

**SAMENWERKING
BEDRIJFSVOERING**

BEDRIJFSPLAN | Deel I & II

concept

Versie 31 augustus 2015

Het voorliggende concept is een weergave van de stand van zaken van het bedrijfsplan d.d. 1 september 2015. De komende maanden worden benut om de bedrijfsplannen Regio Twente in transformatie en Twentebedrijf in oprichting te vervolmaken.

*Namens de Kring van Twentse secretarissen,
Arie van Eck*



INLEIDING

Inleiding. 1 Visie, 2 bedrijven, 2 regelingen

DEEL I | Hèt wat en waarom

(Gezamenlijk deel ten behoeve Regio Twente in transformatie en Twentebedrijf in ontwikkeling; vastgesteld in de Kring van Twentse secretarissen van 1 juli / 26 augustus 2015)

Hoofdstuk 1. Bedoelingen
Hoofdstuk 2. Strategische keuzes
Hoofdstuk 3. Leidende organisatieprincipes

DEEL II | Hèt hoe

(vastgesteld met technische wijzigingen in de Kring van Twentse secretarissen van 26 augustus 2015)

Hoofdstuk 4. Benaderingswijze / leeswijzer
Hoofdstuk 5. Organisatie – inrichting: het casco – concept
Hoofdstuk 6. Het plug – in – proces
Hoofdstuk 7. Twentebedrijf in uitvoering
Hoofdstuk 8. Financiën
Hoofdstuk 9. Twentebedrijf, een eerste indicatie
Hoofdstuk 10. Perspectief
Hoofdstuk 11. Governance en Regeling Twentebedrijf

DEEL III | Hèt wanneer

(In voorbereiding)

Hoofdstuk 12. Implementatie - en transitietrajecten

Inleiding

1 VISIE, 2 BEDRIJVEN, 2 REGELINGEN.

Vertrekpunt

Begin 2015 heeft de Kring van Twentse secretarissen een eerste uitwerking gegeven aan ambtelijke samenwerking Twente, “het Twentebedrijf”, 28 januari 2015). Voortschrijdend inzicht en de bespreking van het bedrijfsplan deel I in de Kring van Twentse secretarissen van juni en juli 2015 heeft geleid tot de strategie **1 VISIE, 2 BEDRIJVEN, 2 REGELINGEN.**

In de Kring van Twentse secretarissen is op 1 juli jl. / 26 augustus ingestemd met deel I (bedoeling, strategische keuzes, organisatieprincipes) als basis voor de ontwikkeling van 2 bedrijfsplannen, te weten **Regio Twente in transformatie (i.t.)** en **Twentebedrijf in ontwikkeling (i.o.)**. Regio Twente i.t. en Twentebedrijf i.o. zijn samen de landingsplaats voor bestaande en nieuwe vormen van samenwerking. De visie en organisatieprincipes zijn voor beide bedrijven identiek, de scope, besturing en inhoudelijke aansturing zijn anders. Daar waar het Twentebedrijf i.o. gericht is op bedrijfsvoeringstaken en administratieve processen is Regio Twente i.t. gericht op de overige vormen van samenwerking, waarbij beleidsuitvoering van primaire processen centraal staat. Deze splitsing is ook terug te zien in 2 gemeenschappelijke regelingen, die worden voorgesteld. Twentebedrijf i.o. wordt een BedrijfsVoeringsOrganisatie en Regio Twente i.t. een Openbaar Lichaam. Kortom 1 visie, 2 bedrijven en 2 regelingen.

Bedrijfsplannen in voorbereiding

Het streven van de kern- en procesteams o.l.v. Arie van Eck (Twentebedrijf i.o.) respectievelijk Trudy Vos (Regio Twente i.t.) is te komen tot bedrijfsplannen voor **Regio Twente in transformatie (i.t.)** en **het Twentebedrijf in ontwikkeling (i.o.)** die op gestructureerde en navolgbare wijze tot stand zijn gekomen zodat het gevolgde proces enerzijds recht doet aan de wensen en behoeften van de beoogde deelnemende gemeenten en anderzijds duidelijk maakt waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt op basis waarvan latere besluitvorming plaatsvindt.

Bedrijfsplan in drie delen

Het proces om tot bedrijfsplannen te komen bestaat uit drie delen, de inhoud van deze delen wordt hier nader toegelicht.

Het eerste deel (I) begint bij de gezamenlijke basis en geeft een invulling aan de missie en visie van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o.; hiermee wordt het bestaansrecht helder. Daarnaast worden in dit deel de verschillende strategische keuzes expliciet gemaakt en bijeengebracht. Deze keuzes bepalen in sterke mate het karakter van de bedrijven. Ook komen de leidende organisatieprincipes in dit deel aan de orde op grond waarvan de bedrijven vorm krijgen. Tot slot zal in dit deel op het hoogste aggregatieniveau invulling worden gegeven aan het governance-vraagstuk.

De **twee** tweede delen (II) concentreren zich op de manier waarop Regio Twente i.t. en respectievelijk het Twentebedrijf i.o. worden ingericht en aangestuurd; dit is het management-vraagstuk. Hier wordt verbinding gelegd met het governance-vraagstuk omdat het bestuur en de directie/management van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o. elkaar aanvullen (verdeling van verantwoordelijkheid en rollen). In dit deel komt ook de inrichting van Regio Twente i.t. en het Twentebedrijf i.o. uitvoerig aan de orde. Hiervoor zullen alle aspecten (zoals structuur, systemen, personeel, cultuur, etc.) een invulling krijgen.

Met het gezamenlijke deel I en de twee afzonderlijke delen II heeft de Kring van Twentse secretarissen inmiddels (26 augustus 2015) ingestemd.

Het derde deel is nog in voorbereiding (III). Het derde deel van het proces behandelt het implementatietraject en de transformatie en transitie van bestaand naar nieuw vanaf het moment dat besluitvorming heeft plaatsgevonden over de transformatie van Regio Twente en de oprichting van het Twentebedrijf. Concrete acties met de te behalen resultaten worden in een tijdslijn gezet, waar mogelijk worden ook al verantwoordelijken/actiehouders benoemd.

Dit document betreft Twentebedrijf in ontwikkeling; het gezamenlijke deel I en het deel II.

Deel I > Hèt wat en waarom

Hoofdstuk 1. Bedoelingen

Missie en visie (bedoeling)

Missie

- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn faciliterende organisaties met rechtspersoonlijkheid ter ondersteuning van de Twentse gemeenten en de samenwerkingsverbanden bij de uitvoering van beleids- en ondersteunende bedrijfsvoeringstaken.
- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) leveren vraag- en servicegericht en zonder winst oogmerk expertise, capaciteit, taakuitvoering, diensten en producten in de volgende domeinen:
 - Beleidsuitvoering,
 - PIOFJACH,
 - Uitvoering grote administratieve processen,
 - Expertise-uitwisseling.
- Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) dragen bij aan kennisvergroting onder Twentse gemeenten en samenwerkingsverbanden over samenwerkingsvraagstukken.
- Medewerkers van gemeenten zien Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) als dé organisaties voor ambtelijke samenwerking; organisaties om voor te werken en werken voor de Twentse overheid.

Visie

In een dynamische en uitdagende regio als Twente staan gemeenten voor stevige uitdagingen. Naar goed Twents gebruik bieden wij deze altijd het hoofd: soms alleen, maar even zo vaak samen. Dit met het oog op een goede en betaalbare dienstverlening aan burgers en bedrijven.

De komende jaren zien Twentse gemeenten vele mogelijkheden en kansen die het beste benut kunnen worden door collegiale samenwerking. Dit in de overtuiging dat een krachtige Twentse regio bestaat uit krachtige Twentse gemeenten die hun kracht verder benutten en versterken door deze gezamenlijk in te zetten voor de inwoners en bedrijven van Twente.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) streven ernaar bij te dragen aan het vergroten van de kracht van iedere gemeente door servicegericht leveren van diensten en producten op het gebied

van beleidsuitvoering en bedrijfsvoering (ook wel PIOFJACH) waarvan gemeenten zelf hebben aangegeven deze te wensen, dan wel waarvoor de samenwerking gebaseerd is op een wettelijke verplichting of waar sprake is gemeenschappelijk eigendom is. Ditzelfde doen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ook voor bestaande en toekomstige samenwerkingsverbanden van de 14 Twentse gemeenten.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) signaleren, initiëren, faciliteren, voeren uit, ontzorgen en ontwikkelen in opdracht van en in samenwerking met de 14 Twentse gemeenten en hun samenwerkingsverbanden. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) doen dit als betrouwbare en dienstbare dienstverlener van en voor gemeenten en haar samenwerkingsverbanden.

Identiteit en karakter

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn nieuwe innovatieve arrangementen, herkenbaar aan moderne management- en organisatiebenaderingen, die uitgaan van de behoeften van de eindgebruikers. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn uitvoeringsorganisaties die de eigenaren en andere stakeholders op een professionele en kwalitatieve goede wijze ondersteunen met als doel de dienstverlening en uitvoeringskracht van de Twentse gemeenten te versterken tegen aanvaardbare kosten. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn de (potentiële) landingsplaatsen voor intergemeentelijke Twentse samenwerkingen op het gebied van de beleidsuitvoering en respectievelijk bedrijfsvoering. Een arrangementen voor uitvoering namens de 14 Twentse gemeenten, maar ook waarin Twentse gemeenten modulair taken kunnen onderbrengen via het principe van *coalition of the willing*. Medewerkers werken voor de Twentse overheid en hebben corporate gevoel. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) bieden medewerkers kansen.

Scope en domeinen

De 14 Twentse gemeenten doen al veel in samenwerking, een kwart van de ambtenaren werkt al in een samenwerkingsverband. Samenwerking is geen doel op zichzelf en heeft alleen zin als het aantoonbare meerwaarde heeft voor de eindgebruikers. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zien kansen om de komende jaren actief te zijn op de volgende domeinen:

Domeinen beleidsuitvoering (Regio Twente i.t.)

Regio Twente i.t. houdt zich in opdracht van de deelnemende gemeenten bezig met beleidsvoorbereiding, -ontwikkeling en uitvoering. Er zijn bestaande samenwerkingen en kansen in het domein van de beleidsuitvoering, zoals het beheer van recreatieparken en de geprofessionaliseerde uitvoering, zoals bij de publieke gezondheidszorg (GGD) en de decentralisatie AWBZ/WMO en jeugdzorg (OZJT). Het gaat hierbij vooralsnog om de volgende taken en werkzaamheden:

Verplichte samenwerking – aangestuurd door bestuurscommissies:

- Publieke gezondheidszorg (GGD Twente);
- Organisatie zorg en jeugdhulp Twente (OZJT);

Vrijwillige samenwerking – aangestuurd door portefeuillehoudersoverleggen (14 gemeenten):

- Sociaal-economische structuurversterking (programmasturing/uitvoering en ondersteuning (Agenda van Twente/Innovatiesprong, vrijetijdseconomie, arbeidsmarktbeleid)
- Recreatieve voorzieningen (beheer/eigendom)
- Belangenbehartiging (o.a. lobby/internationaal)

Coalition of the willing – aangestuurd door bestuurlijk overleg gevormd door de coalition:

- Kennispunt Twente (onderzoek en statistiek)
- Netwerkstad Twente (coördinatie ontwikkelagenda);
- Faciliteren en ondersteunen van (bestuurlijke) overleggen en programma's (w.o. Twentedagen)

En daarnaast worden op termijn naar de idee meerdere werkzaamheden ondergebracht. Voorbeelden hiervan zouden kunnen zijn:

- Potentiële landingsplaats voor de vergunningverlening omgevingswet (RUD), Havenbedrijf Twente en Groene Metropool.

