54b	Toename complexiteit en intensiteit ondersteuningsvragen	Extra formatie Sociale Teams & FO KCC	Zeer beperkte dienstverlening, toename wachttijden	250.000	Zorgbudgetten	S
55	Onvoldoende preventie en monitoring	Extra formatie Sociale Teams	Geen preventie, ondersteuningsplan en monitoring	200.000	Zorgbudgetten	S
58	Sociale Teams worden bekend en krijgen meer vragen	Extra formatie Sociale Teams & FO KCC	Afname preventie en toename wachttijden	220.000	Zorgbudgetten	I
59	Jeugdconsulenten hoofdelijk verantwoordelijk geeft veel druk	Extra formatie Teammanager	Onvoldoende ondersteuning personeel	95.000	4G	I
62	Nieuwe manier van werken voor Wmo en Jeugd	Inhuur medewerker berichtenverkeer	Invoering van bestuurlijke keus wordt niet uitgevoerd	60.000	4G	I
75	Afvalbeleid kent veel ontwikkelingen	Extra formatie Afvalbeleidsmedewerker	Temporiseren doelstellingen afvalbeleidsplan	75.000	Leges/tarieven 4G	S
84	Meer vergunningaanvragen door aantrekkende economie	Inkomsten leges naar wo BUCH tbv inhuur	Niet tijdig behandeld, verlening van rechtswege	150.000	Leges/tarieven 4G	I
85	Meer handhavingverzoeken	Extra formatie of Deregulering	Niet voldoen verzoeken, imagoschade, verbeuring dwangsom	150.000	4G	S
86	Team VTH heeft veel te veel teamleden	Extra formatie Teammanager	Afname begeleiding personeel, stagnering professionaliteit	95.000	4G	S
87	Duurzaamheid heeft politiek grote prioriteit	Extra formatie	Niet nakomen landelijke regelgeving en regionale afspraken	PM	4G	S
88	Ondersteuning bij Energietransitie en Duurzaamheid	Extra formatie	Aansluiting missen op energietransitie-ontwikkelingen	140.000	4G	S
89	Stedenbouwkundige nodig door aantrekkende economie	Extra formatie	Ruimtelijke kwaliteit omlaag	50.000	Via 4G	I
90	Achterstand inmeten verkochte percelen en snippergroen	Extra formatie	Wettelijk verplicht	40.000	4G	I
91	Toekomstig inmeten percelen en snippergroen	Extra formatie	Wettelijk verplicht	12.000	4G	S

ZIEKTEVERZUIM

Nr.	Knelpunt	Oplossing	Consequentie niet uitvoeren oplossing	Kosten	Dekking	I/S
10	Uitval Bestuurssecretariaat incl langdurig zieke	Inhuur	Onvoldoende interne dienstverlening	PM	PM	I
48	Onderbezetting KCC: Balies, Callcenters, Recepties	Extra formatie of lange wachttijden	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	250.000	4G	S
50	Uitval KCC: Balies, Callcenters, Recepties incl langdurig zieken	Inhuur, formatie of lange wachttijden	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	100.000	4G	I
51	Uitval KCC: Balies, Callcenters, Recepties incl langdurig zieken	Inhuur, formatie of lange wachttijden	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	100.000	4G	S
63	SamenLeven heeft zieken overgekregen van de 4 gemeenten	PM	PM	PM	PM	I
69+71	Uitval SamenLeven incl langdurig zieken	Extra formatie of inhuur	gering bemiddeling uitkeringsgerechtigden –werkgever in U	90.000	4G	I

