

Gemeenten Wormerland en Oostzaan

Varianten in samenwerking



Inhoud

1	Inleiding.....	3
2	Ontwikkelingen tot 2015	3
2.1	Burger en samenleving.....	3
2.2	Decentralisatie	4
2.3	Geïntegreerde dienstverlening	4
3	Is de ambtelijke organisatie daarvoor gereed?.....	4
4	Variant 1: Voortzetting huidige situatie zonder gestructureerde samenwerking	6
4.1	Kern	6
4.2	Perspectief.....	6
4.3	Beoordeling	6
4.4	Structurele baten en lasten	7
5	Variant 2A: Bestuurlijke zelfstandigheid en creëren ambtelijke schaalgrootte voor 3 gemeenten. 7	7
5.1	Kern	7
5.2	Perspectief.....	7
5.3	Beoordeling	7
5.4	Structurele baten en lasten	8
6	Variant 2B: Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering met 3 gemeenten (oorspronkelijke uitgangspunt WOL samenwerking)	8
6.1	Kern	8
6.2	Perspectief.....	8
6.3	Beoordeling	8
6.4	Structurele baten en lasten	9
7	Variant 3: Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering door de gemeenten Wormerland en Oostzaan samen	10
7.1	Kern	10
7.2	Perspectief.....	10
7.3	Beoordeling	11
7.4	Structurele baten en lasten	11
8	Huisvesting	12
8.1	Algemeen	12
8.2	Huisvesting werkorganisatie.....	12
9	Vergelijking vier varianten.....	13
9.1	Vergelijking van kwalitatieve aspecten.....	13
9.2	Beschikbare vrije financiële ruimte.....	14
9.3	Conclusie.....	14
10	Uitwerking variant 3	15
10.1	Organigram	15
10.2	Personeel	15
10.3	Overige financiële baten en lasten.....	16
10.4	Huisvesting.....	17
10.5	Kosten en dekking voorbereiding.....	18
	Bijlage 1: Huisvestingskosten variant 3	19
	Bijlage 2: kosten en dekking voorbereiding variant 3.....	20

1 Inleiding

In het voorjaar 2008 hebben de gemeenten Wormerland, Oostzaan en Landsmeer de kaders gesteld voor samenwerking in één gemeenschappelijke werkorganisatie. Het doel van de samenwerking richt zich op het borgen en verbeteren van de dienstverlening, kwaliteit, continuïteit, slagkracht en betaalbaarheid van de drie gemeenten, zonder afbreuk te doen aan de zelfstandigheid, lokale identiteit en lokale dienstverlening van de drie gemeenten.

In 2008 is voortvarend gestart met een zevental samenwerkingstaken, het instellen van drie proeftuinen en het uitzetten van onderzoeksvragen naar de toekomstige inrichting van de organisatie en de ICT.

Bij de besluitvorming van de kaderstelling is ook besloten om in februari 2009 de intentie uit te spreken voor het vervolg van de samenwerking. Op basis van deze go / no-go beslissing zou het plan van aanpak (PvA) voor het inrichten van de gemeenschappelijke werkorganisatie gemaakt worden.

Over het PvA zou in juni 2009 besloten kunnen worden, waarna de werkorganisatie op 1 januari 2010 van start zou kunnen gaan.

Tijdens het proces van het opstellen van de intentieverklaring heeft de gemeente Landsmeer besloten niet verder mee te doen.

De vraag voor de gemeenten Wormerland en Oostzaan is nu hoe de samenwerking vorm te geven. Daarvoor worden in deze notitie verschillende varianten naast elkaar gezet. Voor de variant die het meest voor de hand ligt worden de kosten en de dekking ervan geraamd.

De varianten zijn:

1. Voortzetting huidige situatie zonder gestructureerde samenwerking
- 2A. Bestuurlijke zelfstandigheid en creëren ambtelijke schaalgrootte voor 3 gemeenten
- 2B. Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering met 3 gemeenten (oorspronkelijke uitgangspunt WOL samenwerking)
3. Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering door de gemeenten Wormerland en Oostzaan samen

Voorbehoud

De kosten en baten zijn modelmatig berekend, zoveel mogelijk gebaseerd op informatie uit de administraties van de gemeenten Oostzaan en Wormerland en de inzichten van de personen betrokken bij de activiteiten in de werkgroepen en proeftuinen. Veel is nog in ontwikkeling, zodat de geraamde baten en lasten niet meer dan indicatief kunnen zijn. Daarbij komt, dat voor de varianten 2A en 2B, waarin de gemeente Landsmeer nog een rol speelt, er alleen openbare gegevens gebruikt konden worden.

2 Ontwikkelingen tot 2015

2.1 Burger en samenleving

Gemeenten staan midden in de samenleving. Als eerste worden zij geconfronteerd met de maatschappelijke ontwikkelingen.

- Burgers worden mondiger. Zij verwachten een dienstverlening zoals zij elders gewend zijn.
- De burgers verwachten ook, dat de gemeente tijdig maatregelen neemt op allerlei terreinen teneinde in een geordende en aantrekkelijke omgeving te kunnen leven. Zij accepteren de gezagsuitoefening die daarbij nodig is echter niet meer als vanzelf sprekend, maar moeten ervan overtuigd worden, zeker als er een spanning tussen algemeen belang en individueel belang ontstaat.
- Er zijn ook burgers, voor wie het maatschappelijk meekomen steeds zwaarder valt. Zij hebben behoefte aan bescherming en stimulering door de (gemeentelijke) overheid¹.

De samenleving wordt complexer door maatschappelijke, culturele, economische en technologische ontwikkelingen. Dat betekent voor de gemeenten dat zij hun taak moeten uitoefenen aan de hand van regelgeving die ook steeds complexer wordt.

¹ Prof. Mr. M. Scheltema in het ten geleide bij G. van den Brink, Mondiger of moeilijker, WRR, Den Haag, 2002

2.2 Decentralisatie

Decentralisatie van taken en bevoegdheden naar de gemeenten is een deel van het antwoord op bovenstaande ontwikkelingen. Alleen zo kan op lokaal niveau voldaan worden aan de eisen en wensen van burgers en bedrijven ten aanzien van de directe leefomgeving². Wil een optimaal voordeel van decentralisatie bereikt worden, dan moeten de gemeenten hun autonome positie kunnen versterken en de uitvoering van het beleid aan de plaatselijke situatie kunnen aanpassen³.

Decentralisatie van Rijksoverheidstaken betekent ook een grotere nadruk op monitoring van de gemeenten door het Rijk. Dat brengt verschillende audits, intensievere accountantscontrole etc. met zich mee.

2.3 Geïntegreerde dienstverlening

De gemeente moet ook uitgroeien tot de poort bij uitstek van publieke dienstverlening. De commissie Jorritsma heeft daarvoor een toekomstvisie ontwikkeld. In het jaar 2015 moet die visie verwezenlijkt zijn⁴.

De gemeenten krijgen meer verantwoordelijkheden. Dat stelt hoge eisen aan hun bestuurskracht, aan hun dienstverlening en aan hun capaciteit daarover verantwoording af te leggen⁵. Dat maakt het werk van de gemeenten, zowel van bestuurders als van ambtenaren, uitdagender en interessanter. Is de gemeente gereed om aan deze ontwikkeling actief deel te nemen?

3 Is de ambtelijke organisatie daarvoor gereed?

De gemeenten, onder leiding van het VNG, omarmen deze ontwikkelingen en de versterking van hun rol daarin⁶. Tegelijk wordt gesignaleerd dat op verschillende terreinen het niveau van de (elektronische) dienstverlening nog onvoldoende is. Ook speelt continu de vraag of de kleine gemeenten in de toekomst voldoende bestuurskracht zullen hebben.