Domeinen bedrijfsvoering (Twentebedrijf i.o.)

Het Twentebedrijf biedt belangrijke kansen in het domein van bedrijfsvoering: de zogenaamde instandhoudingsprocessen van iedere ambtelijke organisatie. Personeel & Organisatie, Informatisering & Automatisering, Financiën &

Administratie, Juridische Zaken, Facilitaire Zaken (Inkoop, Facilities, DIV), Communicatie, Huisvesting & Services. Het bundelen van de uitvoering van deze taken bij het Twentebedrijf kan zorgen voor kostenbesparing, vermindering van kwetsbaarheid en verbetering van kwaliteit. Deze voordelen zijn overigens niet vanzelfsprekend en treden niet in alle gevallen op. Per onderwerp moet worden bekeken of deze voordelen zich kunnen voordoen én of het ontstaan van die voordelen ook realiseerbaar zijn. In sommige gevallen hebben (kleinere) gemeenten nu al zulke lage uitvoeringskosten dat opschaling misschien wel meer professionaliteit oplevert of de kwetsbaarheid verkleint, maar de kosten stijgen dan eveneens. Iedere gemeente maakt zelf de afweging of de voordelen concreet en groot genoeg zijn om deel te nemen aan een bepaalde samenwerking.

Het Twentebedrijf biedt kansen op het gebied van grote administratieve processen. Deze worden tot het domeinen van bedrijfsvoering gerekend. Het gaat om taken die betrekkelijk "waardevrij" zijn en in min of meer gestandaardiseerde opdrachten worden vastgelegd of taken die in goed afgebakende opdrachten kunnen worden vervat. Voorbeelden hiervan zijn gemeentebelastingen en basisregistraties BAG/WOZ en Topografie.

Domeinen expertise- & capaciteitsuitwisseling (onderscheidenlijk Regio Twente i.t., Twentebedrijf i.o.)

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) bieden ten slotte ook kansen in het domein van expertise- & capaciteitsuitwisseling. Dit domein betreft beide organisaties. In beide organisatie worden pools van expertises en capaciteit georganiseerd. De scope van de bedrijven bepaald de inhoud van de te organiseren expertisepool. Denk bijvoorbeeld aan de behoefte aan beleidsadviseurs (voorbeeld pool Regio Twente i.t.), procesmanagers, gespecialiseerde juridische expertise (voorbeeld pool Twentebedrijf i.o.), de behoefte aan communicatieadvies of het tijdelijk kunnen beschikken over extra projectmedewerkers. Voor individuele gemeenten kan het te kostbaar zijn om permanent dergelijke professionals op de loonlijst te hebben staan; ook kan tijdelijke inhuur tot te hoge kosten leiden. Het bundelen van deze behoefte in Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) stelt gemeenten in staat én de kosten te delen én permanent te beschikken over de benodigde capaciteit. Als ware het de gezamenlijke flexibele schil. Mocht het toch onverhoopt tot tijdelijke inhuur moeten komen dan kunnen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) het Twentebedrijf met een gebundelde vraag betere voorwaarden

bedingen bij detachingsbureaus. Dit soort samenwerking wordt nu nog vaak onderling en informeel georganiseerd en niet zelden op sub-regionale schaal. Voor sommige vakmatige specialismen is de schaal van Twente echter onmisbaar; in al die gevallen is het onderbrengen daarvan bij het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), onderscheidenlijk, een goede optie.

Eerste zaken die vanuit een expertise- en capaciteitspool opgezet zouden kunnen worden:

- Proces-, programma- en projectmanagers en ondersteuners.
- Beleidsadviseurs.
- Webmaster, redactie en online, onderhouden van webpagina's. Webcare, technisch en inhoud. Intranet en extranet.
- Elektronische bekendmaking. CVDR en GVOP.
- Bepaalde juridische aangelegenheden: bijvoorbeeld arbeidsrecht, organisatierecht, Wet tijdelijk huisverbod, privacy, Wob, Wet Markt en Overheid en andere juridische concern-brede specialismen.
- Inkoop, rechtmatigheid op de inkoop en accountancy (Gezamenlijke interne accountantsdienst, klachtencie).
- Gemeente-mediation en arbeidsmediation.
- Basisregistraties
- Applicatiebeheerders (bv. Squit)
- Security officers
- Advocaat, civiel recht.
- Fiscalisten, incasso, invordering.
- Communicatieadviseurs (o.a. monitoring social mediatoel).

Faciliteren van bestaande netwerken (onderscheidenlijk Regio Twente i.t., Twentebedrijf i.o)

Bij deze drie domeinen zullen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ook onderscheidenlijk een bijdrage leveren die ziet op het herbergen / coördineren van bestaande afstemmingsoverleggen. Denk hierbij aan Netwerkstad, de Twentedagen, het regionaal P&O overleg en het Platform Werken voor de Twentse overheid. En aan het JZ overleg binnen SSNT verband, aan het regionale inkopersoverleg etc. Dit zijn succesvolle afstemmingsoverleggen die onder de vlag van het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) verder en meer integraal kunnen worden doorontwikkeld.

Hoofdstuk 2. Strategische keuzes

Rechtspersoonlijkheid

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ontplooiën activiteiten die plaatsvinden in het economische en maatschappelijke verkeer. Denk o.a. aan het aangaan van verplichtingen en in dienst hebben van medewerkers. Hiertoe moet vanuit juridisch oogpunt de mogelijkheid bestaan. Om deel te kunnen nemen aan het economisch verkeer is rechtspersoonlijkheid nodig. De keuze voor de een of andere regeling waarin rechtspersoonlijkheid wordt geregeld (op basis van de Wgr), wordt mede beïnvloed door fiscale (BTW, VpB) en juridische aspecten (aanbestedingsrecht, Markt & Overheid).

Twentse gemeenten zijn eigenaar en opdrachtgever van Twentebedrijf en Regio Twente

De 14 Twentse gemeenten zijn eigenaar van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.).

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn van, voor en door gemeente en dit geeft de oprichtende partijen een bijzondere positie ten opzichte van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) . Aan de ene kant is iedere gemeente als oprichtende partij mede-eigenaar van het Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Aan de andere kant is eveneens iedere gemeente opdrachtgever en ook afnemer van de geboden dienstverlening.

Deze rollen kunnen prima samengaan mits men oog heeft voor de soms tegengestelde belangen die men dient na te streven en de gevolgen die dat heeft voor Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) . Zo heeft de mede-eigenaar belang bij continuïteit van de organisatie zodat onnodige desintegratiekosten bij faillissement en liquidatie worden vermeden. De opdrachtgever/afnemer heeft echter belang bij de beste dienstverlening, tegen de laagste prijs en van de beste kwaliteit, ook en zelfs als dit betekent dat de leverancier onder de kostprijs moet werken. Van gemeenten vraagt dit een uitgebalanceerde afweging van beide belangen. Het is zaak het eigenaarsbelang, het opdrachtgeversbelang en de gemeentelijke contramal goed te regelen.

Geen overdracht van de inhoudelijke sturing

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn als organisaties een gezamenlijk verlengstuk van de 14 gemeentelijke organisaties, waarvoor de Twentse gemeentesecretarissen, qua aansturing van de bedrijfsvoering van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zelf en haar dienstverlening, zich verantwoordelijk weten. De inhoudelijke aansturing waar het gaat om de beleidsuitvoering is belegd bij bestuurscommissies, portefeuillehoudersoverleggen of wordt bij bestuursopdracht georganiseerd.

Governance en management

De leiding van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) ligt in handen van een directeur; door hem/haar worden de organisaties geleid. Omdat het Twentebedrijf in opdracht van gemeenten uitvoering geeft aan bepaalde bedrijfsvoeringstaken die anders door de eigen gemeentelijke organisaties zouden zijn uitgevoerd hebben de gemeentesecretarissen (als eindverantwoordelijke binnen de eigen gemeente) een rol en positie waar het de aansturing van de leiding van het Twentebedrijf i.o. betreft. Bij Regio Twente i.t. wordt een verantwoordelijkheid voor de bedrijfsvoering belegd bij een secretarissenberaad. Deze rollen en posities worden in een directiestatuut / statuut secretarissenberaad nog nader ingevuld.

Coalition of the willing

Coalition of the willing is uitgangspunt. Gemeenten, de eigenaren, gaan zelf over het afnemen van diensten en producten. De meerwaarde (strategische motieven, 4 K's) van samenwerken is bepalend voor het aangaan van dienstverleningsovereenkomsten en geen doel op zich. Dit levert een mozaïek aan samenwerkingsarrangementen op. De dienstverlening wordt per gemeente en samenwerkingsverband zoveel mogelijk via toegespitste DVO's geregeld.

1 visie, 2 bedrijven, 2 regelingen

Bedrijfsvoering bij de gemeenten en samenwerkingsverbanden is een verantwoordelijkheid van secretarissen. Samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering via het Twentebedrijf is feitelijk een verlengstuk van de eigen bedrijfsvoering. De Wgr voorziet in een constructie die passend is bij de samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering, de zogenoemde BedrijfsVoeringsOrganisatie (BVO; ongeleed bestuur). De regeling in de Wgr die passend is voor samenwerking op het gebied van

beleidsvoorbereiding – en beleidsuitvoering is het Openbaar Lichaam (OL; geleed bestuur). Deze twee regelingen bestaan naast elkaar. Regio Twente (i.t.) -Openbaar Lichaam- en het Twentebedrijf (i.o.) - BedrijfsvoeringsOrganisatie- worden wel vanuit een gelijke visie, organisatiefilosofie en principes aangestuurd. Begroting, verantwoording en besluitvorming kennen echter afzonderlijke procedures. Door bedrijfsvoering op te nemen in een aparte, lichte en eenvoudige regeling wordt de bestuurlijke drukte verminderd.

Fasering in groeimodel

Na bestuurlijke besluitvorming dienen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) operationeel te worden.

Regio Twente i.t.

In het domein beleidstaken wordt al op onderdelen samengewerkt in de huidige Regio Twente. Het ligt voor de hand deze onderdelen, GGD, OZJT, Kennispunt, Netwerkstad, Recreatieve voorziening en Economie in de loop van 2016 in de nieuwe setting te brengen. De landing van nieuwe en andere bestaande samenwerkingen en de ontwikkeling van de expertise- & capaciteitspool worden verkend en gefaseerd in de tijd ontwikkeld.

Twentebedrijf i.o.

Het is irreëel om te veronderstellen dat alles in gereedheid kan worden gebracht per 1 januari 2016 zodat het Twentebedrijf dan "turn-key" opgeleverd wordt waarna per die datum het volledige spectrum aan dienstverlening wordt geleverd. In de praktijk zal een geleidelijke opstart eerder voor de hand liggen waarbij gefaseerd wordt doorgegroeid naar de gewenste omvang van de beoogde dienstverlening(sorganisatie). Vooralsnog worden er twee fasen onderscheiden. Fase 1 betreft het Twentebedrijf-bedrijfsvoering vanaf 2016 en fase 2 het Twentebedrijf-bedrijfsvoering in latere jaren.

Voor de eerste fase wordt verkend of en zo ja, hoe en wanneer bestaande initiatieven en samenwerkingen geïntegreerd kunnen worden in het Twentebedrijf-bedrijfsvoering. De **verkenning** heeft in een eerste benadering de volgende accenten opgeleverd:

- Ondersteunende bedrijfsvoeringstaken (inclusief Platform Twentse Kracht (Werken voor de Twentse Overheid) en salarisadministraties Netwerksteden, GBT en VRT met bijbehorende (60) FTE uit de huidige Regio Twente worden geïntegreerd in het Twentebedrijf.