Scenario 3.**HARMONISATIE 3A: Goed Werkgeverschap**

Nr.	Knelpunt	Oplossing	Consequentie niet uitvoeren oplossing	Kosten	Dekking	I/S
6	Tekort Facilitair vanwege meer huisvesting dan begroot	Extra formatie Facilitair Medewerker	Geen ondersteuning in een of meer gemeentehuizen	88.000	4G	I
35	Span of control ICT organisatie irt problematiek te groot	Coördinatiefunctie ICT neerzetten	Suboptimale dienstverlening vanuit helpdesk	15.000	4G	S
43	Verlies kwaliteit en ervaring bij Frontoffice KCC	Extra formatie of inhuur	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	150.000	4G	I
52	Onvoldoende coördinatie Frontoffice KCC	Extra formatie of inhuur	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	150.000	4G	I
53	Onvoldoende coördinatie DIV	Extra formatie of inhuur	Informatielek, geen Wob-verzoeken, boetes Inspectie en Min	45.000	4G	I
64	Achterstanden applicatie Jeugd & Wmo	Inhuur of inzet collega's	Achterstanden zijn in 2018 nog niet weggewerkt	360.000	4G	I
65	Afstemming Sociale Teams en Backoffice niet duidelijk	Inhuur of inzet interne adviseurs	Interne proces sluit niet aan op Sociale Teams	230.000	4G	I
94a	Tekort aan opleidingsbudget medewerkers	Aanvullen opleidingsbudget	Kwaliteit kennis, vaardigheden en competenties onvoldoende	200.000	4G	I
94b	Structureel tekort aan opleidingsbudget medewerkers	Aanvullen opleidingsbudget	Kwaliteit kennis, vaardigheden en competenties onvoldoende	237.000	4G	S

HARMONISATIE 3B Dienstverlening Basis op Orde

Nr.	Knelpunt	Oplossing	Consequentie niet uitvoeren oplossing	Kosten	Dekking	I/S
21	Tekort aan beheerders bij Civiele Werken	Extra formatie	Achterstand onderhoud, kwaliteit OR lager, kosten LT hoger	75.000	4G	S
32	Vertrek Systeem- en netwerkbeheerders ivm marktwerking	Herwaardering functie of uitbesteden	Kwaliteit ICT omlaag, interne dienstverlening onder druk	PM	4G	S
33	Verdere professionalisering ICT-medewerkers	Herwaardering functie of uitbesteden	Kwaliteit ICT omlaag, interne dienstverlening onder druk	PM	4G	S
37	Tekort systeem- en netwerkbeheerders	Extra formatie, inhuur of uitbesteden	Kwaliteit ICT omlaag, interne dienstverlening onder druk	200.000	4G	I
42	Slechte tel. bereikbaarheid collega's & bellen niet altijd terug	Extra formatie, aanpak houding & gedrag	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	200.000	4G	I
46	Backoffice BuZa wordt ingezet bij FO; nu achterstanden BO	Inhuur, kwaliteit BRP is wettelijk verplicht	Wettelijk verplicht (anders mn geen adresonderzoeken)	50.000	4G	I
49	Werk vanuit domeinen naar Frontoffice zonder formatie	Extra formatie of werkdruk teruggeven	Mn geen GPK, parkeervergunning, WOZ, zorgvragen, Fin adm.	50.000	4G	S
79	Technisch beheer parkeerautomaten Bergen	Extra formatie of inhuur	Storingen ^, minder snel opgelost, uitbesteden werk ^ en € ^	15.000	4G	S
80	Tekort medewerkers Groen & Grijs Wijkbeheer Castricum	Extra formatie of inhuur	Onderhoudsniveau (raadsafspr)Groen & Grijs Castricum daalt	90.000	4G	S
93	Tekort formatie Vastgoed jurist	Extra formatie	Wettelijk verplicht; dienstverlening en inkomsten omlaag	67.000	4G	S