De oprichting van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten is zowel een uitdrukking van het besef dat de dienstverlening verbeterd kan worden, als een krachtig instrument voor kwaliteitsverbetering en –borging van de dienstverlening en goed bestuur door de gemeenten.

Wil een gemeente de noodzakelijke bestuurskracht en de hoogwaardige geïntegreerde dienstverlening realiseren, dan moeten de volgende voorwaarden vervuld worden.

- De gemeente beschikt over een goed opgeleide en professioneel werkende ambtelijke organisatie.
- De gemeente beschikt over een geavanceerde ICT, dat zowel de (digitale) dienstverlening vlekkeloos ondersteunt, als moderne werkvormen faciliteert.
- Het geheel blijft voor de gemeente betaalbaar.

Om aan de eerste voorwaarde te kunnen voldoen moet de gemeente een aantrekkelijke werkgever zijn, die goed opgeleide mensen weet aan te trekken en te binden.

Toekomstige ambtenaren willen werken in een professionele organisatie, niet in een bureaucratische. Zij verwachten aantrekkelijke ontwikkelingsmogelijkheden en loopbaanperspectieven en de mogelijkheid een eigen bijdrage te kunnen leveren aan de resultaten van een zelfverzekerde overheid⁷.

De tweede voorwaarde vraagt om een continue investering in systemen om zaken als toegankelijkheid van de websites voor burgers, de digitale dienstverlening aan de burgers en het plaats en tijds onafhankelijk digitaal werken van ambtenaren mogelijk te maken.

De derde voorwaarde kan vervuld worden als veranderingen in de kostenstructuur van het ambtelijk apparaat worden geaccepteerd. Een belangrijke verschuiving is minder, maar hoogwaardiger en dus

² Kwaliteitsinstituut Nederlandse gemeenten, Ondernemingsplan 2008, p. 6

³ Zie onder meer Commissie van Aartsen, Eerste Overheid, juni 2007

⁴ Publieke dienstverlening, professionele gemeenten. Visie 2015, juni 2005

⁵ Zie rapport van de interbestuurlijke taakgroep Gemeenten, Vertrouwen en verantwoord, juni 2008

⁶ Zie bijvoorbeeld het Manifest van de Gemeenten

⁷ Ambtenaren van de Toekomst: Impressie van overheidspersoneel over 15 jaar, Research voor Beleid, 2008

duurder personeel. Dat schept ruimte voor hogere ICT kosten, die weer leiden tot minder uitvoerend werk en lagere huisvestingslasten.

De vier varianten worden beschreven en onderling vergeleken op de consequenties voor:

- Kwaliteit dienstverlening
- Professionaliteit werkorganisatie
- Aantrekkelijkheid werkgeverschap
- Financieel

4 Variant 1: Voortzetting huidige situatie zonder gestructureerde samenwerking

4.1 Kern

- De gemeenten Wormerland en Oostzaan blijven bestuurlijk zelfstandig.
- Ook hun ambtelijke apparaten blijven apart.
- Zoals nu al het geval is sluiten de gemeenten zich aan bij andere gemeenten om gezamenlijk (inkoop)voordelen te realiseren of bepaalde activiteiten uit te besteden.

4.2 Perspectief

Er zijn mogelijkheden om in verschillende vormen van uitbesteding als zelfstandige gemeente de noodzakelijke verbetering van de dienstverlening aan de burgers te realiseren. Zo is op verzoek van het platform van middelgrote gemeenten gekeken naar samenwerkingsvormen in Finland waar gemeenten op basis van gelijkwaardigheid met elkaar samenwerken⁸.

De beperkingen van de relatief geringe schaalgrootte worden daarmee maar ten dele ondervangen. Wat betreft de dienstverlening komt de gemeente steeds meer in de positie van afnemer van standaard diensten, al was het maar om de kosten beheersbaar te houden. Aspecten die verbonden zijn met de dienstverlening, zoals specialistische kennis en innovatie komen steeds meer bij de leverancier te liggen en steeds minder bij de gemeente.

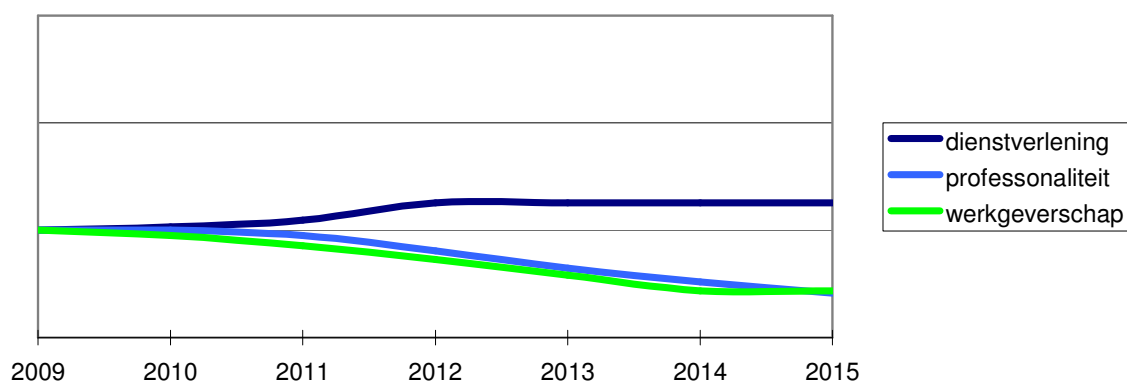
De mogelijkheden voor de ontwikkeling van de professionaliteit van de ambtenaren blijft beperkt. Niet alleen is de druk van de dagelijkse werkzaamheden hoog, de professioneel interessantere aspecten van het werk worden, juist doordat er onvoldoende kennis binnen de gemeente is, uitbesteed. Zo ontstaat een vicieuze cirkel.

Beperkte schaal en dalende professionaliteit maken de gemeenten steeds minder aantrekkelijk als werkgever.

4.3 Beoordeling

Aspect	Toelichting	Waardering
Dienstverlening	Zal door uitbesteding en andere vormen op een beperkt maar acceptabel niveau kunnen worden gehandhaafd	constant
Professionaliteit	Beperkt apparaat, traditioneel werkend, weet steeds minder de relevante ontwikkelingen als gevolg van decentralisatie, specialisatie, externe verantwoording en toenemende complexiteit van regelgeving bij te houden.	afnemend
Werkgeverschap	Aantrekkelijkheid om bij een kleine gemeente te werken is nu al niet groot en zal verder afnemen.	afnemend
Financieel	Geen grote veranderingen of risico's. Jaarlijks sluitende begroting is leidend voor het tempo waarin veranderingen of verbeteringen worden ingevoerd.	constant

Variant 1 (2009 = 100)



⁸ Kracht ontwikkelen door nabuurschap, BMC mei 2008

4.4 Structurele baten en lasten

Er is geen sprake van veranderingen of investeringen. Deze variant is daarom financieel niet uitgewerkt.

5 Variant 2A: Bestuurlijke zelfstandigheid en creëren ambtelijke schaalgrootte voor 3 gemeenten

5.1 Kern

- De drie gemeenten blijven bestuurlijk zelfstandig.
- De drie ambtelijke organisaties worden samengevoegd. Het voordeel dat behaald wordt is vooral gebaseerd op de schaalgrootte die ontstaat. Voor het overige blijft de bestaande hiërarchisch ambtelijke werkwijze gehandhaafd.
- Zoals nu al het geval is sluiten de gemeenten zich aan bij andere gemeenten om gezamenlijk (inkoop)voordelen te realiseren of bepaalde activiteiten uit te besteden.

