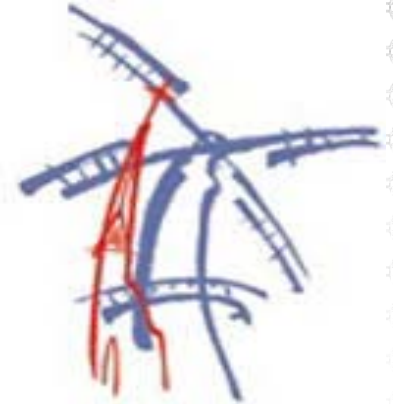


Haren

Onderzoek naar de mogelijkheden voor

GEMEENTE HAREN



- Een bestuurskrachtig en duurzaam lokaal bestuur
- Voldoende draagvlak binnen de Harener samenleving;
- Instemming van een (brede) meerderheid van de raad;
- Passend binnen de wettelijke kaders;
- Richting geeft aan de te nemen vervolgstappen

Berenschot

Drs. Ferdi van de Berg
Marly te Selle MSc

8 november 2014



Inhoud

- 1 Achtergrond en vraagstelling
- 2 Onze visie op uw vraag
- 3 Onze aanpak
- 4 Projectorganisatie
- 5 Planning en investering
- 6 Daarom Berenschot



1

Achtergrond en vraagstelling

Achtergrond

Achtergrond

- De context waarbinnen de gemeente Haren opereert, wordt steeds dynamischer en complexer.
- Denk onder meer aan decentralisatie van taken, bezuinigingen en een toenemend appèl op schaalvergroting.
- De provincie Groningen wil schaalvergroting door samengaan van haar gemeenten .
- De vorige raad van Haren gaf een positief advies om samen te gaan met de gemeenten Groningen en Ten Boer. Bij de raadsverkiezingen in het voorjaar van 2014 heeft 75% van de bewoners tegen dit advies gestemd.
- De nieuwe raad heeft van het college op 24 april 2014 de opdracht gekregen om inzicht te geven in de actuele uitvoeringskracht van gemeentelijke organisatie mede in het licht van de nieuwe gemeentelijke taken.
- De gemeente Haren heeft de SWOT-analyse van 2012 geactualiseerd naar de situatie van nu.
- Er hebben een tweetal sessies plaatsgevonden aan de hand van *large scale intervention* op 7 oktober en 4 november jl. Hierin hebben de burgers inspraak gehad over de toekomst van Haren.
- De inwoners van Haren hebben duidelijk aangegeven behoefte te hebben aan inzichtelijke informatie over de kosten van het zelfstandig blijven van de gemeente en eventuele gevolgen van samengaan met andere (omliggende) gemeenten.
- De discussie over de benodigde ambtelijke formatie is echter nog niet beslecht.
- Ook dient er vanaf 2016 structureel 1,5 miljoen per jaar bezuinigd te worden.
- Daarom is er behoefte aan een onafhankelijk onderzoek.

Vraagstelling

De centrale vraag is:

Wat is de benodigde aard en omvang van de ambtelijke formatie om de taken duurzaam (dus nu en in de toekomst) naar behoren te kunnen uitvoeren en waarbij de regie (zelfstandigheid) in handen blijft van de gemeente Haren?

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, moeten we de volgende deelvragen beantwoorden:

- Hoe ziet het huidige en toekomstige takenpakket er uit?
- Wat is de financiële situatie en welke taakstellingen zijn er geformuleerd?
- Wat is de huidige aard (type) en omvang (fte) van de formatie die Haren hier voor inzet?
- Hoe verhoudt de formatie zich tot die van soortgelijke gemeenten?
- Met wie werkt de gemeente samen, op welke taken en in welke vorm?
- Wat is nodig om financiën, formatie en takenpakket duurzaam in balans te brengen om de zelfstandigheid van de gemeente te continueren?