HARMONISATIE 3C Duurzame Bedrijfsvoering

Nr.	Knelpunt	Oplossing	Consequentie niet uitvoeren oplossing	Kosten	Dekking	I/S
44	Achterstanden scan- & archiveringswerk, informatielek	Extra formatie, Matchpoint of kaartenbak	Wettelijk verplicht (info-lek, geen Wob-verzoeken, boetes)	150.000	4G	I
45	Achterstand archiveringswerk door verhuizing werkplekken	Extra formatie, Matchpoint of kaartenbak	Wettelijk verplicht (info-lek, geen Wob-verzoeken, boetes)	50.000	4G	I
47	Communicatieadviseurs overvraagd	Inhuur	Geen Nieuwskamer, hulp bestuur, projecten, teams, collega's	180.000	4G	I
66	Tekort formatie tbv jaarrekening Jeugd & Wmo 4 gemeenten	Inhuur	Beperkt opstellen eindafreken. 160 zorgaanbieders, is veel €	54.000	4G	I
68a	Uitstel harmonisatie Participatie-wet	Extra formatie	Bestuurlijke afspraken uitvoering P-wet niet nakomen	450.000	4G	I
68b	Onvoldoende formatie uitvoering P-Wet	Extra structurele formatie	Bestuurlijke afspraken uitvoering P-wet niet nakomen	150.000	4G	S
76	Tekort beleidsmedewerker sportvelden	Extra formatie	Geen bestuurlijke advisering, toename klachten, kwaliteit v	24.000	4G	S
92	Tekort capaciteit voor Erfgoedbeleid	Extra formatie	Erfgoedbeleid wordt niet opgesteld en dus geen uitvoering	20.000	4G	I

Knelpunten die niet zijn opgenomen					
Nr.	Knelpunt	Waarom niet opgenomen?	Kosten	Dekking	I/S
3	Vertrek personeel door aantrekken arbeidsmarkt	Wordt meegenomen in de doorontwikkeling	-	-	-
4	Tekort formatie Salarisadministratie en HRM-advies	Besparing op formatie opschorten; zie scenario 2	-	-	-
8	Projectassistent voor I&A	Herschikking taken	-	-	-
11	Coördinatie Bestuurssecretariaten	Anders organiseren	-	-	-
19	Meer inzet Communicatie bij projecten door participatie	Participatie op passende manieren, bijvoorbeeld via social media	-	-	-
24	Meer werk Civiele Werken en Wijkbeheer door RO-projecten	Is reeds opgenomen onder nr. 22	-	-	-
26	Tekort medewerker Verkeer	Is opgelost	-	-	-
27	Achterstand vullen beheerdata Civiele Werken	Temporiseren , gevolg is dat beheer data onbetrouwbaar wordt	-	-	-
28	Meer civiel werk vanuit Uitgeest en Heiloo dan inbreng fte	Nieuwe projecten vanuit Uitgeest en Heiloo prioriteren, parkeren of extra financiering	-	-	-
29	Achterstand wegenonderhoud Uitgeest	Temporiseren of extra geld vanuit gemeente beschikbaar stellen	-	-	-
30	Politiek wil meer en versnelde civiele projecten uitvoeren	Verzoeken prioriteren, parkeren of extra financiering	-	-	-
31	Meer reis- en mailverkeer, kost meer tijd	Niet gekwantificeerd	-	-	-
34	Fundamentele discussie starten over uitbesteding I&A	Wordt meegenomen in de doorontwikkeling	-	-	-
35	Onvoldoende coördinatie ICT	Formatie intern overhevelen	-	-	-
36	Tekort aan financiële kennis bij I&A	Kennis aanvullen door opleidingen	-	-	-
38	Professionele dienstverlening, High Touch & High Tech	Essentiële randvoorwaarde, wordt meegenomen in Programma Dienstverlening	-	-	-
39	Veel telefoontjes van ontevreden inwoners en leveranciers	Wordt intern opgelost	-	-	-
40	Piek aanvragen reisdocumenten, capaciteit tekort	Indien weer dan via de 4 gemeenten in rekening brengen uit meeropbrengst leges	-	-	-
56	Na overgangsjaar 2015 kwamen veel zorg-klanten in beeld	Niet gekwantificeerd	-	-	-
57	Toename stathouders	Niet gekwantificeerd	-	-	-
60	Nieuw cliëntenbestand	Niet gekwantificeerd	-	-	-
61	Vertraging ontvlechting IJmond Werkt en Sociale Recherche	Niet gekwantificeerd	-	-	-
67	Extra Teammanager Samenleven	Is reeds opgenomen onder nr. 59	-	-	-
70	Scenario denken voor uitvoering van sociaal domein	Wordt meegenomen in de doorontwikkeling	-	-	-
72	Geen budget voor mobiliteit	Wordt meegenomen in de doorontwikkeling	-	-	-
73	Meer werk bij Vastgoed door juridisering samenleving	Jurist Vastgoed uit extra inkomsten of herschikking met Juridische Zaken	-	-	-
74	Taakstelling wordt BUCH-breed niet behaald	Zie: Scenario 2	-	-	-
77	Tekort aan inkopers	Herschikking taken	-	-	-
78	Inzet OR gaat tkv inzet op primaire werkzaamheden	Herschikking taken	-	-	-
81	Vertraging invoering applicatie Begraafplaatsadministratie	Niet gekwantificeerd	-	-	-
82	Nieuwe medewerkers kennen processen onvoldoende	Is reeds opgenomen onder nr. 43	-	-	-
83	Geen inhuurbudget Afvalinzameling vanwege ziekteverzuim	Is reeds opgenomen onder scenario 1	-	-	-
92	Tekort capaciteit voor Erfgoedbeleid	Tekort blijkt in de praktijk mee te vallen	-	-	-