5.2 Perspectief

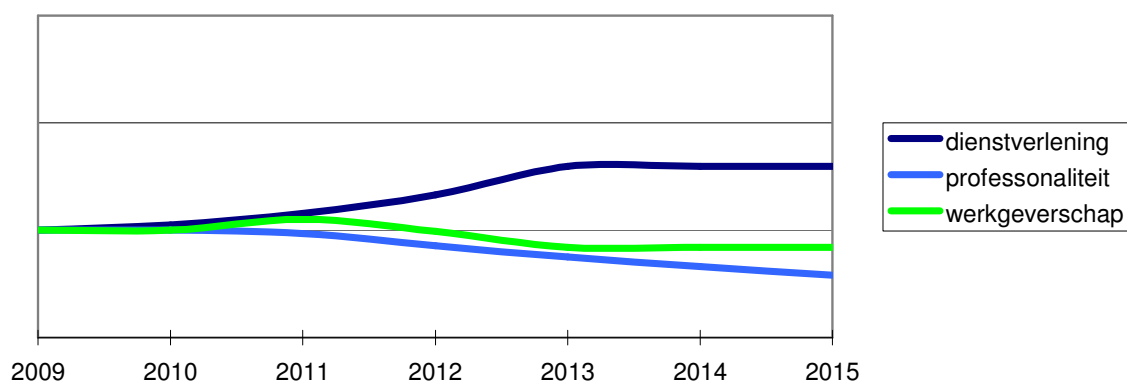
De kracht van deze variant is het samenvoegen van de drie ambtelijke organisaties. Zo ontstaat er schaalgrootte, die direct tot lagere lasten leidt.

Doordat de werkwijze verder niet ingrijpend verandert zijn de voordelen echter beperkt. Er ontstaat dus een traditionele ambtelijke organisatie (geleid door een directeur) vergelijkbaar met de organisatie van een gemeente van ca. 35.000 inwoners.

5.3 Beoordeling

Aspect	Toelichting	Waardering
Dienstverlening	Op korte termijn wordt de dienstverlening kwalitatief verbeterd, maar blijft vervolgens op constant niveau als de voordelen van de schaalgrootte zijn verbruikt.	Aanvankelijke toename, daarna constant
Professionaliteit	Het grotere apparaat biedt aanvankelijk mogelijkheden voor het verhogen van de professionaliteit	Eerst toe, dan afnemend
Werkgeverschap	De traditioneel werkende organisatie, ook al is de schaalgrootte toegenomen, leidt niet tot grotere aantrekkelijkheid als werkgever.	Licht afnemend
Financieel	Vergroting van de schaal leidt tot het ontstaan van een vrij besteedbare financiële ruimte	Beperkte vrije ruimte

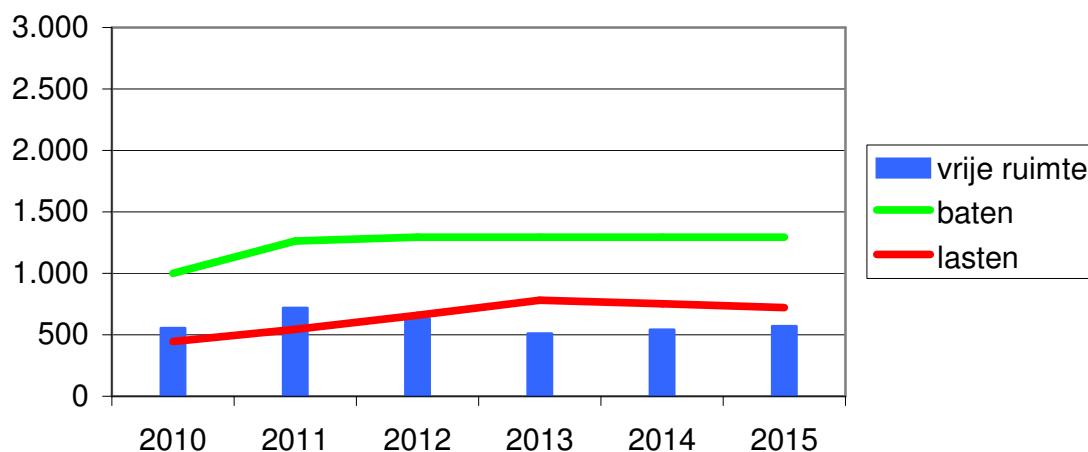
Variant 2A (2009 = 100)



5.4 Structurele baten en lasten

De structurele baten ontstaan vooral door het realiseren van het schaalvoordeel. Als daar de structurele (extra) lasten van worden afgetrokken ontstaat een vrije financiële ruimte, die ingezet kan worden voor het verbeteren van de bestaande dienstverlening of beleidsvoorbereiding of voor het opnemen van nieuwe taken.

variant 2A (x € 1.000)



6 Variant 2B: Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering met 3 gemeenten (oorspronkelijke uitgangspunt WOL samenwerking)

6.1 Kern

- o De drie gemeenten blijven bestuurlijk zelfstandig.
- o De drie ambtelijke organisaties worden samengevoegd. Het eerste voordeel dat behaald wordt is gebaseerd op de schaalgrootte die ontstaat. Maar het belangrijkste voordeel ontstaat uit het slim werken, de digitalisering van het werk en dienstverlening en het plaats en tijd onafhankelijk werken.
- o Door het samengaan kunnen, op beperkte schaal, nog verdere voordelen bereikt worden bij het gezamenlijk inhuren van (tijdelijk) personeel en het uitbesteden van extern advies en assistentie.

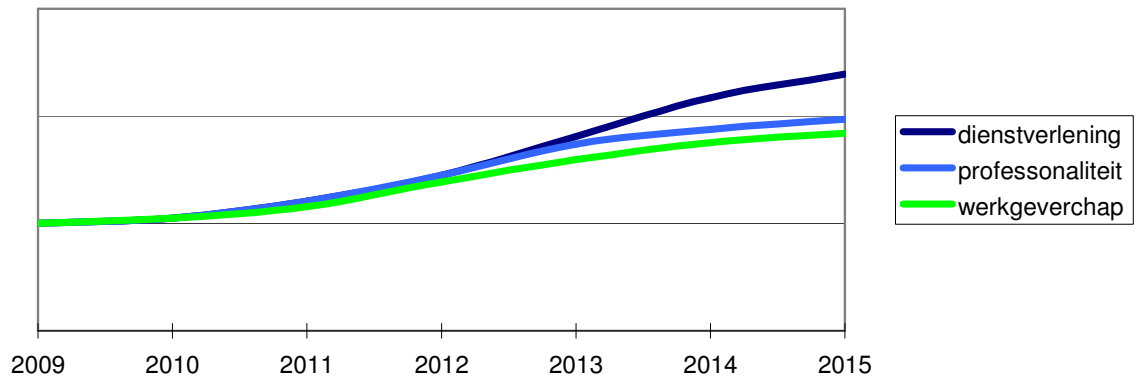
6.2 Perspectief

De kracht van deze variant is de introductie van een nieuwe, slimmere manier van werken. In combinatie met de reeds genoemde voordelen van de variant 2A wordt de basis gelegd voor een aantrekkelijke, professioneel uitdagende en resultaat gericht organisatie.