2

Onze visie op uw vraag

Aspecten van het onderzoek

- **Kijken naar de inhoud.** Niet 'alleen' zicht op de wettelijke taken, maar ook vanuit eigen beleid, programma's en speerpunten.
- **Kijken naar de inzet.** Welke middelen (formatie en financiën) zet de organisatie in om de taken uit te voeren
- **Kijken naar omgeving.** Welke samenwerkingsverbanden zijn er, hoe wordt de burger betrokken, welke ontwikkelingen spelen er.
- **Kijken naar ontwikkelingen en effecten.** Wij verbinden risicofactoren met de huidige situatie van de gemeente. Waar zitten mogelijke pijnpunten in de toekomst?
- **Beïnvloedbaarheid.** Vanuit de BBV-indeling de begroting doorlopen om inzichtelijk te maken waar de mate van beïnvloeding en verbetering zit.
- **Denken in scenario's.** Scenario's loslaten vanuit de deelonderzoeken om te komen tot een voorstel.



Uitgangspunten

- **Zelfstandigheid.** Het onderzoek richt zich op die mogelijkheden waarbij de gemeente Haren de regie behoudt over beleid en uitvoering van haar taken.
- **Sluitende begroting.** Het onderzoek richt zich op die oplossingen, die uitgaan van en leiden tot een sluitende begroting.
- **Passend binnen wettelijke kaders.** De voorstellen voldoen aan geldende wet- en regelgeving.
- **Draagvlak.** De voorstellen kunnen rekenen op een breed draagvlak binnen de Harener samenleving.
- **Instemming raad.** De voorstellen kunnen rekenen op instemming binnen de raad.
- **Volgend in ontwikkelingen en effecten.** Wij verbinden voorstellen met de huidige situatie en ontwikkelingen binnen en buiten de gemeente.





3

Onze aanpak

De aanpak

I.

De voorbereiding

Kennismaking

Projectorganisatie

Documentenanalyse

Presentatie 4 nov

Afstemming opdracht

II.

De verkenning

Takenpakket

Formatie

Financiën

Tarieven

Samenwerking en
uitbesteding

Verdiepende gesprekken

Ambtelijke organisatie

College en Raad

III.

De dialoog

Ontwikkeling scenario's

Afwegingskader

Voor- en nadelen

Risico's

Dialoog

Presentatie en rapportage

Onze aanpak

Vorbereiding

- **Documentonderzoek.** We starten met een documentonderzoek, zodat we goed beslagen ten ijs komen. We richten ons hierbij op documenten die informatie verschaffen over taken, ambities, specifieke omstandigheden en formatieve inzet. Denk aan de programmabegroting, het college akkoord, afdelingsplannen, de uitkomsten van de bijeenkomsten met de inwoners, SWOT.
 - **Inrichten en bijeenkomst stuurgroep.** We richten de stuurgroep in. In de eerste bijeenkomst met de stuurgroep stellen we de aanpak, planning en werkafspraken vast. We hebben hierin tevens aandacht voor de communicatiewijze en –frequentie gedurende het traject.
 - **Presentatie .** We verzorgen een presentatie op de bijeenkomst met de burgers (*large scale intervention* 4 november jl.). Hierin hebben de burgers inspraak gehad over de toekomst van Haren. In deze presentatie is informatie verstrekt over ontwikkelingen binnen gemeenten, de huidige situatie van Haren (m.n. kwantitatief) en de aanpak van het onderzoek.
 - De voorbereidende fase is grotendeels al gedaan.
- ***Resultaat van deze fase is dat wij een goed eerste beeld hebben van de gemeente Haren en dat iedereen weet wat er wanneer, door wie en waarom gaat gebeuren.***

