

Startdocument samenwerking Noord-Drentse gemeenten STAAN – Samenwerking Tynaarlo – Aa en Hunze – Assen –Noordenveld

1. Vooraf

Samenwerking was het centrale thema op de werkconferentie van de gezamenlijk managementteams van de gemeenten Aa en Hunze, Assen, Noordenveld en Tynaarlo op 30 mei 2012 in Norg. De opbrengst van de werkconferentie is leidend voor deze notitie.

De managementteams hebben zich aan de hand van een aantal vragen, zie bijlage 1, in eigen kring voorbereid op de werkconferentie. Naast de inhoud stond de werkconferentie in het teken van kennismaking. Samenwerking is immers mensenwerk.

2. Context

De gemeentesecretarissen van de vier Noord-Drentse gemeenten hebben in het voorjaar van 2012 besloten te bezien of een (verdergaande) samenwerking tussen de gemeenten tot de mogelijkheden behoort. Aanleiding is het concrete initiatief om op het terrein van belastingen de samenwerking aan te gaan.

Daarnaast hebben de regionalisering van de brandweer, de RUD en vooral ook de bezuinigingsdruk een katalyserende werking om de samenwerkingsmogelijkheden verder te verkennen.

Samenwerking is voor de gemeenten echter niet nieuw. Op het terrein van sociale zaken, de sociale werkvoorziening en inkoop wordt al samengewerkt, zij het dat de samenstelling van de samenwerkingspartners wisselt per taakveld. Soms is er sprake van samenwerking met gemeenten over de provinciegrenzen heen.

3. Gedeelde ambitie

Een gedeelde ambitie is bindmiddel in de samenwerking. Om tot een goede samenwerking te komen is het van belang te weten hoe je je tot elkaar verhoudt, wat verbind je. Samenwerken gaat in essentie om het aangaan van verbindingen: verbindingen tussen mensen, verbindingen tussen teams en gemeenschappen (organisaties), verbindingen met de wereld om je heen.

Op de werkconferentie hebben de managementteams, ieder vanuit hun eigen ambitieperspectief, de gedeelde ambitie nader verkend. Hieronder een schets van het gedeelde beeld.

3.1. Het gedeeld beeld van de samenwerking

- De kop van Drenthe wordt als een geografisch geheel beschouwd met enerzijds stedelijke en anderzijds landelijke kenmerken. Dit geeft binding.
- Samenwerking is géén doel op zich. Het betekent ook dat de samenwerking niet steeds ‘alles met iedereen’ hoeft in te houden.

- Het karakter van de samenwerking laat zich goed samenvatten in: pragmatisch, nuchter, concreet, organisch ('step by step'), maatwerk, behoedzaam.
- Positieve houding: de wil en de energie is er om de samenwerking aan te gaan.
- Win-win: de samenwerking moet meerwaarde hebben. Heb hierbij reële verwachtingen. Soms gaat de kost voor de baat.
- In eerste instantie ligt het voor de hand de samenwerking te richten op de bedrijfsvoering en uitvoering. Bij samenwerking gericht op de beleidsinhoud komt de politiek/bestuurlijke component in beeld.
- Voorkomen dat de samenwerking zich gaat kenmerken als 'stroop'.
- Samenwerking = ontmoeten. Creëer de ontmoeting door bijvoorbeeld gebruik te maken van elkaars ruimte en 'seats to share'.

Tegen de achtergrond hiervan zijn alle vier gemeenten bereid energie in de samenwerking te stoppen: inzet tijd, mensen, kennis en ervaring e.d.

3.2. De 5-K's

Uit de werkconferentie is naar voren gekomen dat de *gedeelde ambitie* zich toespitst op **5 K's**: **K**lant - **K**osten – **K**wetsbaarheid – **K**waliteit – **K**ennisdeling- en ontwikkeling. Ze vormen de grondmotieven voor de samenwerking.

De vier gemeenten hebben als gemeenschappelijk uitgangspunt dat de *klant* centraal staat. De dienstverlening aan de burgers, de bedrijven, de organisaties staat voorop bij het vorm en inhoud geven aan de samenwerking.

De financiële situatie noopt de gemeenten er toe sterk op de *kosten* te letten. Door samenwerking kunnen mogelijk efficiencyvoordelen worden gehaald. Ook kan door samenwerking de *kwetsbaarheid* (bijv. 'één-pitters' of het ontbreken van een 'kritische massa') het hoofd worden geboden. Ook kan de samenwerking worden ingezet om de *kwaliteit* van de dienstverlening te waarborgen of *kennis* te delen (leren van elkaar).