6.3 Beoordeling

Aspect	Toelichting	Waardering
Dienstverlening	De grotere schaal en nieuwe manier van werken maken een constante verbetering van de dienstverlening mogelijk.	Toenemend
Professionaliteit	Een middelgrote organisatie en een stimulerende werkwijze, waarin medewerkers aangesproken worden op de geleverde resultaten stimuleert de ontwikkeling van de professionaliteit.	Toenemend
Werkgeverschap	De organisatie heeft een goede kans als aantrekkelijke werkgever gezien te worden.	Toenemend
Financieel	Deze variant biedt de beste kans op een aanzienlijke vrij besteedbare ruimte.	Aanzienlijke vrije ruimte

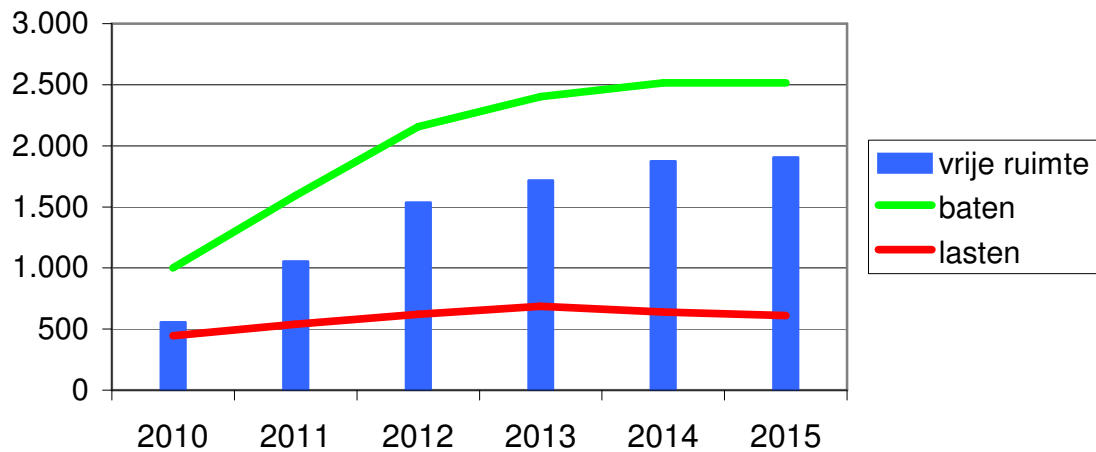
Variant 2B (2009 = 100)



6.4 Structurele baten en lasten

Deze variant, waarin de combinatie van schaalgrootte en slim werken maximaal is leidt tot aanzienlijke structurele baten.

variant 2B (x € 1.000)



7 Variant 3: Bestuurlijke zelfstandigheid en ambtelijke organisatie gericht op innovatie en professionalisering door de gemeenten Wormerland en Oostzaan samen

7.1 Kern

- De gemeenten Wormerland en Oostzaan blijven bestuurlijk zelfstandig.
- Hun ambtelijke apparaten worden in elkaar geschoven tot een werkorganisatie onder leiding van een tweehoofdige directie door beide gemeentesecretarissen.
- De publieksdiensten, die een onderdeel zijn van de werkorganisatie bestaan uit twee gemeentewinkels en een gemeenschappelijke organisatie.
- Werkprocessen georganiseerd op basis van resultaatverantwoordelijkheid, tijd en plaats onafhankelijke digitale werkplekken. Stimulering thuiswerken, inrichten van flexplekken.

- Besparingen worden gevonden in:
 - Efficiency besparingen door efficiënte organisatie opbouw
 - Digitale dienstverlening en optimalisering processen (op termijn)
 - Schaalvoordelen bij inhuur en uitbesteding
 - Efficiëntere ondersteuningsafdeling
 - Minder huisvestingskosten (op termijn)

- Besparingen worden ingezet voor:
 - Dekking hogere ICT kosten
 - Herpositionering HRM-beleid en -instrumenten
 - Kwaliteitsverbetering dienstverlening
 - Ruimte die ontstaat in de beleidscapaciteit (Beleidsonderwerpen behoeven voor twee gemeenten maar eenmaal uitgewerkt te worden) wordt gebruikt voor proactief beleid en versterking.

- Werkwijze wordt zo ingericht, dat andere gemeenten makkelijk (gedeeltelijk of volledig) kunnen aansluiten.

7.2 Perspectief

Door de publieke dienstverlening en het beleidsproces slim in te richten en het uit te laten voeren door verder opgeleide en gekwalificeerde ambtenaren weten beide gemeenten te realiseren dat:

- De digitale publieke dienstverlening voldoet aan de verwachtingen van de burgers
- De ontwikkeling van de professionaliteit is nog steeds mogelijk, ook al is de schaal, in vergelijking met variant 2B kleiner. Het ambtelijke apparaat weet met complexe regelgeving om te gaan en heeft de daarvoor noodzakelijke specialistische kennis in huis.
- De gemeenten worden als aantrekkelijke werkgevers gezien.
- De gemeenten zijn duidelijk in beeld bij andere gemeenten als het gaat om samenwerking op sommige of alle terreinen waarop zij verantwoordelijk zijn.

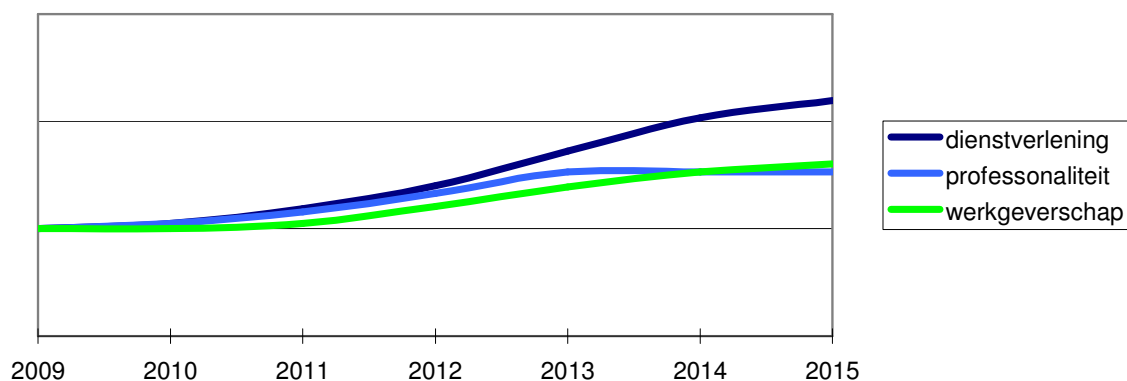
Om dit perspectief te realiseren is tijd voor het opzetten en ontwikkelen van de werkorganisatie nodig. 2009 is het voorbereidingsjaar. De voorbereiding is er mede op gericht de feitelijke integratie per 1 januari 2010 snel te laten gebeuren. Hiermee wordt een te grote onzekerheid bij de medewerkers voorkomen. Het doorontwikkelen en het realiseren van de opbrengsten vraagt om meer tijd. Een nuchtere, doortastende en innovatieve aanpak, onder de directe leiding van een tweehoofdige directie (zijnde de huidige gemeentesecretarissen) is een belangrijke voorwaarde voor succes. De gefaseerde aanpak wordt planmatig voorbereid. De proeftuinen worden in afgeslankte vorm voortgezet en vormen het model van een stapsgewijze in elkaar schuiven van beide ambtelijke organisaties.

7.3 Beoordeling

In grote lijnen is de beoordeling van variant 3 gelijk aan die van 2B, waarbij wel aangetekend moet worden, dat de kleinere schaal beperkingen oplegt.