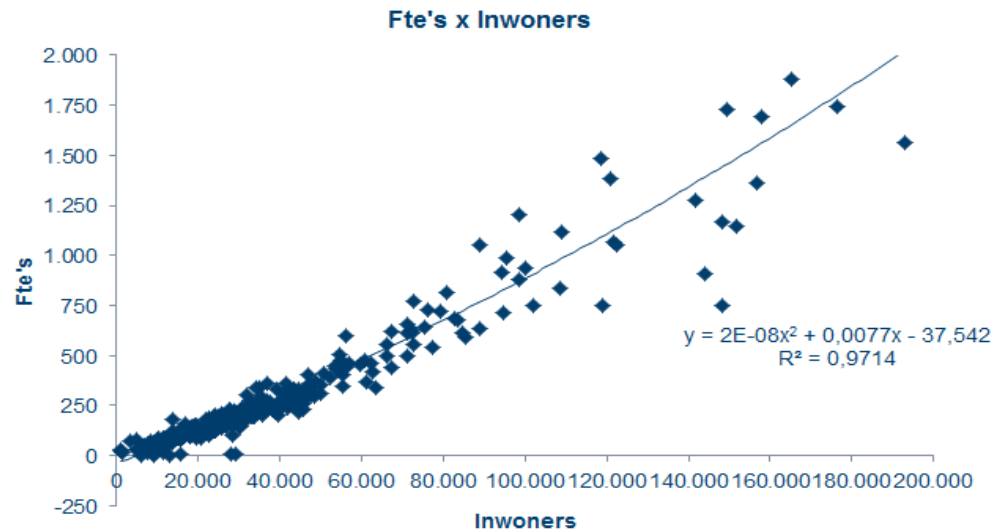
Onze aanpak

Analyse huidige taken en formatie

- **Inventariseren huidig takenpakket.** Haren vult de benchmark Ambtelijk apparaat in om het huidige takenpakket in kaart te brengen.
 - **Analyse huidige formatie en financiën** In dezelfde benchmark vult de gemeente Haren in hoeveel formatie aan iedere taak wordt toegekend en hoeveel financiën worden ingezet voor de gemeentelijke organisatie, de formatie en de uitvoering van de taken. De financiële positie wordt beoordeeld t.a.v. wettelijke richtlijnen, normen en risico's
 - **Opstellen benchmarkvergelijking.** Op basis van de formatie en financiën stellen wij de benchmarkvergelijking op. We vergelijken Haren met gemeenten die qua omvang, aard en ondersteuning vergelijkbaar zijn.
 - **Samenwerkingsverbanden.** Naast de benchmark is het ook noodzakelijk om te weten op welke onderdelen de gemeente Haren samenwerkt met (omliggende) gemeenten.
- ***Resultaat van deze fase is allereerst dat we scherp hebben welke aard, omvang en niveau van medewerkers binnen welke afdeling welke taken verricht. Bovendien weten we hoe de formatie en financiën binnen Haren zich verhoudt tot de benchmark.***

Analyse taken, formatie en financiën

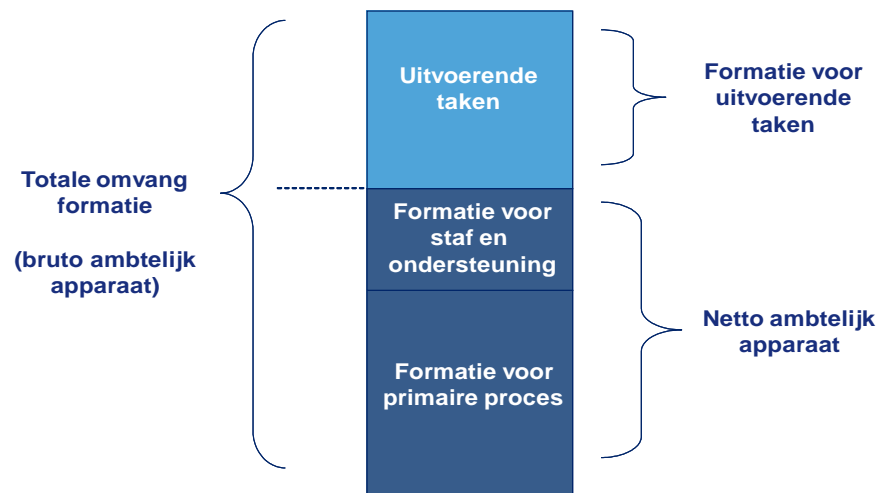
- Om uw vraag te beantwoorden, maken wij onder meer gebruik van onze Benchmark Ambtelijk Apparaat. Dit is een gevalideerde benchmark, waaraan ruim 300 gemeenten (waaronder Haren) hebben deelgenomen.
- De benchmark laat zien hoe Haren zich verhoudt tot vergelijkbare gemeenten. We stellen hiertoe een specifieke referentiegroep van gemeenten die qua omvang lijken op Haren.
- We maken formatie vergelijkbaar door deze uit te drukken in fte's per 1.000 inwoners. Dit blijkt een zeer goede voorspeller.