4. Belangen

Belangen vormen de motor van samenwerking. De (eigen) belangen sturen de 'energiefocus' van elk van de samenwerkingspartners. Voor een effectieve samenwerking is het productief de belangen, de posities van elkaar te kennen. In de samenwerking kun je met die verschillende belangen rekening houden. Veelal hebben die belangen betrekking op visie en strategie (ambities), de kernwaarden, cultuur en identiteit.

In onderstaande tabellen zijn de belangen, zoals die tijdens de werkconferentie naar voren zijn gekomen, kort weergegeven.

Visie en kernwaarden

| Aa en Hunze | Assen | Noordenveld | Tynaarlo |
|---|--|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> . Slagvaardig . Vertrouwen . Concreet | <ul style="list-style-type: none"> . Klantvraag centraal . Respect voor elkaar . Waarde toevoegen . Vertrouwen | <ul style="list-style-type: none"> . Informele organisatie . Open/transparant . Gelijkwaardig-/evenwaardigheid (in samenwerking) | <ul style="list-style-type: none"> . Subtop willen zijn . Energiek leiderschap . Aantrekkelijk . Opleidingsgemeente . Flexibiliteit . Goede spullen . Creatieve doorzetters . In de geest van de regel |

Organisatiebelang

| Aa en Hunze | Assen | Noordenveld | Tynaarlo |
|---|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> . Klant is koning | <ul style="list-style-type: none"> . Mobiliteit medewerkers (duurzame inzetbaarheid) | <ul style="list-style-type: none"> . Behoud van kernwaarden | <ul style="list-style-type: none"> . Alles wat bijdraagt aan realisatie van de kernwaarden |

Op de werkconferentie is geconstateerd dat de vier gemeenten aan het (eind)perspectief, 'de stip op de horizon', een verschillende waardering toekennen. Ook verschillen over tempo, inhoud en schaal kunnen bij de verdere uitwerking tot uiting komen.

Bij de diverse concrete taakvelden, zie hieronder, zullen de diverse belangen in de dialoog tussen de 4 gemeenten ongetwijfeld nog verder verfijnd kunnen worden.

5. De preferente taakvelden

Tijdens de werkconferentie zijn de taakvelden/onderwerpen in beeld gebracht waarop mogelijk samenwerking aan de orde is. Aldus is een 'groslijst' van samenwerkingsopties ontstaan, die vervolgens is ingedikt tot ca. 15 taakvelden. Vervolgens zijn deze taakvelden 'gescoord' op de volgende aspecten:

- gedeeld ambitieniveau
- vergelijkbare belangen
- mate van vertrouwen/vermogen tot verbinden

- draagvlak achterban
- binnen 2 jaar te effectueren

De uitkomst hiervan is in onderstaande tabel weergegeven:

| zeer kansrijk | kansrijk¹ | kansrijk op termijn² |
|-------------------------------------|-----------------------------|--|
| Belastingen ³ | Vastgoed | ICT |
| Inkoop | Lean | Ingenieursbureau |
| Personeels- en salarisadministratie | | Frontoffice/KCC |
| Materieel openbare werken | | Transities Jeugdzorg/AWBZ |
| Mobiliteit | | |
| Repro | | |
| Juridisch | | |

Op de werkconferentie is besloten om de ‘zeer kansrijke’ taakvelden en onderwerpen nader te verkennen en van ‘eigenaars’ (opdrachtnemer) te voorzien. Aan de ‘eigenaars’ is gevraagd op korte termijn in samenspraak met de procesmanager samenwerking, Roel Schrottenboer, te komen met een opdrachtformulering.

| Taakveld/onderwerp | Eigenaar |
|-------------------------------------|---|
| Belastingen ⁴ | Tonny Vos ⁵ , Tynaarlo |
| Inkoop | Binse van Spronsen, Aa en Hunze |
| Personeels- en salarisadministratie | Jirtsin Beenhakker, Tynaarlo Judith Jansen, Assen |
| Materieel openbare werken | Alfred Somsen, Assen |
| Mobiliteit | Mirjam Schipper, Tynaarlo Wieneke Pathuis, Assen |
| Repro | Inge Bakker, Noordenveld |

¹ Het is te overwegen te besluiten om elkaar te informeren en/of af te stemmen over ontwikkelingen op deze taakvelden in één van de 4 gemeenten, zodat – indien gewenst – tijdig geanticipeerd kan worden.