Bijlage 4 Hoe nu verder..

Datum	Actiepunt
	Opstellen concept begrotingswijziging bij Verbeterplan, <i>van samen naar beter</i> <i>Onderzoeken hoe om te gaan met een eventuele onderuitputting van de BUCH-begroting 2017.</i>
	Behandeling in de ARC's en gemeenteraden van de vier gemeenten, er komt geen aparte BUCH raadsbrede vergadering. (<i>Moment is na de verkiezingen ivm aanlevertermijnen raad</i>).
	In deze periode meenemen van medewerkers en OR via directie, programmamanagers en teammanagers
	Model (ontwikkelen) voor besteden extra middelen die via het gekozen scenario naar de BUCH toe komen.
	Verantwoording naar de raad via de P&C-cyclus
Jan. 2018	Definitief besluit Concernplan, inclusief namen.
	Vormen nieuw Programma "de Doorontwikkeling". Aanwijzen programmamanager. Koppelen onderdelen van de 'Doorontwikkeling' aan directieleden en programmamanagers volgens de verdeling uit het Concernplan. Onderdelen die nader uitgewerkt moeten worden: <ul style="list-style-type: none"> - Herverdeling bestaande domeinen; - Huisvesting; - Actieplan ziekteverzuim - Mobiliteit van medewerkers
Maart 2018	Actualisatie overzicht beleidstukken met vervaldatum (BUCH-breed), met daarin onderverdeeld: Verordeningen, nadere regels, beleidsregels, visie en beleidspannen. Uit de actualisatie analyseren op welke beleidsstukken in 2018 een verdere harmonisatieslag kan worden gemaakt. Tevens een termijnkalender voor dit onderwerp tot 2020 opstellen.
Sept. 2018	Uitwerken en mogelijk doorvoeren structuurwijzigingen. Eindproduct een actuele Organisatieverordening.
	Nieuwe afspraken vastleggen in DVO. DVO aanpassen aan de coalitieprogramma's en per gemeente ruimte voor 'klussenbudget'.

Bijlage 5 Uitgebreid financieel overzicht per gemeente

Dit overzicht geeft inzicht in de kosten per scenario en per gemeente. De opbouw van de scenario's is zodanig dat deze complementair aan elkaar zijn. Dus het scenario "Goed Werkgeverschap" is aanvullend op het scenario Autonoom en Ziekteverzuim. Deze kunnen dus niet los van elkaar gezien worden.