- De overheadformatie drukken we uit als percentage van de totale formatie.

Analyse taken, formatie en financiën

- We stellen een gedetailleerde vergelijking van uw formatie op. We onderscheiden hiertoe **bruto formatie** (totale omvang werkorganisatie), waarbij we corrigeren voor **uitvoerende taken** (taken die gemeenten kunnen verzelfstandigen, uitbesteden, onderbrengen in gemeenschappelijke regeling) en **netto formatie** (primair proces, overhead: management, ondersteuning)
- We sluiten aan bij de IV3-indeling in 10 hoofdtaken en subtaken* en de Berenschot-indeling in overheadtaken**



* Algemeen bestuur, Openbare orde en veiligheid, Verkeer, vervoer en waterstaat, Economische Zaken, Onderwijs, Cultuur en recreatie, Sociale voorzieningen en maatschappelijke dienstverlening, Volksgezondheid en milieu, Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting, Financiering en algemene dekkingsmiddelen

** Directie / lijnmanagement, Personeel en Organisatie, Informatisering en Automatisering, Financiën en Control, Juridische Zaken

~~Bestuurszaken en Bestuursondersteuning, Communicatie en Kwaliteitszorg, Facilitaire Dienst, Alle secretariaten in het "primaire proces"~~

Onze aanpak

- **Verdiepende gesprekken ambtelijke organisatie.** We voeren enkele verdiepende gesprekken (met afdelingshoofden, gemeentesecretaris en controller). We gaan in op het takenpakket, ontwikkelingen hierin, ambities, specifieke omstandigheden, financiën, knelpunten in de formatie (ten aanzien van omvang en kwaliteit), samenwerking tussen en binnen afdelingen en verbetermogelijkheden.
 - **Verdiepende gesprekken College.** We voeren gesprekken met enkele wethouders. De nadruk zal liggen op financiën, afstemming tussen Raad, College en ambtelijke organisatie, knelpunten, verbeter – en samenwerkingsmogelijkheden.
 - **Verdiepende gesprekken Raad.** We voeren gesprekken met enkele raadsleden. De nadruk zal liggen op ambities, afstemming tussen Raad, College en ambtelijke organisatie, knelpunten en verbeter – en samenwerkingsmogelijkheden.
 - **Bijeenkomst stuurgroep.** We bespreken de voortgang, de uitkomsten uit de vorige fase (analyse huidige situatie) en de verdiepende gesprekken met de stuurgroep.
- ***Resultaat van deze fase is een gedragen en onderbouwd beeld van het huidige takenpakket formatie en financiën.***

Onze aanpak

Scenario's en rapportage

- **Scenario ontwikkeling.** Scenario's zijn gebaseerd op de gedachte dat je de toekomst niet kunt voorspellen, maar (deels) wel kunt voorstellen. Belangrijk bij het ontwikkelen van scenario's is het wijzigen van de variabelen (niveaus van samenwerking) en de impact hiervan op drie aspecten van de uitvoering (kosten, kwaliteit, zeggenschap) en de wederzijdse beïnvloeding van variabelen en impact.
 - **Ontwikkeling afwegingskader.** Voor de beoordeling en prioritering van scenario's wordt een afwegingskader gehanteerd.
 - **Presentatie .** We verzorgen een presentatie op de bijeenkomst met burgers om de scenario's toe te lichten.
 - **Opstellen eindrapportage.**
- ***Resultaat van deze fase is een concrete rapportage waarin we onderbouwen wat de scenario's zijn die leiden tot de gewenste ontwikkelingen.***