- (Bestaande) samenwerkingsinitiatieven op het gebied van PIOFJACH taken en ondersteunende processen worden in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf.
- Succesvolle onderdelen van SSNT zoals de basisregistraties BGT, BAG / WOZ en de TwenteCloud worden in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf.
- Ambtelijke uitleencapaciteit/expertisepool wordt in de eerste fase (per januari 2016) geïntegreerd in het Twentebedrijf; het Twentebedrijf heeft een makelaarsfunctie.
- Uitvraag deelnemers naar inbreng PIOFJACH-taken / opdrachten o.a. (ABEL-gemeenten: onderdelen/aspecten van Juridische Zaken, Financiën, Facilitair, Communicatie, Inkoop, P&O, DIV, ICT en Basisregistraties).

De verkenning betreft in de volgende jaren o.a. gemeentebelastingen.

Hoofdstuk 3. Leidende Organisatieprincipes

In dit hoofdstuk komen de principes aan de orde die leidend zijn bij de opzet van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), deze principes geven richting aan het organisatie-ontwerpproces en dus de gemaakte keuzes.

Moderne benadering organisatie

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn faciliterende organisaties met rechtspersoonlijkheid, een bron van competenties en capaciteit, ter ondersteuning van de Twentse gemeenten, de Twentse samenwerking en de Twentse samenwerkingen bij de uitvoering van beleids- en bedrijfsvoeringstaken. Het zijn geen organisatie waar beleid wordt gemaakt, dat gebeurt alleen in opdracht of doen de gemeenten zelf.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn robuuste organisaties, die naast een solide kern ook, afhankelijk van de aard van de activiteit, verschillende (net-centrische en gedistribueerde) vormen aannemen. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) worden gefaseerd ontwikkeld, zijn flexibel (groei en krimp) en voeren uit.

Robuuste organisatie

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn robuuste organisaties, die rechtspersoonlijkheid bezitten op basis van de Wgr. Dit is nodig om

medewerkers in dienst te kunnen hebben en deel te nemen aan het economisch verkeer. Robuustheid is nodig voor de continuïteit en het organiseren en beheren van basale faciliteiten (o.a. gezamenlijke informatievoorziening) en coördinatie en afstemming.

Naast een solide kern (backbone en infrastructuur) nodig voor de robuustheid hebben de organisaties, afhankelijk van de aard van de activiteit en het aantal deelnemers, ook andere kenmerken van organiseren, zoals programma- en netwerk-organiseren, geconcentreerd en gedistribueerd werken.

Ondersteuning van de Twentse gemeenten, de Twentse samenwerking en de Twentse samenwerkingen kan op verschillende manieren en in verschillende vormen. Bijvoorbeeld: wettelijke taakuitvoering publieke gezondheid en jeugdzorg (GGD, OZJT), ondersteuning interne arbeidsmarkt, opleidingen en trainingen via het platform Werken voor de Twentse Overheid, voor SSNT via een programmabureau en voor salarisadministratie via concrete diensten en producten.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn onderscheidend; Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn dé organisaties waar gemeenten goed terecht kunnen met hun vraag om expertise, bundelen of (tijdelijke) capaciteit op het gebied van beleidsvoorbereiding en uitvoering respectievelijk bedrijfsvoering. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zullen deze reputatie niet meteen hebben en zal daaraan moeten werken. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) gaan uit van het principe: goed voorbeeld, doet volgen. Of starten met kansrijke initiatieven en successen delen.

Grote flexibiliteit

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) dienen gezien de scope en deelname (ook coalition of the willing) in een veelheid aan (mogelijke) samenwerkingsbehoeften te kunnen voorzien. Als natuurlijke partner voor één of meer gemeenten moeten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) passende antwoord hebben op elke vraag. Daar hoort ook een hoge mate van flexibiliteit bij om te kunnen meebewegen en inspelen op de veranderende context of een wijzigende samenwerkingsbehoefte.

Verskillende dienstverleningsconcepten

De ondersteuning kan op verschillende manieren. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.)

hanteren vanwege verschillende behoeften van eindgebruikers verschillende dienstverleningsconcepten gehanteerd. Elk dienstverleningsconcept heeft eigen specifieke kenmerken (kostprijsystematiek) en juridische grondslagen (WGR, aanbestedingsrecht) of andere verplichtingen (fiscaliteit/BTW). Variërend van:

- beleidsvoorbereiding- en uitvoering primaire taken,
- externe dienstverlening aan samenwerkingen (w.o. Regio Twente i.t., VRT) en gemeenten (salarisadministratie Netwerksteden),
- interne dienstverlening (onderdelen Twentebedrijf),
- gecoördineerd gedistribueerd samenwerken (Platform Werken voor de Twentse Overheid) en uitleen/ detachering vanuit capaciteits- en expertise pool en platforms van deskundigen (zoals beleidsadviseurs, communicatie en juridische zaken),
- beschikbaar stellen van programma- en procesmanagement (bijvoorbeeld Netwerkstad, programmabureau SSNT).

Dienstverlening via beleidsuitvoering primaire taken

Regio Twente (i.t.) voert bijvoorbeeld de wettelijke taken aangaande publieke gezondheidszorg en jeugdzorg in opdracht van de 14 gemeenten uit.

Levering van diensten op basis van een dienstverleningshandvest en Producten/Diensten-Catalogus

Het formele kader van een dienstverleningsconcept bestaat naar de idee uit:

- dienstverleningshandvest
- takenregister
- 'menukaart' voor de producten en diensten voor alle gemeenten (basispakket)
- dienstverleningsovereenkomsten voor extra taken (additioneel of pluspakket) die een gemeente bovenop het basispakket extra wil afnemen.

Daarbij zijn de eerste twee documenten generiek voor alle eigenaren en meerjarig van karakter, is de menukaart eenvoudig aan te passen naar gelang de behoeften van de eigenaren en worden dienstverleningsovereenkomsten per geval en per gemeente gesloten.

Dienstverlening en samenwerking aan/van 14, maar ook 1 tot 13 (coalition of the willing)

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) kunnen werken voor alle 14 Twentse gemeenten, maar ook voor een beperkter aantal van deze overheden. Twentebedrijf (i.o.) levert ook diensten aan Twentebedrijf – beleidsuitvoering en andere samenwerkingsverbanden.

Alleen betalen voor hetgeen wordt afgenomen, tenzij...

In een samenwerking is het voor deelnemers van belang dat het verkregen voordeel opweegt tegen de te maken kosten. Dat het voordeel en de kosten niet alleen in geld hoeven te worden uitgedrukt spreekt voor zich. Desalniettemin is het hanteren van een transparant kosten-verdeelmodel dat toeziet op een rechtvaardige verdeling van de kosten van groot belang voor het draagvlak en de acceptatie van de samenwerking. Het voorkomt zogenaamde *free-riders gedrag* en maakt voor een ieder transparant welke bijdrage men zelf levert in financiële zin aan de samenwerking én wat de andere samenwerkingspartners eveneens inbrengen. Daarnaast stelt een goed kosten-verdeelmodel deelnemers in staat een goede financiële afweging te maken voor het al dan niet deelnemen aan een samenwerking. De Kring van Twentse secretarissen heeft in dit verband aangegeven dat het financieringsmodel geënt moet zijn op het principe dat alleen betaald wordt voor hetgeen ook zelf wordt aangevraagd. Hiermee wordt in twee belangrijke zaken voorzien. Ten eerste blijven gemeenten "zelf aan het stuur": de dienstverlening van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn vraaggestuurd en behelzen alleen, behoudens wettelijke taken, datgene dat door één of meer afnemende gemeenten is aangevraagd. Ten tweede betalen gemeenten hierbij nooit meer dan ze zelf aan dienstverlening hebben besteld: u vraagt, wij draaien, u betaalt.

De ervaring leert dat er echter ook collectieve belangen zijn die niet of zeer lastig op bovengenoemde principe bekostigd kunnen worden. Denk hierbij aan bijvoorbeeld de publieke gezondheidszorg, "regulering" van de interne arbeidsmarkt of het faciliteren van de samenwerking (inkoopcoördinatie en programmacoördinatie SSNT). Het is in deze gevallen eenvoudiger én rechtvaardiger de kosten anders te verdelen omdat er een collectief belang aan de orde is en niet het belang van slechts één gemeente. Het verdelen van de kosten is dan gestoeld op het solidariteitsprincipe waarvoor ook weer verschillende mogelijkheden bestaan: pondspondsgewijze verdeling, op basis van inwoneraantal, etc.

Welk verdeelmodel er ook wordt gekozen, de ervaring leert eveneens dat het maken van goede afspraken “aan de voorkant” helpt om verschillen van inzicht over de rekening “aan de achterkant” te voorkomen. Zowel bij de afnemer als bij de leverancier mag hierover geen onduidelijkheid bestaan.

Operational excellence: dienst in één keer goed, tegen laagste kosten en op tijd

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) moeten zich als dienstverlenende organisaties toeleggen op het adequaat faciliteren van klanten, tegen de laagst mogelijke kosten en de best mogelijke kwaliteit. Doorgaans vereist dit een focus van een organisatie op standaardisatie van te leveren producten en diensten (en dus de benodigde werkprocessen). Tegelijkertijd lijkt er ook behoefte te bestaan aan het leveren van specifieke diensten en producten aan een of meerdere gemeenten, in dat geval moeten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) maatwerk leveren. Dit vereist van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) flexibiliteit om te kunnen omgaan met een veranderende of specifieke klantvraag.

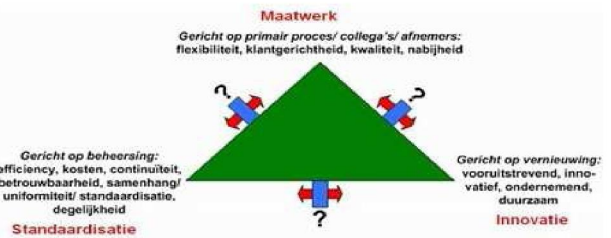
Tot slot mag van Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) worden verwacht dat het vernieuwend en innovierend opereert zodat nieuwe producten en diensten worden aangeboden als hiervoor mogelijkheden en wenselijkheden bestaan. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) doen dit steeds in opdracht van de eigenaren en opdrachtgevers.

Hoe meer belang er aan de kosten wordt gehecht, hoe groter de noodzaak wordt om verspilling in bedrijfsprocessen tegen te gaan. Ervaring leert (en overigens ook wetenschappelijk studie) dat standaardisatie organisaties helpt de bedrijfsprocessen zodanig te beheersen dat deze beter gestuurd kunnen worden waardoor verspilling wordt beperkt of zelfs voorkomt.

Overigens doet het voordeel van standaardisatie van processen zich breder gelden: dit draagt ook bij aan het beperken van kwetsbaarheid (voorspelbaarheid van processen), de kwaliteit te verhogen (uniformiteit levert minder kans op fouten en verbeterde interne controle) en verhoogt de efficiëntie (opbouwen van specialismen in gestandaardiseerd proces).

Hierin kan *Operational Excellence* (zoals Lean of Six Sigma) een significante bijdrage leveren. Dit wordt bereikt door een continu proces van steeds

efficiënter werken, standaardiseren en koesteren van je personeel.



Toegevoegde waarde op basis van 4 K's (kosten verlagen, kwaliteit verhogen, kwetsbaarheid beperken en kansen vergroten). Het gaat om harmonisatie en standaardisatie van processen door Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.). Je kunt dan ook makkelijker personeel uitwisselen. De gemeente levert invloed in en krijgt daarvoor 4 K's terug. Uniformering/standaardisatie van processen is wel een voorwaarde voor succes op 4 K's. Aan de andere kant is er ook ruimte voor variatie gezien de gewenste lokale kleuren.