Aspect	Toelichting	Waardering
Dienstverlening	De grotere schaal en nieuwe manier van werken maken een constante verbetering van de dienstverlening mogelijk.	Toenemend
Professionaliteit	Een middelgrote organisatie en een stimulerende werkwijze, waarin medewerkers aangesproken worden op de geleverde resultaten stimuleert de ontwikkeling van de professionaliteit.	Toenemend
Werkgeverschap	De organisatie heeft een goede kans als aantrekkelijke werkgever gezien te worden.	Toenemend
Financieel	Deze variant biedt kans op een aanzienlijke vrij besteedbare ruimte.	Aanzienlijke vrije ruimte

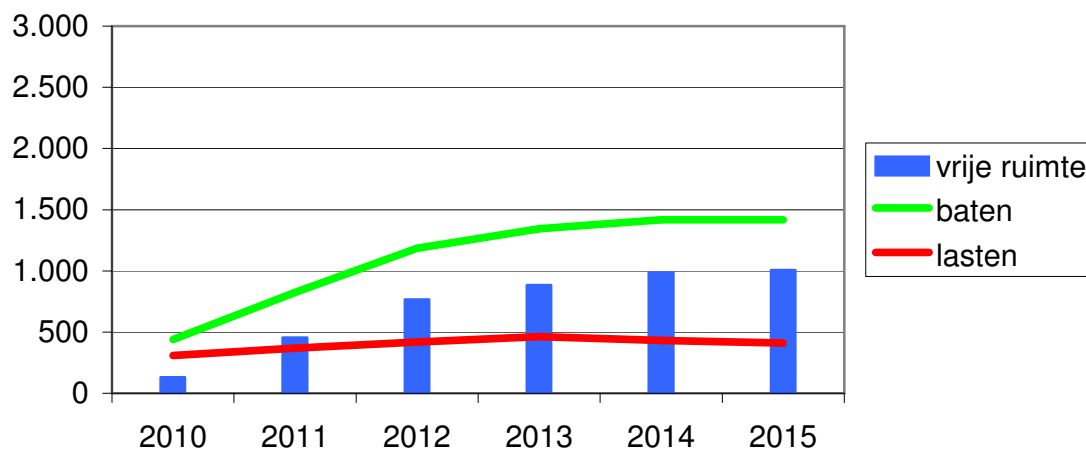
Variant 3 (2009 = 100)



7.4 Structurele baten en lasten

De financiële ruimte die ingezet kan worden voor het borgen en verder ontwikkelen van de kwaliteit van hoogwaardige dienstverlening is nog steeds aanzienlijk, maar wel minder dan in variant 2B.

variant 3 (x € 1.000)



8 Huisvesting

8.1 Algemeen

De huisvesting van de werkorganisatie is onderdeel van het totale programma en de mogelijkheden voor huisvesting in de gemeenten. De huisvesting van de werkorganisatie en van de bestuursorganen (Raad en B&W) vormt een samenhangend geheel. Tenslotte moet bij de beoordeling van nieuwe huisvesting ook de herbestemming van (delen van) de bestaande gemeentehuizen bekeken worden.

Deze samenhang betekent, dat de haalbaarheid van de huisvesting van de werkorganisatie niet op zichzelf staand kan worden beoordeeld. In het kader van deze notitie kunnen de opties dus alleen aangeduid worden, zonder dat een sluitende financiële afweging gemaakt kan worden.

8.2 Huisvesting werkorganisatie

De meest voor de hand liggende huisvestingsopties voor variant 3 zijn het gebruik van de bestaande gemeentehuizen of een huurpand:

8.2.1 Bestaande gemeentehuizen

Deze optie is goed mogelijk voor een organisatie waarin plaats en tijdonafhankelijk werken de norm is. Of nu thuis gewerkt wordt of in een gemeentehuis zou in principe niets moeten uitmaken. Wel worden er hogere eisen gesteld aan het management, de medewerkers en aan zaken als agendabeheer etc.. De (eenmalige) kosten hebben betrekking op geringe ruimtelijke aanpassingen.

8.2.2 Huurpand

Is op korte termijn te realiseren. De kosten (kale huur ex BTW) in de verschillende varianten worden geraamd op:

			huur ex BTW	
	fte	m2 VVO	minimaal	maximaal
Variant 2A	107,8	2.250	191	281
Variant 2B	107,8	1.575	134	197
Variant 3	72,5	1.059	90	132

Geldbedragen x € 1.000

De huurkosten van een gemeentewinkel worden onder meer bepaald door:

- o De plaatsing van de gemeentewinkel: stand alone of in combinatie met andere publieksfuncties
- o De huurprijs per m2 VVO

Dit maakt het ramen van de huurkosten lastig. Per werkplek in de gemeentewinkel lopen de kosten uiteen van € 2.000 tot € 4.500 per jaar.

8.2.3 Eigendomspand

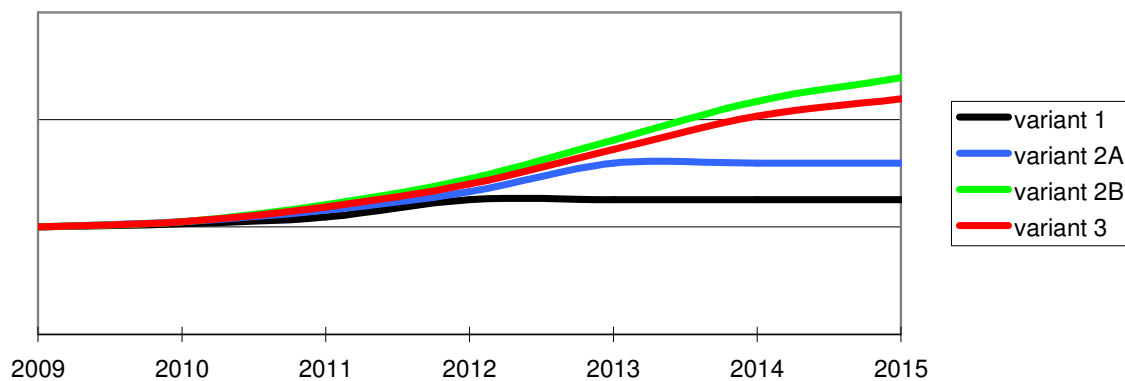
Koop of nieuwbouw van een pand is mogelijk maar ligt op dit moment niet voor de hand.

9 Vergelijking vier varianten

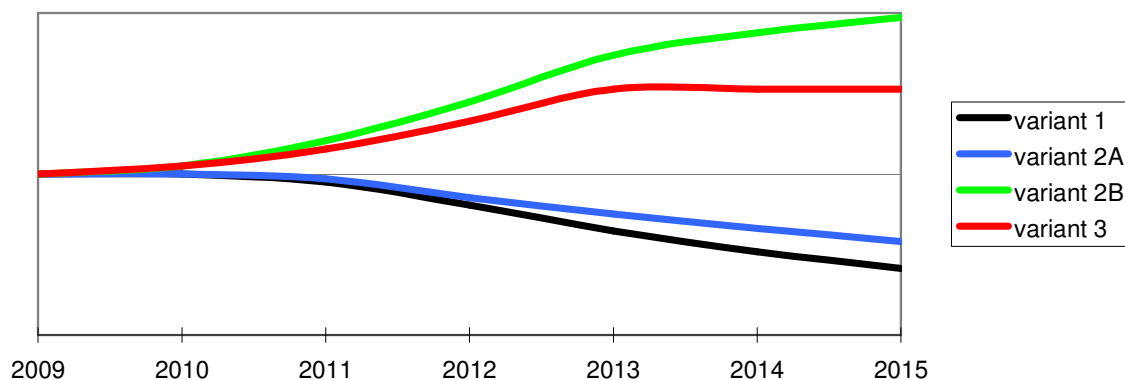
9.1 Vergelijking van kwalitatieve aspecten

De vier varianten verschillen in de aspecten van de (ontwikkeling) van de dienstverlening, professionaliteit en werkgeverschap.