Bergen				
Scenario	Aard	2018	2019	2020
Autonoom & Ziekteverzuim	Structureel	€ 579.054	€ 579.054	€ 579.054
	Incidenteel	€ 295.204	€ 236.812	€ 16.220
	Structureel	€ 128.138	€ 128.138	€ 128.138
	Incidenteel	€ 321.156	€ 160.578	€ -
Goed Werkgeverschap	Structureel	€ 81.749	€ 81.749	€ 81.749
	Incidenteel	€ 396.741	€ 221.565	€ 77.207
Dienstverlening	Structureel	€ 96.347	€ 96.347	€ 96.347
	Incidenteel	€ 145.980	€ -	€ -
Duurzame bedrijfsvoering	Structureel	€ 56.446	€ 56.446	€ 56.446
	Incidenteel	€ 286.770	€ 145.980	€ 16.220
Totaal	Structureel	€ 941.733	€ 941.733	€ 941.733
	Incidenteel	€ 1.445.851	€ 764.935	€ 109.647

32,44%

11,67%

Uitgeest				
Scenario	Aard	2018	2019	2020
Autonoom & Ziekteverzuim	Structureel	€ 208.310	€ 208.310	€ 208.310
	Incidenteel	€ 106.197	€ 85.191	€ 5.835
	Structureel	€ 46.097	€ 46.097	€ 46.097
	Incidenteel	€ 115.533	€ 57.767	€ -
Goed Werkgeverschap	Structureel	€ 29.408	€ 29.408	€ 29.408
	Incidenteel	€ 142.724	€ 79.706	€ 27.775
Dienstverlening	Structureel	€ 34.660	€ 34.660	€ 34.660
	Incidenteel	€ 52.515	€ -	€ -
Duurzame bedrijfsvoering	Structureel	€ 20.306	€ 20.306	€ 20.306
	Incidenteel	€ 103.163	€ 52.515	€ 5.835
Totaal	Structureel	€ 338.780	€ 338.780	€ 338.780
	Incidenteel	€ 520.132	€ 275.179	€ 39.445

34,32%

21,57%

Castricum				
Scenario	Aard	2018	2019	2020
Autonoom & Ziekteverzuim	Structureel	€ 612.612	€ 612.612	€ 612.612
	Incidenteel	€ 312.312	€ 250.536	€ 17.160
	Structureel	€ 135.564	€ 135.564	€ 135.564
	Incidenteel	€ 339.768	€ 169.884	€ -
Goed Werkgeverschap	Structureel	€ 86.486	€ 86.486	€ 86.486
	Incidenteel	€ 419.734	€ 234.406	€ 81.682
Dienstverlening	Structureel	€ 101.930	€ 101.930	€ 101.930
	Incidenteel	€ 154.440	€ -	€ -
Duurzame bedrijfsvoering	Structureel	€ 59.717	€ 59.717	€ 59.717
	Incidenteel	€ 303.389	€ 154.440	€ 17.160
Totaal	Structureel	€ 996.310	€ 996.310	€ 996.310
	Incidenteel	€ 1.529.642	€ 809.266	€ 116.002

BUCH			
Scenario	Aard	Totaal	
1 Autonoom & Ziekteverzuim	Structureel	€ 1.785.000	
	Incidenteel	€ 910.000	
	Structureel	€ 395.000	
	Incidenteel	€ 990.000	
3a Goed Werkgeverschap	Structureel	€ 252.000	
	Incidenteel	€ 1.223.000	
3b Dienstverlening	Structureel	€ 297.000	
	Incidenteel	€ 450.000	
3c Duurzame bedrijfsvoering	Structureel	€ 174.000	
	Incidenteel	€ 884.000	
Totaal	Structureel	€ 2.903.000	
	Incidenteel	€ 4.457.000	