Beoordeling scenario's

- **Doelmatigheid/Efficiëntie.** Het scenario leidt tot een doelmatige uitvoering; oftewel de doelen worden tegen zo laag mogelijke kosten gerealiseerd.
-
- **Doeltreffendheid/ Effectiviteit.** Dit betreft de mate waarin de beleidsdoelstellingen van de gemeenten in het scenario worden gerealiseerd.
- **Robuustheid.** Dit is de mate waarin het scenario houdbaar is op de langere termijn.
- **Adaptiviteit.** Dit gaat over de mate waarin het scenario in staat is in te spelen op veranderende omstandigheden, wisselende opvattingen en dergelijke.
- **Bedrijfsvoering.** Het gaat hierbij om een kwalitatieve beoordeling van de gevolgen van het scenario voor de zogenaamde PIOFACH-functies. PIOFACH staat voor personeel, informatie, organisatie, financiën, facilitaire zaken, administratie, communicatie en huisvesting.
- **Bestuurlijk-juridische vormgeving en de aansturing.** Het is denkbaar dat één of meer van de scenario's tot gevolg hebben dat organisatieonderdelen op afstand wordt geplaatst of worden samengevoegd met een andere organisatie. De vraag is dan voor welke rechtsvorm wordt gekozen en hoe vanuit de gemeenten de aansturing zal plaatsvinden.
- En natuurlijk **de risico's, het draagvlak en de kosten.**

A woman with dark hair is shown in profile, blowing a dandelion seed head. The seeds are captured in mid-air, floating against a clear, bright blue sky. The woman's face is partially visible on the left side of the frame.

4

Projectorganisatie

Projectorganisatie

Opdrachtgever

We zien de gemeentesecretaris van Haren als formeel opdrachtgever.

Stuurgroep

Wij werken graag samen met een stuurgroep. Met de stuurgroep bespreken we de aanpak, planning, voortgang en (tussen)uitkomsten. De samenstelling bepalen we in overleg. Deze zou kunnen bestaan uit de gemeentesecretaris en een wethouder.

Projectondersteuning

Voor het plannen van afspraken maken we gebruik van uw secretariaat.

Projectorganisatie



Drs. F. (Ferdinand) van den Berg

Ferdinand is econoom en sinds 1997 in dienst bij Berenschot. Opdrachten op het gebied van bezuinigingen, organisatieontwikkeling, financieringsvraagstukken, kwaliteitsmanagement (INK, ISO 9001:2008, HKZ), organisatiedoorlichting en evaluaties (doelmatigheid en rechtmatigheid) zijn en worden onder zijn verantwoordelijkheid uitgevoerd bij ministeries, provincies, gemeenten, zorg- en onderwijsinstellingen en uitvoeringsorganisaties. Hij is deskundig op het gebied van groepsdynamiek en veranderprocessen op alle niveaus in de organisatie. Ferdinand is trainer Operational Excellence en Lean Six Sigma. Als financieel adviseur, programmamanager en projectleider heeft hij veel ervaring opgedaan in het leidinggeven aan en omgaan met professionals. Ferdinand heeft kennis van de inhoud en ervaring met complexe financieringsvraagstukken, fusies en verandertrajecten. Daarnaast is hij leadauditor voor de Nederlandse Kwaliteitsprijs en de ISO 9001:2008 en schrijver van diverse artikelen en publicaties op het gebied van kwaliteitsmanagement. Tevens is Ferdinand kwaliteits- en mvo-manager van Berenschot. Hij is in deze taak verantwoordelijk voor het beheer van het kwaliteitssysteem (ISO 9001:2008). Ferdinand zal optreden als projectleider.