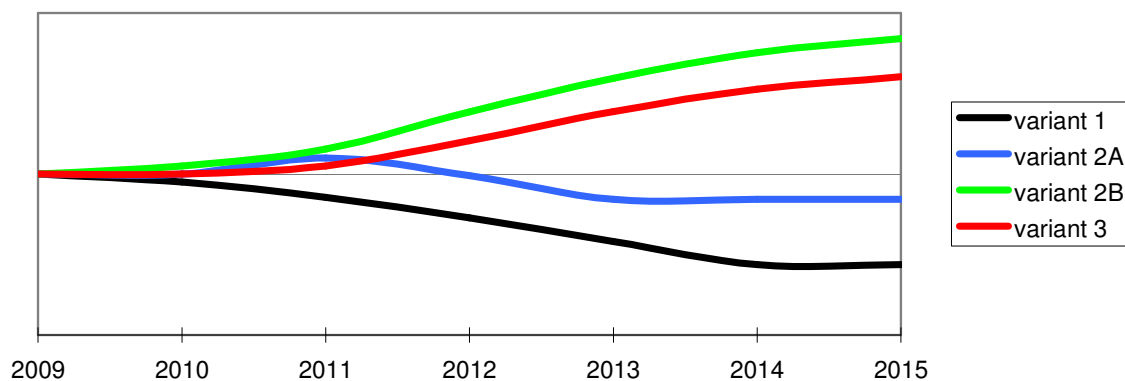
Dienstverlening (2009 = 100)



Professionaliteit (2009 = 100)

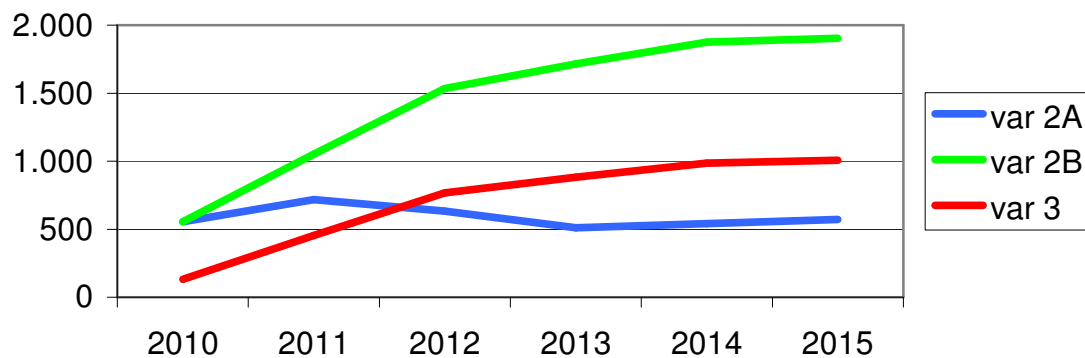


Werkgeverschap (2009 = 100)



9.2 Beschikbare vrije financiële ruimte

vergelijking vrije ruimte (x € 1.000)



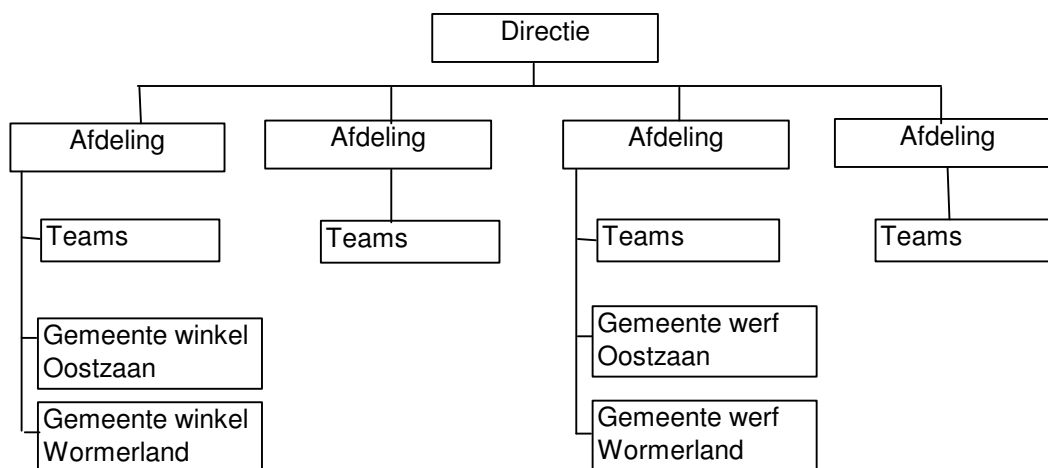
9.3 Conclusie

Variant 2B is in alle opzichten de meest aantrekkelijke. Variant 3 scoort lager, vooral door de beperktere schaalgrootte. Een argument te meer om tijdens de realisatie van de werkorganisatie en de nieuwe werkwijze de mogelijkheid voor het aansluiten van andere gemeenten open te houden en daarvoor ook actief te werven.

10 Uitwerking variant 3

10.1 Organigram

Als hoofdlijn voor de inrichting van de organisatie is het volgende beeld aangehouden van drie afdelingen voor de primaire processen en één afdeling voor ondersteuning.



10.2 Personeel

10.2.1 Formatie

Uitgangspunt is de formatie van beide gemeenten. Buiten beschouwing zijn gelaten enkele functies die rechtstreeks voor de eigenstandige bestuurlijke organen blijven werken. De gemeentesecretarissen vervullen een dubbelrol: (a) bestuurlijk adviseur en (b) directeur werkorganisatie.

Het betreft de volgende formatie, zoals begroot voor 2009.

	Wormerland			Oostzaan			Totaal 2009		
	fte	bedrag	gem	fte	bedrag	gem	fte	bedrag	gem
1 Hoofden	5,0	441.270	88.254	6,0	490.478	81.746	11,0	931.747	84.704
2 Teamleiders	4,9	352.716	72.146				4,9	352.716	72.146
3 Beleidsmedew	7,4	491.793	66.111	9,7	616.704	63.432	17,2	1.108.498	64.594
4 Uitvoering	20,9	1.124.710	53.775	12,6	648.259	51.421	33,5	1.772.969	52.890
5 Buitendienst	13,1	553.851	42.182	7,0	313.283	44.755	20,1	867.134	43.077
6 Ondersteuning	19,2	1.143.562	59.654	11,8	607.067	51.323	31,0	1.750.630	56.475
Totaal	70,5	4.107.902	58.233	47,2	2.675.791	56.742	117,7	6.783.693	57.635
hiervan vacatures	5,6	369.937	66.060	1,7	121.894	73.430	7,3	491.831	67.745

De formatie is in een aantal categorieën ingedeeld:

- Hoofden: geven leiding aan een afdeling
- Teamleiders: geven leiding aan een team binnen een afdeling
- Beleidsmedewerkers: zijn verantwoordelijk voor de voorbereiding van het beleid
- Uitvoering: voeren het beleid, gericht op het publiek uit
- Buitendienst: Teamleider en medewerkers, die op de gemeentewerf werkzaam zijn
- Ondersteuning: ondersteunen het gemeentelijke apparaat bij de uitvoering van de taak

10.2.2 Ontwikkeling formatie en personeelskosten

De hoofdlijnen van de ontwikkeling per personeelscategorie is als volgt:

- Hoofden
4 formatieplaatsen; in 2010 opwaardering (5%) van salaris
- Teamleiders
10 formatieplaatsen; in 2010 opwaardering (5%) van salaris
- Beleidsmedewerkers
Afname formatie in 2011 en 2012 (na inregeling in 2010); in 2010 opwaardering (5%) van salaris

- Uitvoering
In 2012 t/m 2014 afname formatie (totaal 25%) en opwaardering in salaris (2011 t/m 2013; 5 % elk jaar)⁹
- Buitendienst
Geen verandering in formatie of salaris als gevolg van ontstaan werkorganisatie.
- Ondersteuning
Afname formatie in 2010 t/m 2012 (totaal 25%); geen opwaardering van het salaris.