² Het is te overwegen te besluiten om elkaar te informeren en/of af te stemmen over ontwikkelingen op deze taakvelden in één van de 4 gemeenten, zodat – indien gewenst – tijdig geanticipeerd kan worden

³ Dit project is reeds van start gegaan.

⁴ Dit project is reeds van start gegaan.

⁵ Projectleider

6. Inrichting van de samenwerking

6.1. Structurering

Om de samenwerking voldoende fundament te geven is een structurering van de samenwerking gewenst. Hierbij worden de volgende rollen onderscheiden: de stuurgroep, de eigenaar, de projectleider en de procesmanager samenwerking. Hieronder worden de rollen indicatief weer gegeven.

De stuurgroep

Voorgesteld wordt de gemeentesecretarissen de *stuurgroep STAAN* te laten vormen.

Rol beschrijving stuurgroep

De stuurgroep:

- (be)stuurt de samenwerking
- stemt, waar de nodig, de informatie aan en betrokkenheid van de bestuurders af
- is opdrachtgever
- beslist over de opdrachtformuleringen van de diverse projecten
- initieert desgewenst samenwerking op nieuwe taakvelden
- ‘go en no’-besluiten m.b.t. de diverse (deel)onderwerpen
- evt. opstellen en bewaken van spelregels⁶
- informeren
- e.d.

De eigenaar

Rol eigenaar

- is gedelegeerd opdrachtgever van een project
- formuleert (concept)opdracht
- zorgt voor projectleider
- stuurt de projectleider aan (vaststellen projectplan e.d.)
- creëert de randvoorwaarden

⁶ Het kan gewenst om met elkaar spelregels af te spreken m.b.t. samenwerking: hygiëne in afspraken. Bijv. reciprociteit van informatie-uitwisseling en in het kader van openheid en vertrouwen af te spreken dat (afwijkende) samenwerking met andere (publieke) organisaties aan elkaar te melden (het schaken op meerdere borden).

De projectleider

- is verantwoordelijk voor het projectresultaat

De procesmanager

- coördineert de samenwerking/het samenwerkingsproces
- bewaakt de samenhang
- brengt zonodig stuurgroep in positie
- draagt zorg, waar nodig, voor de communicatie (n.b. positie Ondernemingsraden)
- vraagbaak (ondersteunt waar nodig)

6.2. Procesregie

Naast de structurering van de samenwerking is het van belang oog te hebben voor de proceskant van de samenwerking, waar onder het relationele aspect.

Vooraf het (blijvende) commitment van de managementteams is cruciaal. In dit verband wordt voorgesteld 2x per jaar een gezamenlijke sessie te beleggen met de managementteams.

Ook het 'bij elkaar in de keuken kijken' kan bijdragen aan het geven van betekenis aan de samenwerking. Leren van en met elkaar draagt bij aan het vitaal houden van de samenwerking. Met 'halen en brengen' wordt waarde toegevoegd aan de samenwerking. De mogelijkheden om van en met elkaar te leren kunnen werkende weg verder worden ingevuld.

Voor de onderlinge (ver)binding is het tevens gewenst Pleio als communicatieplatform, de digitale werkomgeving, te benutten. Via diverse workshops is het nuttig de project-, werkgroepleden e.d. hier wegwijs mee te laten maken.

7. Medezeggenschap

Samenwerking tussen gemeenten op organisatorisch gebied regaardeert de OR. Het is van belang dat de stuurgroep (zeswekelijks overleg van de directeuren) afstemming plaatsvindt op welke wijze de ondernemingsraden worden betrokken.

8. Communicatie

Het is belangrijk om ook in de communicatie over de samenwerking samen op te trekken. Een communicatieadviseur van de gemeente Assen is daarbij het eerste aanspreekpunt en zorgt voor de coördinatie en verbinding. Hij/zij stelt een communicatie-aanpak op en draagt samen met de communicatieafdelingen van de andere gemeentes voor de uitvoering. Algemene uitgangspunten daarbij zijn: transparantie, successen vieren en vertellen en zoveel mogelijk gebruik maken van al bestaande eigen communicatiemiddelen.