Netwerkorganiseren

In algemene zin kan een netwerkorganisatie in diverse samenwerkingsverbanden participeren en daarin verschillende posities innemen. Hieronder worden er vier geschetst. Deze posities hebben te maken met de netwerkidentiteit zoals die door anderen wordt ervaren. De vier mogelijke netwerkidentiteiten zijn:

Merkhouder: Een merkhouder is gericht op het neerzetten en versterken van een merk. Een merk vindt zijn kracht in de wijze waarop het aan de waarde van afnemers beantwoordt. Het merk wordt sterker naarmate het in het afnemersgedrag een prominente plaats inneemt, als daar rijkere en gewaardeerde associaties aan verbonden zijn.

Ketenregisseur: Partners in ketensamenwerking hebben veelal een ketenregisseur nodig. In het prille begin van de samenwerking gaat het vaak om het stroomlijnen van primaire processen. Bij vergevorderde ketensamenwerking neemt de ketenregisseur controletaken en/of ICT-taken over namens de ketenpartners.

Kennisleverancier: Netwerkorganisaties en hun medewerkers beschikken over veel praktische en bruikbare kennis. Deze kennis wordt aan elkaar beschikbaar gesteld. Netwerkorganisaties kunnen kennispartner zijn, enerzijds door zelf te investeren in nieuwe kennis en anderzijds door bestaande kennis te verspreiden.

Human Capital Pool: Deze netwerkorganisatie levert capaciteit, zorgt voor werving, selectie, professionalisering, outplacement en interim-management. Van tevoren worden met de opdrachtgever afspraken gemaakt over prestaties en kostprijzen. De organisatie functioneert vooral als capaciteitsorganisatie.

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) herbergen alle vier bovenstaande netwerkidentiteiten. Zo willen Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zich profileren als dé organisaties voor ambtelijk samenwerking in Twente, willen zij (bestaande) samenwerking stroomlijnen, kennis en expertisedeling faciliteren én capaciteit leveren.

Geconcentreerd en gedistribueerd werken

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) kennen zowel vormen van geconcentreerd als gedistribueerd werken. Dit is mede afhankelijk van de aard van het werk. Zo lenen administratieve processen zich meer voor concentratie en bundelen (massa = kassa). Kenniswerk kan ook gemakkelijk gedistribueerd. Steeds meer regulier werk is in feite al een samenwerking. De grenzen van een organisatie als reguleringsmechanisme zijn steeds minder bruikbaar. Van teams van samenwerkende professionals wordt verwacht dat ze zelf hun werk organiseren. Dit soort samenwerking houdt vaak in dat mensen afkomstig uit verschillende organisaties en verspreid over een groot aantal locaties intensief samenwerken aan complexe taken. Gedistribueerde informatietechnologieën worden daarom steeds vaker gebruikt om zulke professionele netwerken te ondersteunen. Delen van middelen (mensen, geld, informatie en materialen), *shared coordinated activities* en *interoperability* liggen aan de basis van het besparingspotentieel door samenwerken.

Gedistribueerde samenwerking vereist het centraal managen van de coördinatie en aangepast leiderschap om de nadelen van een gedistribueerde setting te minimaliseren. Belangrijke elementen zijn in ieder geval de juridische vorm, de financiële afspraken, verhoudingen, communicatiestructuren en meer informele aspecten (leiderschap, cultuur). Het “managen” van de coördinatie van een netwerkorganisatie gaat over combinaties van beheersmechanismen die gericht zijn op de coördinatie en bewaking van bijdragen van partners, hun taken en de verdeling van de opbrengsten van de gezamenlijke activiteiten. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zijn ook geen ‘gebouw met een vlag erop’, de bestaande huisvesting van huidige Regio Twente en van de 14

gemeenten wordt zoveel mogelijk gebruikt, overal waar dat doelmatig is en gunstig voor de gezamenlijke huisvestingskosten. Voor een flink deel van de samenwerkingstaken is gedeconcentreerde huisvesting sowieso onmisbaar voor de lokale beschikbaarheid, lokale kennis en lokale aanspreekbaarheid.

Convergentie

Voordelen (schaal, efficiency) van (gedistribueerd en netwerkorganiseren) samenwerken worden mede verkregen door het harmoniseren van processen en systemen. Een gezamenlijke interne arbeidsmarkt, harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, het harmoniseren van werkprocessen, harmonisatie van het applicatielandschap en een gezamenlijke informatievoorziening zijn dan ook belangrijke voorwaarden. Convergentie is een opdracht aan Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.).

Werken voor de Twentse overheid

Medewerkers “werken voor de Twentse overheid”. Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) zal ook medewerkers in dienst hebben. Hierbij achten Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) de principes van goed werkgeverschap van belang. Worden kansen geboden (opleiding, afwisseling en ontwikkeling). De zeggenschap (OR) wordt goed geregeld. Een belangrijke positieve factor daarin kan een Twentse arbeidsvoorwaardenregeling zijn.

Om een cultuur van brede Twentse ambtelijke samenwerking te stimuleren is het gezamenlijk volgen van opleidingen een mooi instrument. Nu al blijkt dat doordat mensen elkaar leren kennen via de Twentse school, er waardevolle intergemeentelijke collegiale uitwisseling plaatsvindt. In de gemeentehuizen worden ruimtes ingericht voor Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.), zodat naast een corporate feeling verbindingen gaan ontstaan.

Informatievoorziening zonder belemmeringen

Regio Twente (i.t.) en het Twentebedrijf (i.o.) willen voor de Twentse gemeenten werken. Het komt nu nog vaak voor dat gemeenten een van elkaar verschillende ICT infrastructuur hebben. Harmonisatie van ICT en I&A en een gezamenlijke informatievoorziening (pilot TwenteCloud) zijn belangrijke succesfactoren voor de samenwerking. Het hebben van een gezamenlijke glasvezelring is een goede basis. De architectuurprincipes en het informatiebeveiligingsbeleid, zoals vastgesteld in SSNT-verband, vormen hiervoor de verdere basis.

Deel II > Hèt hoe

Hoofdstuk 4. Benaderingswijze / leeswijzer

Het inrichtingsplan (het hoe) is een vertaling van de ambities, de keuzes en de principes in deel I naar een organisatieconcept voor het Twentebedrijf. Een concept voor de beoogde samenwerking op het gebied van bedrijfsvoering. Het Twentebedrijf voorziet in een groeimodel. Het inrichtingsplan is dan ook geen blauwdruk voor over 5 – 10 jaar. Er moet een voldoende basis worden gelegd om te starten. Het Twentebedrijf is, vanwege de eisen, een bijzonder concept. Een hybride organisatie met klassieke en innovatieve elementen. Op grond van de keuzes en principes, waaronder groeimodel, coalition of the willing en service on demand, en omdat voor de “vulling” van het Twentebedrijf nog slechts indicaties zijn afgegeven wordt een **casco** en **plug – in** benadering gekozen.

Eerst een beeld van het speelveld: bedrijfsvoering

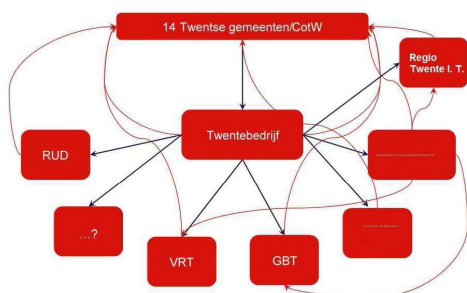
Het Twentebedrijf kan in de basis taken uitvoeren op het vlak van de bedrijfsvoering. Bedrijfsvoering kent vele definities. In deze context worden in een eerste benadering de werkvelden en taken bedoeld als weergegeven in tabel II.1.

Deze taken kunnen worden uitgevoerd voor de 14 gemeenten en haar samenwerkingsverbanden. Keuzes worden hierbij gemaakt op taakniveau. Het takenregister is dus geen vast gegeven maar wordt gebruikt als hulp bij de verdere schematisering.

Nog een beeld van het speelveld: relaties

Het Twentebedrijf, uitgaande van de taken in tabel II.1, heeft dan vele relaties met haar eigenaren en opdrachtgevers. Het karakter van deze relaties en de eisen die zij stellen zijn zeer verschillend. De dienstverlening is dan ook verschillend van aard: interne klanten (werkvelden Twentebedrijf), externe klanten (bijvoorbeeld VRT, RUD), taakuitvoering (interne arbeidsmarkt)

Figuur II.1. Relatiediagram Twentebedrijf



Tabel II.1. Takenregister Twentebedrijf

Werkveld	Taak
Personeel & Organisatie	• advisering van personeelsbeleid en organisatieontwikkeling
	• ondersteuning werving en selectieprocedures
	• advisering en uitvoering rechtspositieregelingen ambtenaren en bestuurders
	• uitvoering salarisadministratie
	• personeelsconsulenten: ondersteuning management en bestuur
	• werkgeversrol
	• arbeidsmediation
Informatisering & Automatisering	• advisering m.b.t. ICT beleid
	• beheer ICT infrastructuur
	• gebruikersondersteuning
Financiën & control	• verzorgen boekhouding algemeen en exploitatiebegroting gemeente
	• inkomend en uitgaand betalingsverkeer gemeente
	• innen van vorderingen
	• ondersteunen bij opstellen begroting, rapportages en jaarverslag
	• houden van interne audits
	• adviseren en ondersteunen op specifiek financieel terrein van het management en het college
Facilitaire Zaken	• beheer centraal archief en overige documentaire informatievoorziening (statisch, dynamisch, papier, digitaal)
	• inkoop
	• registratie van post, voortgangscontrole en afdoeningbeheer voor alle sectoren
	• bode en huishoudelijke diensten en beheer kantoorartikelen en meubilair
	• verzorging drukwerk en reprografische apparatuur
	• huisvesting en services
Juridische Zaken	• algemene juridische advisering
	• juridische kwaliteitszorg
	• mediation en advocaat
Communicatie	• in- en externe communicatie
Basisregistraties	• topografie
	• adressen & gebouwen
	• waarde onroerende zaken
Belastingen	• gemeentelijke belastingen
Expertise- & capaciteitspool	• inhoudelijke deskundigheid PIOFA
	• project, proces- & programmamanagement

Stapsgewijs naar Twentebedrijf

De eerste stap betreft het oprichten van een casco-organisatie door en voor de 14 gemeenten en samenwerkingsverbanden die mee willen doen en het vastleggen van de belangrijkste besturings- en inrichtingsprincipes over belangen en taken (die ingebracht kunnen worden), de sturing (rol secretarissen), de zeggenschap (stemverhouding), de bekostiging (knip tussen instandhouding en dienstverlening), voorwaarden voor deelname en uittreding, uitgangspunten dienstverlening en de governance (bestuur, eigenaarschap en opdrachtgeverschap). Er staat bij de start een leeg "bouwwerk" (casco), dat stapsgewijs wordt ingevuld, naar behoeften van de deelnemers (hoofdstuk 5).

De tweede stap betreft, het plug – in proces, een afspraken-set (convenant/protocol), waarin wordt vastgelegd langs welke procedure gemeenten en samenwerkingsverbanden zowel bij de start als elke volgende keer taken in het Twentebedrijf kunnen inbrengen, welke condities (vergoeding, risico afdekking en aansprakelijkheden) daarbij gelden, welke zekerheden geboden moeten worden over de duur van de afname van diensten en welke zakelijke afspraken in de dienstverleningsovereenkomst vastgelegd moeten worden voordat de inbreng van taken, mensen en middelen geëffectueerd wordt. Dit zijn dus de spelregels, waarmee we het huis gaan vullen met taken (hoofdstuk 6).