Samengevat laat de formatie de volgende ontwikkeling zien. De kosten, onderverdeeld naar het effect van de verandering in de formatie (structurele baten) en de arbeidsvoorwaarden (structurele lasten) zijn daaronder weergegeven.

Variante 3	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ontwikkeling formatie							
1 Hoofden	11,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
2 Teamleiders	4,9	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3 Beleidsmedew	17,2	17,2	14,6	13,1	13,1	13,1	13,1
4 Uitvoering	33,5	33,5	33,5	30,2	27,2	25,8	25,8
5 Buitendienst	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1
6 Ondersteuning	31,0	27,9	25,1	23,9	23,9	23,9	23,9
Totaal	117,7	112,7	107,3	101,3	98,3	96,9	96,9

Variante 3	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Ontwikkeling Personeelskosten							
Kosten beginformatie	6.784	6.784	6.784	6.784	6.784	6.784	6.784
Veranderingen door							
Formatie		-399	-723	-1.065	-1.225	-1.297	-1.297
Arbeidsvoorwaarden		108	189	259	322	310	310
Totaal	6.784	6.493	6.249	5.977	5.880	5.797	5.797

Bedragen x € 1.000

10.3 Overige financiële baten en lasten

Het creëren van één werkorganisatie leidt verder nog tot de volgende (structurele) baten en lasten:

Structurele baten

- Afname tijdelijke inhuur
De grotere organisatie is beter in staat pieken in werkbelasting op te vangen. Dit leidt, t.o.v. de huidige praktijk, tot een lagere behoefte aan inhuur van tijdelijke krachten.
- Uitbesteding
Beide gemeenten geven grote bedragen uit voor het uitbesteden van werk. Het merendeel van deze werkzaamheden (zoals belastinginning, onderhoud openbaar groen, huisvuil ophalen, GGD etc.) zal qua volume en dus qua kosten niet veranderen als gevolg van het samengaan in één werkorganisatie. Wel mag verwacht worden dat (in bescheiden mate) extern advies, zo dat al nodig is, slechts eenmaal in plaats van twee keer hoeft te worden verkregen.
- Inkoopvoordeel
De Gemeente Wormerland participeert reeds in een inkoopcombinatie. Het aansluiten van Oostzaan zal naar verwachting maar in beperkte mate tot extra inkoopvoordelen leiden.

⁹ Zie de conclusies uit de Trendnota Arbeidszaken Overheid 2008 over digitalisering (p. 63): Digitalisering leidt tot minder vraag naar arbeidskrachten en het uitvoerend werk wordt complexer. Zie ook de publicatie van het A+O fonds Gemeenten, Personele gevolgen van digitalisering bij gemeenten, Den Haag, 2007

Structurele kosten

- ICT
De werkgroep ICT is nog bezig met inventarisatie en planvorming. De structurele extra ICT kosten als gevolg van het samengaan van de werkorganisatie en het invoeren van slim werken, tijd en plaats onafhankelijk, wordt voorlopig geraamd op € 100.000. Dit betreft dus niet de (niet gesubsidieerde) kosten die ontstaan als gevolg van bijvoorbeeld het invoeren van basisregistraties of EGEM.
- Kosten sociaal plan
De kosten van het sociaalplan zijn als stelpost van € 300.000 opgevoerd, aflopend over de periode van 2010 t/m 2014. Voor een betere raming is meer inzicht nodig in de opbouw van de huidige en toekomstige formatie (op hoofdlijnen).

De ontwikkeling van de structurele (extra) baten en lasten wordt als volgt geraamd.

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Baten						
Formatie	399	723	1.065	1.225	1.297	1.297
Inhuur	10	50	60	60	60	60
Uitbesteding	30	50	60	60	60	60
Inkoopvoordeel						
subtotaal	439	823	1.185	1.345	1.417	1.417
Lasten						
Arbeidsvw	108	189	259	322	310	310
ICT	100	100	100	100	100	100
Kosten sociaal plan	100	80	60	40	20	
subtotaal	308	369	419	462	430	410
Saldo = vrije ruimte	131	454	767	883	986	1.006

Bedragen x € 1.000

De vrije ruimte geeft de efficiency voordelen aan uit het samenwerkingsproces, die ingezet kunnen worden voor het borgen en verder ontwikkelen van de kwaliteit van hoogwaardige dienstverlening. Voorbeelden daarvan zijn de extra (jaarlijkse) kosten die gepaard gaan met de invoering van de basisregistraties en de versterking van hoogwaardig informatiemanagement.

10.4 Huisvesting

De raming van de benodigde ruimte voor variant 3 is uitgewerkt in bijlage 1.

De financiële haalbaarheid van de huuroptie wordt bepaald door de mogelijkheden van het hergebruik van de vrijvallende ruimte.

- In Oostzaan wordt als mogelijkheid genoemd het inhuizen van de eerstelijns gezondheidszorg, die nu in een apart pand is gehuisvest. Binnen het gemeentehuis bestaat ervaring met verschillende medegebruikers.
- In Wormerland wordt gedacht over de mogelijkheid de bestuursruimten en de gemeentewinkel centraal in Wormer te plaatsen. Verkoop en hergebruik van het gemeentehuis, bijvoorbeeld met een horeca bestemming, wordt als optie genoemd.

Voorlopig wordt gekozen voor het huisvesten van de werkorganisatie in beide gemeentehuizen. De huisvestingskosten blijven beperkt tot:

- Maken van een plan voor de rangschikking van de werkorganisatie over beide panden
- Zover nodig beperkte bouwkundige aanpassingen
- Verhuizing van ca. 30 werkplekken

De kosten zijn opgenomen in de voorbereidingskosten in 2009.

10.5 Kosten en dekking voorbereiding

	2008	2009	2010
Kosten			
Algemene kosten	143	118	65
Personeelsgebonden kosten		60	360
Huisvestingsgebonden kosten		105	
Kosten werkgroepen en proeftuinen	138	85	15
ICT	23	67	
Onvoorzien		43	44
Totale kosten	304	478	484
Dekking			
Bijdrage gemeente Landsmeer	82		
Subsidie provincie	33		
Vacature ruimte	115	179	95
Proeftuinen quick wins		50	
Kosten soc plan gedekt uit struct baten			300
Kosten gedekt uit lopende begrotingen	73	250	89
Totale baten	304	478	484
Saldo	0	0	0

Bedragen x € 1.000

De kosten zijn:

- De algemene kosten betreffen vooral de (externe) procesbegeleiding.
- De personeelsgebonden kosten betreffen managementontwikkeling en opleidingen (herpositionering HRM-beleid). In 2010 is opgenomen € 300.000 als mogelijke kosten in verband met een sociaal plan. De dekking daarvoor (opgenomen bij de baten) komt uit de vrije ruimte in de periode 2010 t/m 2014 (zie § 7.4.4, kosten sociaal plan).
- De huisvestingsgebonden kosten betreffen het opstellen van een huisvestingsplan, de inrichting van thuiswerkplekken en de verhuizing.
- De kosten werkgroepen en proeftuinen betreffen vooral extern advies en ondersteuning.
- De kosten ICT betreffen (de externe ondersteuning bij) het maken van het ICT plan en de uitvoering daarvan.