Heiloo				
Scenario	Aard	2018	2019	2020
Autonoom & Ziekteverzuim	Structureel	€ 385.025	€ 385.025	€ 385.025
	Incidenteel	€ 196.287	€ 157.461	€ 10.785
	Structureel	€ 85.202	€ 85.202	€ 85.202
	Incidenteel	€ 213.543	€ 106.772	€ -
Goed Werkgeverschap	Structureel	€ 54.356	€ 54.356	€ 54.356
	Incidenteel	€ 263.801	€ 147.323	€ 51.337
Dienstverlening	Structureel	€ 64.063	€ 64.063	€ 64.063
	Incidenteel	€ 97.065	€ -	€ -
Duurzame bedrijfsvoering	Structureel	€ 37.532	€ 37.532	€ 37.532
	Incidenteel	€ 190.679	€ 97.065	€ 10.785
Totaal	Structureel	€ 626.177	€ 626.177	€ 626.177
	Incidenteel	€ 961.375	€ 508.621	€ 72.907

In dit overzicht is rekening gehouden met bruto bedragen. De reden hiervoor is dat de wijze waarop de gemeente deze kosten mogelijk zou kunnen en willen dekken een politieke keuze is. Wat u met name in het onderdeel autonoom en ziekteverzuim ziet zijn kosten van autonome gevolgen. Dus toename van werkzaamheden. Tegenover een toename van werkzaamheden kan de gemeente in een aantal gevallen mogelijk ook extra inkomsten genereren. Denk aan een toename van bouwleges door een toename van het aantal afgegeven vergunningen, meer MOR gelden als gevolg een intensivering van handhaving op roeringen. Ook kunnen bepaalde kosten door kostenverhaal of kosten te verwerken in tarieven terugverdiend worden. Dit zijn slechts mogelijkheden en het is aan het college van de desbetreffende gemeente om hier keuzes in te maken.

Categorie	Omschrijving	Bedrag
Autonoom	Extra capaciteit voor duurzaamheid en de energietransitie voortvloeiend uit bestuurlijke prioriteiten.	€ 140.000
	Teammanager VTH ivm in bedrijfsplan afgesproken span of support	€ 95.000
	Teammanager Sociale Teams ivm in bedrijfsplan afgesproken span of support.	€ 95.000
	Extra benodigde capaciteit op het gebied van handhaving	€ 150.000
	Extra capaciteit voor verkeerskundige werkzaamheden	€ 67.000
	Extra capaciteit voor handhaving van roeringen gemeentelijke grond.	€ 67.000
	Extra capaciteit postkamer voor toegenomen werk 3D	€ 75.000
	Extra capaciteit voor grote infrastructurele projecten	€ 100.000
	Extra capaciteit sociale teams agv toename van aantal en complexiteit van de zorgvraag.	€ 250.000
	Extra capaciteit voor preventie en monitoring in sociale teams	€ 200.000
	Extra capaciteit Civiel voor inbreilocaties, ontwikkellocaties woningbouw en omgevingsvergunningen	€ 375.000
	Extra capaciteit op afvalbeleid	€ 75.000
	Extra capaciteit op kadastraal beheer	€ 12.000
	Extra capaciteit op control in verband met veranderende wet- en regelgeving en specifiek het afgeven van "in control statements" door de colleges.	€ 84.000
	Ziekteverzuim	Ziekteverzuimbudget voor opvang ziekteverzuim van 1% van de loonsom
Goed werkgeverschap	Optrekken beschikbaar opleidingsbudget tot 2% van de loonsom in overeenstemming met de afspraak met de OR.	€ 237.000
	Omzetten bestaande functie naar een functie coördinator ICT	€ 15.000
Dienstverlening BOO	Beheerders Civiel	€ 75.000
	Uitbreiding ivm parkeren Bergen	€ 15.000
	Twee wijkmedewerkers voor de gemeente Castricum	€ 90.000
	Extra inzet op de frontoffice	€ 50.000
	Juridisch vastgoedmedewerker voor beheer vastgoedportefeuille Uitgeest.	€ 67.000
Duurzame bedrijfsvoering	Inzet op de uitvoering van de P-wet .	€ 150.000
	Inzet op beleid sportvelden	€ 24.000
Totaal		€ 2.903.000