Vervolgens kan het Twentebedrijf in zijn casco vorm ingericht worden (deel III) en in uitvoering komen (hoofdstuk 7). Voor de uitvoering gelden algemene voorwaarden ten aanzien van de opdrachtgeving en de dienstverlening, die vastgelegd worden in een dienstverleningshandvest.

De financiële aspecten ten aanzien van het casco en de uitvoering worden, omdat er nog geen concrete "vulling" is van het casco, beschouwend benaderd (hoofdstuk 8).

De volgende stap betreft de uitvraag aan de deelnemers welke taken zij willen inbrengen. Dat kan in verschillende tempi, waarbij wordt gewerkt (en geaccepteerd) met een aantal principes. Op basis van een verkenning van beschikbare indicaties wordt een eerste beeld van een mogelijke vulling van het casco op het punt van de taken die het Twentebedrijf gaat uitvoeren gegeven (hoofdstuk 9).

Een perspectief wordt geschetst (hoofdstuk 10) aan de hand van ervaringen met samenwerkingen op het gebied van shared services.

Om bovenstaande te operationaliseren dient een formele en zakelijke regeling te worden getroffen (hoofdstuk 11). Belangrijk daarvoor is dat de 14 gemeenten en geïnteresseerde samenwerkingsverbanden bestuurlijk naar elkaar bevestigen dat zij het concept van het Twentebedrijf onderschrijven, daar aan gaan deelnemen en –in stappen en eigen tempo- bereid zijn taken op het terrein van de bedrijfsvoering (en uitvoering) in te brengen.



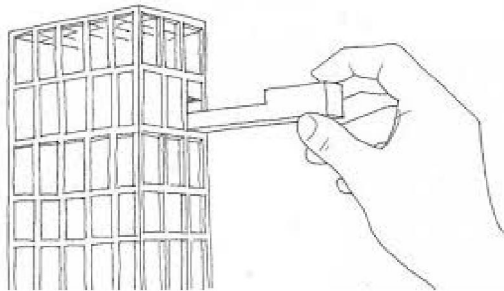
Figuur 11.2. Bedrijfsvoering verbonden met dienstverlening

Hoofdstuk 5. Organisatie-inrichting: het casco - concept

Casco-concept

De relevante omgeving is in toenemende mate complex, dynamisch en onvoorspelbaar. Omgeving en organisatie zijn sterk verweven. Grenzen van organisaties vervagen mede door ontwikkelingen in de communicatietechnologie. Managen is steeds meer managen van de vele afhankelijkheden en de onzekerheden. Het organisatie-model moet toekomstbestendig zijn. Zowel voldoende robuust, flexibel en adaptief.

Gezien de bedoelingen, de keuzes en organisatieprincipes (deel I) en de (toekomstige) afwegingen die nog moeten worden gemaakt ten aanzien van afnames wordt de organisatie stapsgewijs opgebouwd via een zogenoemd casco-concept.



Figuur II. 3. Casco en plug – in – concept.
(Bron plaatje: Buildings for the future, Healthcare 2025).

“Gezien de bedoelingen, de keuzes en organisatieprincipes (deel I) en de (toekomstige) afwegingen die nog moeten worden gemaakt ten aanzien van deelnames / afnames wordt de organisatie stapsgewijs opgebouwd via een zogenoemd casco en plug – in concept.”

Het casco zorgt voor toekomstbestendigheid (robuust, flexibel en adaptief tegelijkertijd) en faciliteert de beweging waarbij gemeenten in een door hen zelf gekozen omvang en tempo bedrijfsvoeringstaken in het Twentebedrijf inbrengen en deze daar vervolgens afnemen. Daarbij wordt de ervaring van elke vorige transitie ingezet om de volgende transitie steeds beter te laten verlopen. Het concept van de casco – organisatie heeft in die zin dus ook een broedplaats voor ideeën over dit type processen en een leerfunctie. Het casco is eigendom van de 14 gemeenten (en samenwerkingsverbanden). De belangrijkste sturings- en inrichtingsprincipes zijn hieronder weergegeven. Het casco is eigendom van de 14 gemeenten en de samenwerkingsverbanden die deelnemen. De belangrijke sturings- en inrichtingsprincipes zijn hieronder weergegeven.

Organisatiemodel

Het casco moet zorgen voor de robuustheid, flexibiliteit en adaptief vermogen en die eisen moeten worden gemanaged. Het casco bestaat uit de ondersteunende processen om het Twentebedrijf zelf in stand te houden en efficiënt te laten draaien. De belangrijkste ingrediënten hiertoe zijn:

- I. Human Resource Management, de ondersteunende activiteit HRM omvat onder andere werving, selectie, opleiding, beloning, behoud en mobiliteit van personeel.
- II. Infrastructuur, de ondersteunende activiteit infrastructuur gaat over de infrastructuur binnen de organisatie, zoals management, control, financieel beheer, boekhouding, kwaliteitsmanagement en relatiemanagement.
- III. Informatietechnologie, zoals een gezamenlijke informatievoorziening.



Figuur II.4 Flexibiliteit moet worden gemanaged.

Structuur

De volgende inrichtingsprincipes worden gehanteerd:

- een platte organisatie en een qua omvang passende top, in termen van directie en staf;
- een functionele indeling van de organisatie in de vorm van werkvelden;
- elke eenheid kent een (formatie afhankelijk van omvang) werkveldleider;
- aanvullingen waar nodig over de functionele grenzen heen (matrixorganisatie, account);
- het casco bestaat tenminste uit management, controlling, HRM, infrastructuur en ICT;
- het casco heeft in zich de medewerkers die de bedrijfsvoeringstaken uitvoeren; de omvang wordt bepaald door de taken die de gemeenten willen inbrengen;
- huisvesting is verspreid, gebruik makend van bestaande gebouwen.

De volgende indeling van de werkvelden wordt gehanteerd:

- Personeel & Organisatie
- Informatisering & Automatisering
- Financiën & Control
- Facilitaire Zaken
- Juridische Zaken
- Communicatie
- Basisregistraties (bijhouden gegevens, registreren, muteren, ontsluiten, distribueren)
- Expertise – en capaciteitspool (PIOFJACH; “inclusief flexibele schil deelnemers”)
- Nader te bepalen (bijvoorbeeld belastingen)

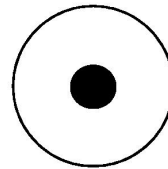


Figuur II. 5. Werkvelden, compartimenten van het casco

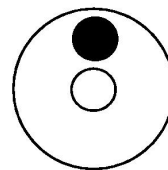
Taken worden modulair “in geplugd”. Dus geen twee eenheden salarisadministratie voor verschillende groepen afnemers. Taken worden geïntegreerd vanuit deze werkvelden uitgevoerd.

Vele werkplaatsen en werkvormen

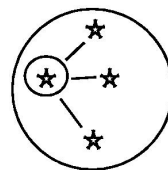
Het Twentebedrijf is gehuisvest in vele bestaande werkplaatsen van de 14 gemeenten en de samenwerkingsverbanden. Door gebruik te maken van bestaande huisvesting worden de desintegratiekosten zoveel mogelijk voorkomen. Het Twentebedrijf kent ook diverse werkvormen. Zo werden er in deel I al vormen, waarop een bepaalde taak kan worden uitgevoerd, onderscheiden: activiteiten vinden geconcentreerd, gedeconcentreerd en gedistribueerd plaats. Dit is mede afhankelijk van de aard van het werk. Hieronder worden deze vormen kort toegelicht voor de situatie van het Twentebedrijf.



Geconcentreerd werken houdt in dat (de kernorganisatie van) het Twentebedrijf alle activiteiten van een bepaalde taak voor de deelnemers uitvoert vanuit de plaats waar zij gehuisvest is.



Gedeconcentreerd werken houdt in dat één van de deelnemende organisaties alle activiteiten van een bepaalde taak voor de deelnemers uitvoert, maar vanuit de bestaande plaats waar zij gehuisvest is. Dit gebeurt wel in de hoedanigheid van het Twentebedrijf.

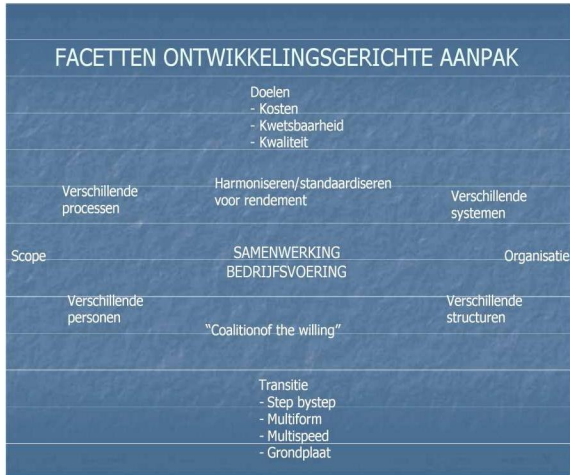


Gedistribueerd werken houdt in dat de activiteiten verdeeld worden over de deelnemende organisaties, die deze uitvoeren vanuit de plaats waar een ieder gehuisvest is. Mensen uit verschillende organisaties en verspreid over diverse locaties werken aan een bepaalde taak. De activiteiten worden vanuit het Twentebedrijf gecoördineerd.

Schema II. 1 Verschillende werkwijzen

Rendement uit samenwerken en schaal vergroten

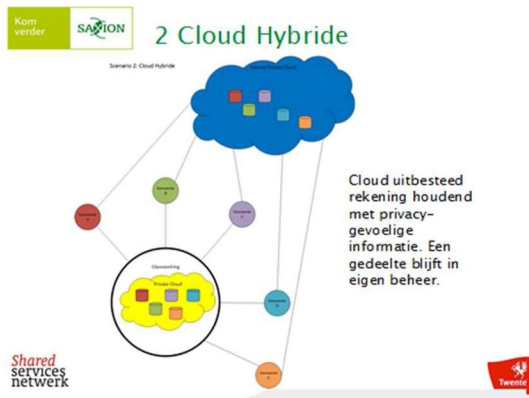
In het Twentebedrijf komen taakuitvoeringen van de verschillende gemeenten en samenwerkingsverbanden bij elkaar. Om rendement te kunnen halen uit samenwerken en schaal vergroten zijn harmonisatie en standaardisatie nodig (figuur II.7). Hierbij moet er ruimte blijven voor maatwerk.



Figuur II.6. Harmonisatie en standaardisatie van veel processen en systemen noodzakelijk.

Informatietechnologie

Om plaats en tijd onafhankelijk maar wel met elkaar verbonden, effectief en efficiënt, te kunnen werken is adequate informatievoorziening voor het Twentebedrijf randvoorwaardelijk.



Figuur II. 7. Informatietechnologie randvoorwaardelijk.

De ingrediënten zijn aanwezig in termen van een visie op een gezamenlijke informatievoorziening, een glasvezelring, de architectuurprincipes, een gezamenlijk informatiebeveiligingbeleid en de ontwikkeling van TwenteCloud. Figuur II.7 laat een mogelijke ontwikkeling van de TwenteCloud zien. In deze situatie is het mogelijk om onafhankelijk van

locatie, tijd en apparaat - afhankelijk van de beveiligingsvoorschriften -de gezamenlijke applicaties te gebruiken.