Projectorganisatie

Team Berenschot



M. (Marly) te Selle MSc.

Marly is bedrijfskundige en houdt zich binnen Berenschot bezig met vraagstukken binnen het Openbaar Bestuur op het gebied van formatie en bedrijfsvoering.

Projectorganisatie

Team Berenschot



Opmerkelijke inzichten, opmerkelijke resultaten

Berenschot

Berenschot is een breed adviesbureau. Onze onafhankelijkheid, kwaliteit en integraliteit zijn belangrijke onderscheidende kenmerken. Het betekent dat we altijd beschikken over de benodigde expertise en continuïteit. Waar nodig, gewenst of efficiënt kunnen en zullen we hiervan gebruik maken.



5

Planning en investering

Planning en investering

Planning

We zijn naar aanleiding van ons gesprek uitgegaan van rapportage eind november. Dit is haalbaar, mits door iedereen voldaan wordt aan de planning op de volgende pagina.

Begroting

We hebben in totaal 12 dagen nodig. De specificatie staat op de volgende pagina. Bij een gemiddeld dagtarief van € 1.250 bedraagt de totale investering € 15.000. Dit bedrag is inclusief reiskosten, maar exclusief btw.

Op al onze advieswerkzaamheden zijn de “Algemene voorwaarden bij de uitvoering van adviesopdrachten” van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA) van toepassing. Een exemplaar van deze voorwaarden is als apart document bijgevoegd bij deze offertepresentatie.

Daadwerkelijk bestede uren worden maandelijks achteraf gefactureerd. Zonder nadrukkelijk overleg met de opdrachtgever overschrijden wij uiteraard het budget niet.

Planning en investering

	Wk44	Wk45	Wk46	Wk47	Wk48
	27-okt	3-nov	10-nov	17-nov	24-nov
Voorbereiding					
Documentonderzoek					
Toetsen vraag en aanpak					
Inrichten en bijeenkomst stuurgroep					
Bijeenkomst/conferentie 4 nov.					
Analyse huidige taken en formatie					
Inventariseren huidig takenpakket financiën					
Opstellen benchmarkvergelijking					
Verdiepende gesprekken ambtelijke organisatie (4 gesprekken)					
Verdiepende gesprekken College (2 gesprekken)					
Verdiepende gesprekken Raad (2 gesprekken)					
Bijeenkomst stuurgroep					
Scenario's en rapportage					
Ontwikkelen scenario's en afwegingskader					
Opstellen eindrapportage					



6

Daarom Berenschot

Daarom Berenschot

Wij zijn ervan overtuigd dat Berenschot u uitstekend van dienst kan zijn bij het uitvoeren van het onderzoek. De kracht van Berenschot ligt in onze brede expertise. Daardoor kunnen wij specifieke deskundigheid inschakelen en onze inzet geheel op de vraag van de opdrachtgever toespitsen.