De dekkingsbronnen zijn de volgende:

- Verondersteld wordt dat de gemeente Landsmeer de kosten t/m november 2008 voor een derde deel vergoedt.
- De provinciale subsidie van € 50.000 komt voor twee derde ten goede van Wormerland en Oostzaan.
- Vacature ruimte van Wormerland en worden ingezet om de kosten van de externe procesbegeleiding te dekken.
- De quick wins komen voort uit de voordelen die behaald worden door de proeftuinen in 2009.
- De kosten van het sociaal plan zijn als structurele last opgenomen.
- Een aantal kosten, zoals opleidingen wordt gedekt uit de lopende begrotingen.

De totale voorbereidingskosten worden gedekt.

Bijlage 2 geeft de kosten en dekking in detail weer.

Bijlage 1: Huisvestingskosten variant 3

huisvesting	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Formatie							
1 Hoofden	11,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0	4,0
2 Teamleiders	4,9	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0	10,0
3 Beleidsmedew	17,2	17,2	14,6	13,1	13,1	13,1	13,1
4 Uitvoering	33,5	33,5	33,5	30,2	27,2	25,8	25,8
5 Buitendienst	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1
6 Ondersteuning	31,0	27,9	25,1	23,9	23,9	23,9	23,9
totaal	117,7	112,7	107,3	101,3	98,3	96,9	96,9

	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Frontoffice						
van uitvoering	60%	65%	70%	75%	75%	75%
in fte	20,1	21,8	21,1	20,4	19,3	19,3
Werf	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1	20,1
Totaal niet in back office	40,2	41,9	41,2	40,5	39,5	39,5
In back office	72,5	65,4	60,0	57,8	57,4	57,4
thuiswerk 15%						
flexplek 45%	32,6	29,4	27,0	26,0	25,8	25,8
traditioneel 40%	29,0	26,2	24,0	23,1	23,0	23,0
benodigde VVO *)						
flexplek 6,67	217	196	180	173	172	172
traditioneel 10	290	262	240	231	230	230
vergaderruimte **)	120	120	120	120	120	120
archieff	100	100	100	100	100	100
bedrijfsrestaurant	100	100	100	100	100	100
repro	20	20	20	20	20	20
subtotaal kantooroppervlak	847	798	760	744	742	742
factor VVO 80%						
totaal VVO	1.059	997	950	930	928	928
Huurprijs kantoorruimte p/VVO ***)						
minimum 85	90.023	84.787	80.774	79.091	78.839	78.839
maximum 125	132.387	124.687	118.785	116.311	115.939	115.939

*) basis kantoorwerkplek 10 m2

flexplek op 2/3 van basiswerkplek

**) vergaderruimte: 1 ruimte 60 m2; 1 ruimte 30 m2, 2 ruimtes 15 m2 totaal 120

***) opgave DTZ Zadelhof (huurprijzen Purmerend 2e kwartaal 2008)

Bijlage 2: kosten en dekking voorbereiding variant 3

Vorbereidingskosten variant 3	vol	prijs	totaal	2008	2009	2010
Algemene kosten						
Procesbegeleiding extern						
2008 11 maanden, 8 dagen p/m	88	1.500	132.000	132.000		
2008 december 4 dagen	4	1.500	6.000	6.000		
2009 10 maanden, 4 dagen p/m	40	1.500	60.000		60.000	
Veranderkundige activiteiten						
2009 stelpost	1	40.000	40.000		40.000	
2010 stelpost	1	60.000	60.000			60.000
Trainingen / groepssessies (out of pocket)						
2008	1	3.000	3.000	3.000		
2009	1	3.000	3.000		3.000	
Diversen						
2008	1	2.000	2.000	2.000		
2009	1	10.000	10.000		10.000	
PR en communicatiekosten						
2009	1	5.000	5.000		5.000	
2010	1	5.000	5.000			5.000
Personeelsgebonden kosten						
Managementontwikkeling werkorganisatie						
2009	1	10.000	10.000		10.000	
2010	1	20.000	20.000			20.000
Opleidingen i.v.m. functieverandering						
2009	25	2.000	50.000		50.000	
2010	20	2.000	40.000			40.000
Kosten sociaal plan / frictiekosten						
2010	1	300.000	300.000			300.000
Huisvestingsgebonden kosten						
Verhuizing i.v.m. werkorganisatie						
2009	30	500	15.000		15.000	
Aanpassen huisvesting werkorganisatie						
2009	1	30.000	30.000		30.000	
Thuiswerkplekken						
2009 aanpassen / inrichten	30	1.000	30.000		30.000	
Plan definitieve huisvesting						
2009 Externe assistentie	1	30.000	30.000		30.000	
Kosten werkgroepen en proeftuinen						
Werkgroep organisatie ontwikkeling						
2008 NAR (bedrag nog te verif.)	1	16.000	16.000	16.000		
2008 Externe assistentie	1	14.000	14.000	14.000		
Werkgroep / proeftuin WMO						
2008 advies Atos	1	27.040	27.040	27.040		
2008 Externe assistentie (BMC)	1	20.000	20.000	20.000		
2009 Externe assistentie (BMC)	1	10.000	10.000		10.000	
Werkgroep BWT						
2008 Advies	1	9.000	9.000	9.000		
Werkrgoep dienstverlening						
2008 Advies	1	6.250	6.250	6.250		
Proeftuin P&O, Jur Z						
2008 Externe assistentie 3 maanden	3	12.350	37.050	37.050		
2008 Externe assistentie 1 maand	1	8.233	8.233	8.233		
2009 Externe assistentie 3 maanden	3	8.233	24.700		24.700	
Vrijstelling projectleiders						
2009 kosten vervanging	1	50.000	50.000		50.000	
2010 kosten vervanging	0,3	50.000	15.000			15.000

Vorbereidingskosten variant 3	vol	prijs	totaal	2008	2009	2010
ICT						
2008 ICT plan, externe assistentie	4	5.760	23.040	23.040		
2009 ICT plan, externe assistentie	3	5.760	17.280		17.280	
2009 Implementatie	1,0	50.000	50.000		50.000	
Subtotaal kosten				303.613	434.980	440.000
Onvoorzien						
2009	10%				43.498	
2010	10%					44.000
Totale kosten				303.613	478.478	484.000

Dekking voorbereidingskosten				2008	2009	2010
Bijdrage gemeente Landsmeer						
2008 1/3 kosten t/m november	0,3	246.953	82.318	82.318		
Subsidie provincie						
2008 2/3 van de subsidie	0,7	50.000	33.333	33.333		
Vacature ruimte						
2008 Oostzaan vac afd hoofd			83.323	83.323		
2009 Oostzaan vac afd hoofd			83.323		83.323	
2008 Wormerland vac adj dir	4	7.941	31.762	31.762		
2009 Wormerland vac adj dir	12	7.941	95.287		95.287	
2010 Wormerland vac adj dir			95.287			95.287
Proeftuinen						
2009 Quick wins	1	50.000	50.000		50.000	
Kosten sociaal plan / frictiekosten						
2010 Gedekt uit structurele baten	1	300.000	300.000			300.000
Kosten gedekt uit lopende begrotingen						
Trainingen en diversen				5.000	13.000	
PR en communicatie					5.000	5.000
managementontwikkeling					10.000	20.000
opleidingskosten					50.000	40.000
vrijst proj leid uit vacatureruimte					50.000	15.000
Overige dekking lopende begroting				67.877	121.868	8.713
Totaal baten				303.614	478.478	484.000
Saldo				0	0	0