Management

De leiding van het Twentebedrijf ligt in handen van de directeur van het Twentebedrijf. Hiernaast zijn werkveldleiders aangesteld om de inrichting en de dienstverlening te coördineren. Ook zijn zij verantwoordelijk voor de HR – zorg naar medewerkers.

Medewerkers

Het Twentebedrijf heeft primair medewerkers in dienst afkomstig van de deelnemers. In voorkomende gevallen vindt ook externe werving plaats. Ook kunnen medewerkers worden ingezet via detacheringsconstructies, mits fiscale regels zich daartegen niet verzetten en niet tot kostenverhoging leiden. Medewerkers van het Twentebedrijf “werken voor de Twentse overheid”. Hierbij acht het Twentebedrijf de principes van goed werkgeverschap van belang; daarom worden kansen geboden. De medezeggenschap (OR) moet goed zijn geregeld. In de werkplaatsen worden flexibele ruimtes op een herkenbare manier ingericht voor het Twentebedrijf, zodat een corporate feeling kan gaan ontstaan. Bijzondere aandacht heeft, vanwege ook het gedistribueerde werken, de interne communicatie.

Hoofdstuk 6. Het plug - in – proces

Algemeen

Het plug – in – proces (transitieproces) ziet op het telkens inbrengen van taken, medewerkers en middelen door de gemeenten en samenwerkingsverbanden die willen afnemen. Zowel bij de start als het moment dat een of meer gemeenten of samenwerkingsverbanden al bestaande of nieuwe taken in het Twentebedrijf willen brengen. Het karakter van het transitie proces kan het beste worden beschreven als “partnerschap”: Twentebedrijf en de betreffende gemeente(n) pakken de verschillende onderdelen van het transitieproces in partnerschap op, hebben oog voor elkaars belangen en problemen, en voelen zich verantwoordelijk voor het op een goede wijze doorlopen van het proces.

Dat betekent niet dat partijen ook voor alles gezamenlijk verantwoordelijk zijn. Zo zijn de verantwoordelijkheden voor ontvlechten en invlechten gescheiden:

- De gemeente die of een samenwerkingsverband dat een taak inbrengt, is verantwoordelijk voor het ontvlechten van taken en middelen uit de eigen organisatie en het klaar zetten voor de overdracht;
- Twentebedrijf is verantwoordelijk voor het invlechten van de overkomende taken en middelen.

Tussen het moment van klaarzetten door de latende organisatie en het moment van invlechten in het Twentebedrijf zit een procedure “de basis op orde” waarlangs wordt bepaald of er nog werkzaamheden nodig zijn om er voor te zorgen dat de over te dragen taken en middelen voldoen aan de eisen die het Twentebedrijf stelt op het terrein van het uitvoeringsproces. Ook wordt bepaald of er eventueel nog achterstanden zijn en waaruit die achterstanden bestaan. Indien nodig, worden tussen het Twentebedrijf en de/het inbrengende gemeente/samenwerkingsverband afspraken gemaakt hoe de achterstanden –voor rekening van de gemeente- worden ingelopen. Het Twentebedrijf biedt daarbij naar vermogen hulp aan.

Afspraken

De volgende afspraken gelden in algemene zin:

- Deelname aan de Regeling Twentebedrijf is mede om te kunnen inbesteden een vereiste om taken te kunnen inbrengen;
- De principes onder het dienstverleningsconcept van het

Twentebedrijf en de werkwijzen, processen en systemen worden geaccepteerd; deze principes zijn zoveel mogelijk gebaseerd op reeds bestaande afsprakenkaders (bv. SSNT - architectuurprincipes);

- De betreffende gemeente (of samenwerkingsverband) regelt zelf het opdrachtgeverschap en de contramal;
- Wanneer het Twentebedrijf de taken al uitvoert die ingebracht worden, worden deze ondergebracht bij het betreffende werkveld;
- De frictiekosten die mogelijk ontstaan en de proceskosten worden gedragen door de inbrengende gemeente of samenwerkingsverband;
- De trits taken, medewerkers / formatie en budget zijn in evenwicht;
- Taakstellingen gaan niet mee over;
- De basis is op orde (geen achterstanden, processen op orde) waar het gaat om de in te brengen taken;
- Het Twentebedrijf is verantwoordelijk voor de invlechting;
- Bij overdracht van taken worden meteen afspraken gemaakt over ontvlechting;
- De dienstverlening vanuit het Twentebedrijf start nadat de onderliggende dienstverleningsovereenkomst tot stand gekomen is.

Personele aspecten

Een personeelsplan maakt onderdeel uit van de transitie. Belangrijk onderdeel hiervan is het regelen van de personele gevolgen, eventuele detacheringen of plaatsingsprocedure. De bedoeling is de kaders van deze personele gevolgen, ook uit oogpunt van rechtsgelijkheid voor medewerkers, bij de start in een keer vast te leggen in een sociaal plan dat door de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden afgesloten wordt met de personeelsvertegenwoordiging. Dit sociaal plan is vervolgens op ieder volgend transitie (plug-in) proces van toepassing.

Hoofdstuk 7. Twentebedrijf in uitvoering

Dienstverlening

Zodra op de eerste onderdelen gevuld gaat het Twentebedrijf diensten en producten leveren aan haar deelnemers en afnemers. De afnemers weten waar ze moeten zijn en via welke kanalen zij toegang hebben tot het Twentebedrijf. De dienstverlening verloopt:

- Via rechtstreeks contact met medewerkers,
- Digitaal via website Twentebedrijf,
- Telefonisch,
- Via accountmanagers; voor een optimale dienstverlening waar nodig.

Het formele kader van het dienstverleningsconcept bestaat uit vier documenten:

- Algemene leveringsvoorwaarden Twentebedrijf, dienstverleningshandvest,
- Takenregister voor taakoverdracht van taken aan Twentebedrijf,
- 'Menukaart' voor de producten en diensten,
- Dienstverleningsovereenkomsten.

Daarbij zijn de eerste twee documenten generiek en meerjarig van karakter, is de menukaart eenvoudig aan te passen naar gelang de behoeften van de gemeenten en de samenwerkingsverbanden en worden dienstverleningsovereenkomsten per geval en per gemeente (en samenwerkingsverband) gesloten.

Dienstverleningshandvest als basis, dienstverleningsovereenkomsten als uitvoering

Om niet telkens de regeling te moet wijzigen wordt uitgegaan van een zo groot mogelijke flexibiliteit in de taken, de omvang (welke producten wel of niet) en het kwaliteitsniveau die de deelnemers aan het Twentebedrijf opdragen of afnemen. Hierbij wordt een systeem gehanteerd van een taken- register, mandaten en een dienstverleningsovereenkomst, waarin per deelnemer de gemaakte dienstverleningsafspraken wordt opgenomen. Met deze aanpak wordt eveneens invulling gegeven aan het principe *coalition of the willing*.

Dienstverleningsovereenkomsten moeten passen binnen de kaders van de algemene leveringsvoorwaarden Twentebedrijf die vastgelegd worden in het dienstverleningshandvest en kunnen eenjarig of meerjarig zijn. De algemene leveringsvoorwaarden regelen de verhoudingen tussen de gemeenten (en

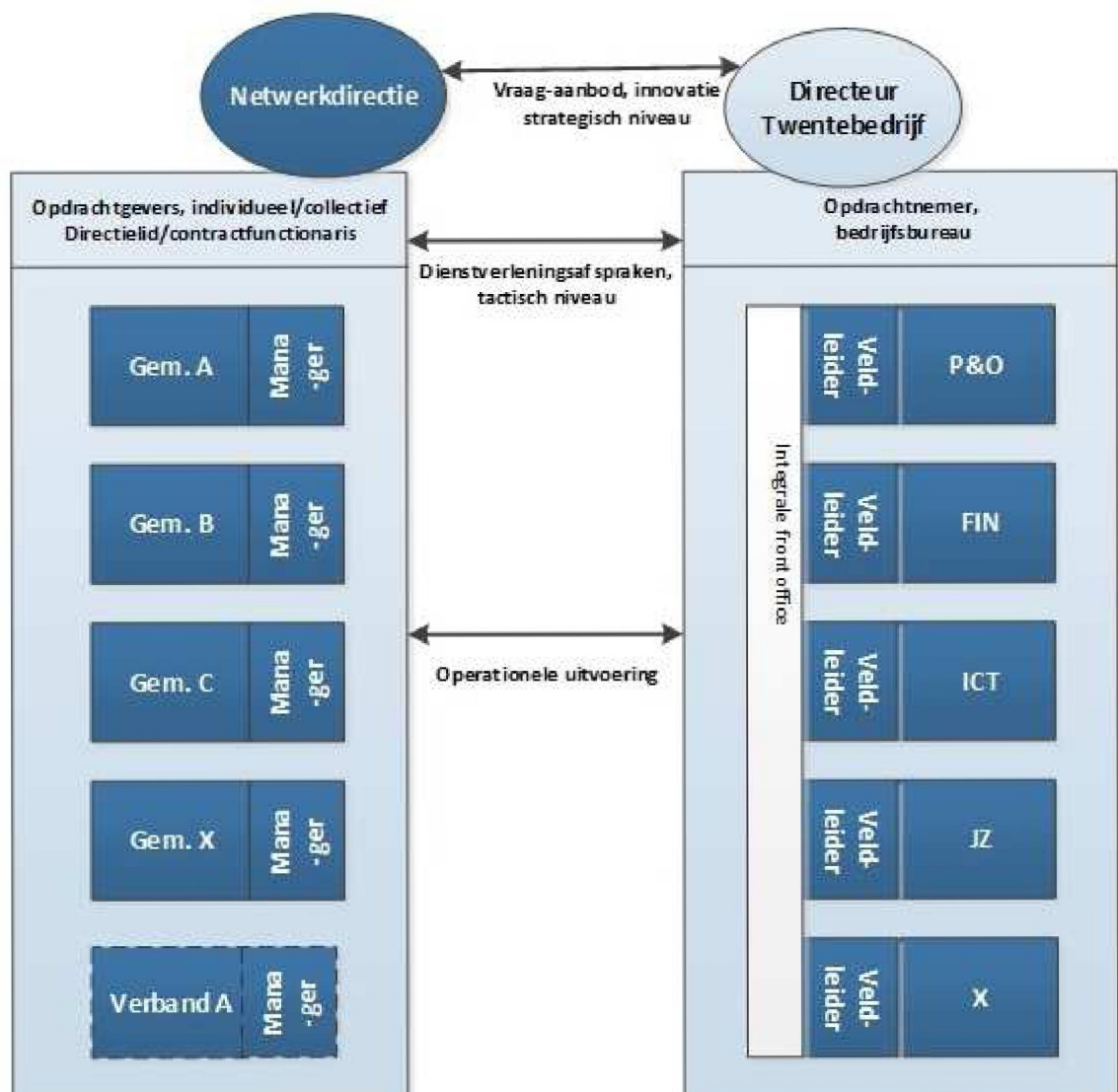
samenwerkingsverbanden) onderling, als collectief van opdrachtgevers, en tussen gemeenten (en samenwerkingsverbanden) en het Twentebedrijf en beschrijven de manier waarop diensten verleend worden, de kwaliteitseisen en de bekostiging. De algemene leveringsvoorwaarden worden voor onbepaalde tijd aangegaan en kan alleen worden gewijzigd met instemming van de eigenaren van het Twentebedrijf. De kernelementen uit de algemene voorwaarden zijn de volgende:

- 1) Dienstverlening vindt plaats in een politiek bestuurlijke context, op basis van publieke, collegiale verhoudingen, waarbij de gemeenten (en samenwerkingsverbanden) gezamenlijk eigenaar en opdrachtgever zijn en de directeur van het Twentebedrijf opdrachtnemer is.
- 2) Dienstverlening is verbonden aan een bepaalde minimum periode; uitbreiding en vermindering van het volume (kwantiteit en kwaliteit) is tegen condities mogelijk;
- 3) De kosten, risico's en aansprakelijkheden voor de dienstverlening worden gedragen door de deelnemers die er voor hebben gekozen die diensten af te nemen; doorslag naar andere deelnemers is uitgesloten;
- 4) Partijen leggen een nadere uitwerking van de uitvoeringskaders van de algemene voorwaarden per afnemer en per werkveld of taak vast in een menukaart en een dienstverleningsovereenkomst.
- 5) Tussen Twentebedrijf en gemeenten (en samenwerkingsverbanden) vindt regelmatig overleg plaats om de uitvoering van de dienstverlening op niveau te houden. Daar waar nodig wordt een voorstel gedaan om spelregels aan te passen.
- 6) Twentebedrijf past haar werkprocessen en ICT-voorzieningen toe op de dienstverlening aan gemeenten (en samenwerkingsverbanden).
- 7) Twentebedrijf treft, indien zij niet in staat is de dienstverlening met eigen personeel uit te voeren, een zodanige vervangende voorziening, dat de dienstverlening voor afnemers ongestoord verloopt.