- **Integrale expertise.** Het succesvol uitvoeren van dit onderzoek vereist een combinatie van uitstekende procesvaardigheden en expertise het gebied van formatie onderzoek, politieke besluitvorming, benchmarking, financiën en procesbegeleiding. Kwaliteiten die in onze haarvaten zitten.
- **Slagvaardig.** Mede vanwege een uitgebreide ervaring met onderzoeken bij gemeenten spreken wij de juiste taal. Wij zijn dan ook zeer snel in staat de vraagstelling te doorgronden en u te helpen aan de juiste inzichten.
- **Politiek-bestuurlijke sensitiviteit.** Deze opdracht vraagt, gezien het grotendeels gaat om financiële en politieke verantwoording, bestuurlijk inzicht. Wij hebben, buiten de ‘harde’ zijde van analyses, oog voor bestuurlijke belangen en verwachtingen.
- **Onafhankelijk.** Berenschot hecht aan zijn objectiviteit. Kern van onze aanpak is dat wij onze klant verder willen helpen, maar daarbij nooit voorbijgaan aan de feiten. Dit betekent dat een rapport van Berenschot de toets der kritiek kan doorstaan.
- **Solide en betrouwbaar.** Berenschot Groep B.V. is een groot onafhankelijk Nederlands managementadviesbureau met ruim zeventig jaar advieservaring. Het bureau is lid van de Raad van Organisatie-Adviesbureaus (ROA) en telt in totaal circa 400 medewerkers, die vanuit verschillende disciplines een bijdrage leveren aan het beter functioneren van ondernemingen, bedrijven en instellingen.
- **Referentiecijfers.** Berenschot beschikt over Nederlands grootste database met formatie gegevens van gemeenten. Meer dan 300 gemeenten hebben aan de Benchmark Ambtelijk Apparaat deelgenomen.
- **Beste adviesbureau.** Berenschot scoort hoogste gemiddelde in MT-100! Berenschot wordt al jaren gewaardeerd als één van de beste adviesbureaus van Nederland. Dit blijkt uit onafhankelijk onderzoeken van SDU Uitgevers en van Management Team.
- We hebben tal van gelijksoortige vragen succesvol en naar tevredenheid van onze opdrachtgevers beantwoord. We hebben een overzicht van referentieopdrachten bijgevoegd.

Daarom Berenschot

Referenties

- Wij hebben voor honderden gemeenten benchmark- en formatieonderzoeken, kerntakenonderzoeken, bezuinigingsonderzoek samenwerkingsonderzoeken en herindelingen uitgevoerd.
- Enkele recente voorbeelden zijn:

- Gemeente Oldebroek
- Gemeente Amsterdam
- Gemeente Weesp
- Gemeente Bergen op Zoom
- Gemeente Raalte
- Gemeente West Maas en Waal
- De 'G7-gemeenten' in Groningen
- Gemeente Assen
- Gemeente Emmen
- Gemeente Heerenveen
- Gemeente Heemskerk
- Gemeente Staphorst
- Gemeente Hengelo
- Gemeente Westland
- Gemeente Vlissingen
- Gemeente Zoetermeer
- Gemeente Winterswijk

- Gemeenten Buren Neder-Betuwe West Maas en Waal
- Gemeente Vianen
- Gemeente Laarbeek
- Gemeente Meerssen
- Gemeente Noord-Beveland
- Gemeente Hoorn
- Gemeente Krimpenerwaard
- Gemeente Culemborg
- Gemeente Brummen
- Gemeente Binnenmaas
- Gemeente Oegstgeest
- Gemeente Bloemendaal



Tot slot

Wij denken dat we u met dit voorstel een passende oplossing bieden. We zullen zorgen dat u eind november een concrete rapportage heeft, waarin we onderbouwen wat de benodigde aard, omvang en kwaliteit van het personeelsbestand moet zijn (nu en in de toekomst), wat het 'gat' is met de huidige situatie en wat nodig is om dit gat te dichten. Het is daarmee richtinggevend voor de toekomst van Haren.

Als gecertificeerd bureau (ISO 9001:2008) hanteert Berenschot de kwaliteitseisen die zijn neergelegd in ons kwaliteitshandboek.

Wij zouden Haren graag van dienst zijn en staan klaar om te beginnen!



ir. B.W. Berenschot (1895-1964)

Berenschot

www.berenschot.nl



Berenschot Groep B.V.
Europalaan 40
3526 KS Utrecht
T | +31 (0)30 291 69 16
E | contact@berenschot.nl
W | www.berenschot.nl

Berenschot is een onafhankelijk organisatieadviesbureau met 375 medewerkers wereldwijd. Al 75 jaar verrassen wij onze opdrachtgevers in de publieke en private sector met slimme en nieuwe inzichten. We verwerven ze en maken ze toepasbaar. Dit door innovatie te koppelen aan creativiteit. Steeds opnieuw. Klanten kiezen voor Berenschot omdat onze adviezen hen op een voorsprong zetten.

Berenschot is aangesloten bij E-I Consulting Group, een Europees samenwerkingsverband van toonaangevende bureaus