- 8) De kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen vastgelegd in de menukaart zijn van toepassing op de dienstverlening aan afnemers. Indien en voor zover bij de afzonderlijke deelnemers gehanteerde kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen hiervan substantieel afwijken, vindt er vooraf met betreffende gemeenten(en samenwerkingsverbanden) en de directeur van Twentebedrijf overleg plaats over de te hanteren kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen.
- 9) Afwijking van de kwaliteitscriteria en kwaliteitsnormen van Twentebedrijf, bedoeld in punt 8, wordt vastgelegd in de dienstverleningsovereenkomst.

Afstemming opdrachtgevers en contramal

Belangrijk voor een efficiënt functioneren van het Twentebedrijf is de inrichting van een adequate contramal bij de individuele opdrachtgevers. Ook de afstemming strategisch, tactisch en operationeel dient te worden ingeregeld.



Figuur II.8. Afstemming opdrachtgever – opdrachtnemer..

Producten- en dienstencatalogus en menukaarten

Het Twentebedrijf werkt met een producten- en dienstencatalogus (PDC), die is opgebouwd uit menukaarten per werkveld. De PDC geeft informatie over:

- de producten en diensten die het Twentebedrijf aanbiedt en de taken die de gemeenten blijven verrichten (de 'knip');
- wat standaardwerk en wat maatwerk is;

- de input van de klant, de output van het Twentebedrijf, prestatienormen en -indicatoren en randvoorwaarden (zie schema II.2);
- de kosten (indicatie).

Kwaliteitsniveau			
Aanduiding kwaliteitsniveau (uitstroom)			
	Kwaliteitscriterium	Toelichting	Prestatienorm
A	Tijdigheid	<i>Patches, Updates, Upgrades:</i> < 1 mnd na verschijning <i>Managed Accounts, Managed Desktop;</i> <ul style="list-style-type: none"> ▪ < 30 dgn voor indienstreding nieuwe medewerker ▪ < 5 werkdagen voor incidenten ▪ Conform baseline voor wijzigingen <i>Randapparatuur:</i> afhankelijk van apparaat en leverancier	90%
B	Juistheid	Conform baselines (basis configuratie)	90%
C	Volledigheid	<i>Elektronische beveiliging:</i> conform technische inrichting voor handhaving van beleid <i>Verhuizing/verplaatsing hardware:</i> conform vlekkenplan/inkoopcontract	90%
D	Klanttevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tijdigheid ▪ Volledigheid ▪ Betrouwbaarheid ▪ Uitvoerbaarheid 	Gemiddeld > 3,5 (schaal 1 - 5)

Basiscondities opdracht (instroom)			
	Kwaliteitscriterium	Toelichting	Prestatienorm
E	Vastgesteld beveiligingsbeleid	Zoals password policies, two-factor authentication, dataopslag en encryptie	90%
F	Tijdigheid	<i>Managed Accounts, Managed Desktop:</i> >30 dagen aanmelden nieuwe medewerker <i>Updates, Upgrades:</i> 10 dgn van tevoren	90%
G	Professionaliteit	Professioneel opdrachtgeverschap	Eén koppige opdrachtgever

Schema II.2. Menukaart; voorbeeld ICT (bron: ABEL-gemeenten)

Fiscale en juridische aspecten

Bij de dienstverlening aan gemeenten en samenwerkingsverbanden is BTW en Vpb - regelgeving van toepassing. De BTW is geheel of gedeeltelijk verrekenbaar (o.a. BTW compensatiefonds gemeenten). Het Twentebedrijf gaat werken met marktconforme c.q. kostendekkende tarieven en levert alleen aan gemeenten en samenwerkingsverbanden (overheden) waardoor (op dit punt) wordt voldaan aan de Wet Markt & Overheid en Aanbestedingswet.

Hoofdstuk 8. Financiën

Groeimodel nodig

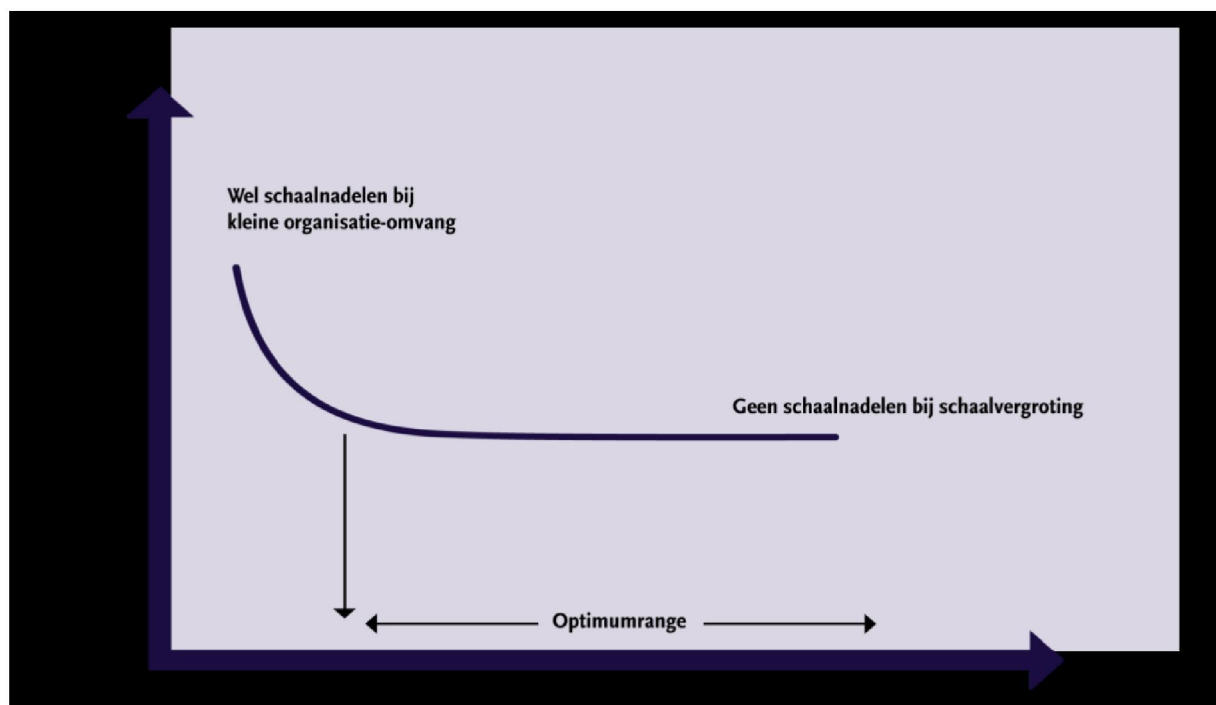
Het concept van 'coalition of the willing' leidt ertoe dat niet nu al vast staat welke taken het Twente bedrijf straks voor welke gemeente of samenwerkingsverband gaat uitvoeren en dat het ook een dynamisch geheel blijft zodra het Twentebedrijf functioneert. Dat maakt het niet mogelijk nu al een integrale begroting voor het Twentebedrijf neer te leggen. De kosten voor de casco-organisatie kunnen wel worden geraamd. Deze startsituatie maakt het ook niet mogelijk de kosten van de casco-organisatie te versleutelen in de tarieven. Niet bekend is immers wat het volume aan dienstverlening wordt.

Het is ten tweede zeer de vraag of de gemeenten nu beschikken over informatie over de kostprijzen van de producten in het PIOFJACH domein. Wanneer die ontbreken kan geen financieringsmodel gebruikt worden dat gebaseerd is op het principe van prijs x hoeveelheid. Dat maakt het nodig de systematiek van de bekostiging zo te kiezen dat recht wordt gedaan aan 'coalition of the willing' en de dynamiek die daarmee gepaard gaat en aan het principe dat deelnemers die taken inbrengen verantwoordelijk zijn voor de bekostiging, aansprakelijkheid en risico's daarvan (geen doorslag naar andere deelnemers).

De situatie die bestaat bij de start maakt het nodig te kiezen voor een groeimodel.

Dat ziet er als volgt uit. In elk geval voor de eerste 3 jaren (2016 – 2018) wordt een onderscheid gemaakt tussen de kosten van instandhouding van de casco-organisatie en de financiering ervan op basis van het solidariteitsbeginsel en de kosten van dienstverlening en de financiering ervan op basis van het profijtbeginsel. De kosten van de casco-organisatie worden door de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden gedragen vanuit het solidariteitsbeginsel: zonder casco is er geen dienstverlening. Dit zorgt in de aanvangsjaren voor een stabiele en solide basis voor het opbrengen van deze kosten.

In 2017 wordt dit model geëvalueerd en wordt besloten over het bekostigingsmodel dat met ingang van 2019 wordt gebruikt. Daarbij kan desgewenst toegewerkt worden naar een model dat volledig gebaseerd is op het profijtbeginsel, waarbij de kosten van instandhouding versleuteld worden in de kosten van dienstverlening.



Figuur II. 9. Groeimodel nodig voor een solide basis.

Kosten casco-organisatie

De personele kosten van de casco-organisatie bestaan uit de directeur en het bedrijfsbureau (secretariaat, controller, FA, HRM, ICT, relatiemanagers / contractbeheerders). Ruw geraamd (met als basis schema II.2) in 2016 oplopend naar 6 - 8 fte., ruwweg € 0,5 tot € 0,6 mln. op jaarbasis. In het bedrijfsbureau worden de ondersteunende processen om het Twentebedrijf zelf zoals beschreven in hoofdstuk 5 georganiseerd en / of ondergebracht. De materiele kosten worden geraamd op € 90.000 (ca. 15% van het salarisbudget voor huisvesting en services). Hiernaast zijn er de kapitaallasten uit de benodigde investeringen (o.a. IT), heel ruw geraamd op € 200.000 (investering ruwweg € 1 miljoen). Deze kosten worden in de hierop volgende periode inverdiend is het plan. Naar verwachting kan bij deze transitie blijken dat de formatieve kosten van het casco (deels) gedekt kunnen worden binnen de bestaande formatieve en budgettaire kaders. Separate voorstellen worden steeds vooruitlopend op de transitie opgesteld.

Bekostiging dienstverlening

De gemeenten die een taak inbrengen in het Twentebedrijf dragen het budget dat volgens de laatst vastgestelde begroting in hun eigen organisatie besteed wordt aan de uitvoering van deze taak over aan het Twentebedrijf. Dit budget is ook bepalend voor het aantal medewerkers dat met de taak mee over gaat naar het Twentebedrijf. Dit biedt de gemeenten zekerheid over het kostenniveau dat zij de eerste 3 jaren kwijt zijn aan de dienstverlening door het Twentebedrijf en geeft het Twentebedrijf de zekerheid dat het budget voldoende is om de betreffende taak uit te voeren. Deze 'zachte landing' brengt rust in het proces en creëert ruimte om gaandeweg te komen tot een opbouw van een kostprijs per product of dienst.

Jaarlijkse verrekening van werkelijke kosten

Kosten voor de verschillende werkvelden worden tegen van tevoren vastgestelde bedragen (zie hierboven, op termijn berekend via tarieven x hoeveelheid) in rekening gebracht bij de deelnemende gemeente of samenwerkingsverband. Bij de jaarrekening worden vervolgens de werkelijke kosten voor de taak verrekend met de deelnemende gemeente. Hierdoor ontstaat aan het eind van elk jaar een '0-situatie'. Voordelen hierbij zijn dat gemeenten makkelijk kunnen aansluiten in het nieuwe jaar, de balans bestaat niet uit reserves die zijn opgebouwd door verschillende gemeenten in verschillende jaren en dat deelnemers het weerstandsvermogen zelf kunnen aanhouden voor het Twentebedrijf.

Hoofdstuk 9. Twentebedrijf, een eerste indicatie

Het gaat om coalition of the willing. Gemeenten die dat wensen kunnen werkzaamheden op het gebied van bedrijfsvoering (PIOFJACH) onderbrengen bij het Twentebedrijf. Soortgelijke werkzaamheden kunnen ook voor andere samenwerkingsverbanden worden uitgevoerd, bijvoorbeeld de Veiligheidsregio Twente.

Het Twentebedrijf heeft dus een open karakter; gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden kiezen zelf of en wanneer zij hun taken op deelreinen van de bedrijfsvoering inbrengen. Om een betekenisvolle start te maken met het gedachtegoed, is het wenselijk dat de 14 gemeenten en de samenwerkingsverbanden aan de voorkant besluiten een eerste invulling te geven aan het casco Twentebedrijf.

Op grond van eerdere indicaties is het volgende schema II.3 gemaakt van diensten / producten en afnemers. Ook is de herkomst van de taken met een ruwe indicatie van de omvang van deze taken. Dit schema reflecteert, bij wijze van beeldvorming en indicatie, een Twentebedrijf in de startsituatie. Aan de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden wordt in het kader van de besluitvorming over de oprichting van en deelname aan het Twentebedrijf gevraagd deze eerdere indicaties – al dan niet gewijzigd – te bevestigen.

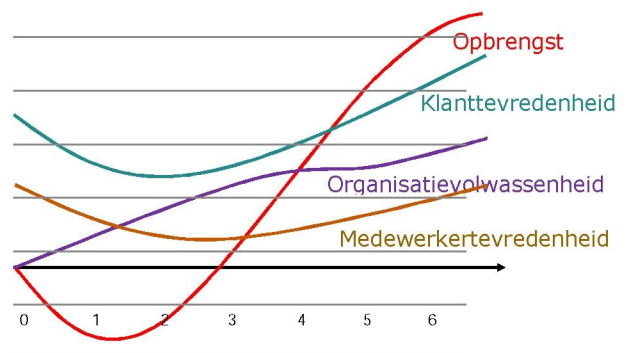
Deelnemers/ afnemers > Producten, diensten, taken	A	B	E	Ha	He	Hell	HvT	L	Noaber T-O	R-H	Tw	W	"RT"	VRT	WV	RUD	GBT	Herkomst	Omvang	indicatief
P&O																				
Personeelbeheer														x	x			Regio Twente		Regio Twente PIOFA.... 60 fte
Personeeladvies														x	x			Regio Twente		
Salarisadministratie	x	x	x	(x)	x				x					x	x		x	Regio Twente		
Overlig advies														x	x			Regio Twente		
Interne arbeidsmarkt	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	platform Twentse Kracht		2 fte Twentse Kracht coord
Twentse school	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	platform Twentse Kracht		
Arbeidsmediation	on demand																	platform Twentse Kracht		
Loopbaanadvies																		platform Twentse Kracht		
I&A																				
ICT beheer														x				Regio Twente		
beheer glasvezelring	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x	Regio Twente		
beheer infrastructuur	x	x	x															ABEL		
Twente Cloud	x	x	x															SSNT		coord / beheer pilot
Security office	x	x	x	x	x													SSNT		onderzoek
beheer ICT	x	x	x															ABEL		
Basisregistraties																				
Beheer topografie	x	x	x	x	x													SSNT buca		20 fte
BAG																				
WOZ																				
F&V																				
FA/IB														x	x			Regio Twente		
Gred / deb adm	x	x	x	x	x									x				SSNT buca		5 fte
Verzekeringen														x	x	x		Regio Twente		
Treasury	x	x	x															ABEL		
Fin func	x	x	x															ABEL		
Fac.Z																				
Inkoop	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x			SSNT ond./ABEL / NT		... fte coordinatie
Post / archief																		Regio Twente		
DV samen	x	x	x															ABEL		
Machtene Inkoop	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x							
IJ																				
Kennispool	x	x	x	x	x													SSNT		0,1 fte coord
Advies																		Regio Twente		
Civiel rechtelijk bureau	x	x	x															ABEL		
Comm																				
Kennispool	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x					SSNT		0,1 fte coord
Advies																		Regio Twente		
Webteam	x	x	x															ABEL		
Monitoring soc media tool	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x				SSNT/VRT		
Capadeltspool																				
Programmacoördinatie SSNT	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	SSNT		1,5 fte coord

Schema II.3. Product – afnemer-relaties Twentebedrijf in een indicatieve startsituatie.

Hoofdstuk 10. Perspectief

Twentebedrijf is bedoeld de dienstverlening aan burgers en bedrijven goed en betaalbaar te houden. Dit gebeurt door een effectieve en efficiënte ondersteuning van gemeenten en haar samenwerkingsverbanden bij de primaire en ondersteunende processen. Twentebedrijf biedt kansen voor werkgevers en werknemers. Veelal uitgedrukt in 4 K's: Behoud van Kwaliteit, beperking van de Kwetsbaarheid, Kansen voor medewerkers en Kostenbesparing. Werkgevers hoeven bijvoorbeeld minder snel externen in te huren en werknemers wordt de loopbaan afwisselender en uitdagender.

De voordelen treden niet spontaan en direct op. Deze moeten worden gemanaged. De eerste jaren zullen investeringen nodig zijn. In mensen, processen en systemen. Waar het gaat om financiële schaalvoordelen is een inspanning nodig in het standaardiseren en digitaliseren van processen, voordat massa kassa is. Businesscases uitgevoerd in SSNT-verband (Basisregistratie Topografie, crediteuren/debiteuren administratie) laten potentiële voordelen zien.



Figuur II.10. Levenscyclus Shared Services samenwerking (Bron: Drechtsteden)

In het algemeen kan op basis van ervaringen een levensloop worden verwacht als weergegeven in figuur II.10. Gezien deze ervaring worden in het gekozen financieringsmodel huidige budgetten ingebracht en niet op voorhand al besparingen ingeboekt; eerst moet het Twentebedrijf op gang komen.

Hoofdstuk 11. Governance en Regeling Twentebedrijf

De regeling Twentebedrijf vormt het sluitstuk.

In het voorgaande is “het hoe” materieel weergegeven. Om het bovenstaande te operationaliseren dient een formele en zakelijke regeling te worden getroffen. Hierin bevestigen de 14 gemeenten en samenwerkingsverbanden bestuurlijk naar elkaar dat zij het concept van het Twentebedrijf onderschrijven, daar aan gaan deelnemen en –in stappen en eigen tempo- taken op het terrein van de bedrijfsvoering inbrengen. Enkele ingrediënten voor de nieuwe regeling met betrekking tot de besturing van het Twentebedrijf:

Rechtspersoonlijkheid

Het Twentebedrijf zal activiteiten ontplooiën die plaatsvinden in het economische en maatschappelijke verkeer. O.a. door het aangaan van verplichtingen en in dienst hebben van medewerkers. Hiertoe moet vanuit juridisch oogpunt de mogelijkheid bestaan. Om deel te kunnen nemen aan het economisch verkeer is rechtspersoonlijkheid nodig. De keuze voor de een of andere regeling waarin rechtspersoonlijkheid wordt geregeld, wordt mede beïnvloed door besturingsprincipes, fiscale (BTW, Vpb) en juridische aspecten (aanbestedingsrecht, Markt & Overheid). Vooralsnog wordt uit gegaan van een regeling op grond van de Wet gemeenschappelijke regelingen (Wgr): de BedrijfsVoeringsOrganisatie (BVO).

Alle Twentse gemeenten eigenaar

Het Twentebedrijf wordt opgericht door de 14 Twentse gemeenten (en eventueel een of meer van haar samenwerkingsverbanden). Coalition of the willing komt tot uitdrukking in de variëteit in de afnames van diensten en producten, via dienstverleningsovereenkomsten.

Bestuur

Een regeling op grond van de Wgr maakt het vanwege het principe van verlengd lokaal bestuur noodzakelijk dat collegeleden – of bestuursleden van de deelnemende gemeenten en samenwerkingsverbanden samen een bestuur vormen. Het Twentebedrijf krijgt, zoals het er nu naar uitziet, de vorm van een gemeenschappelijke regeling met bestuursorganen: (ongeleed) bestuur en voorzitter. De bevoegdheden van deze organen zijn basaal geregeld in de Wgr en worden

verder uitgewerkt in de tekst van de gemeenschappelijke regeling Twentebedrijf. Het Twentebedrijf heeft een directeur.

Kring van Twentse secretarissen als netwerkdirectie Twentebedrijf

Omdat de bedrijfsvoering een verantwoordelijkheid is van de ambtelijke toppen van de gemeenten en om de verbinding tussen de deelnemende gemeenten en de organisatie te waarborgen en te verstevigen, is de Kring van gemeentesecretarissen verantwoordelijkheid voor de aansturing van de leiding van de organisatie (soort van netwerkdirectie). Zij doet dat in opdracht en mandaat van het bestuurlijk niveau en legt daaraan ook verantwoording af. De netwerkdirectie is hiermee “systeemverantwoordelijk”. Het bestuur komt zo in een rol van “Raad van Toezicht”. Het mandaat van de netwerkdirectie / secretarissenkring wordt uitgewerkt en vastgelegd in een statuut.

De Kring van Twentse gemeentesecretarissen, aangevuld met de secretarissen van de deelnemende samenwerkingsverbanden richt zich in haar taakuitvoering op de bedrijfsvoering van het Twentebedrijf (het eigenarenbelang in termen van continuïteit en financiering) en op de dienstverlening aan de deelnemers (het opdrachtgevend belang in termen van prestaties). Zij toetst of het Twentebedrijf binnen de afgesproken (financiële) kaders en afspraken rondom de convergentiestrategie (Communiqué van Zenderen) werkt, ziet er op toe dat gewerkt wordt conform het verleende mandaat en de dienstverleningsafspraken die gemaakt zijn (kwaliteit en tijdigheid) en bewaakt dat het Twentebedrijf tijdig en adequaat rapporteert aan de deelnemers over de uitvoering van de opgedragen taak. Daarnaast bewaakt de secretarissenkring dat de deelnemers hun contramale adequaat georganiseerd hebben, omdat deze van belang is voor een professioneel opdrachtgeverschap en een goed functioneren van het Twentebedrijf.