

Servicepunt71 richting 2020: Professionele dienstverlening, slimme bedrijfsvoering

1. Vooraf

In vier jaar tijd (2012 – 2015) zijn de gemeenten Leiden, Leiderdorp, Oegstgeest en Zoeterwoude er in geslaagd een “gewoon goed Servicepunt71” te realiseren. Landelijk is het Shared Service Centrum Servicepunt71 (SSC SP71) een “best practice” voor veel overheden geworden.

Na deze vier jaar rijst de vraag naar de strategische koers van SP71 voor de komende vier jaar: ‘Servicepunt71 richting 2020’. Afgelopen maanden zijn door bestuurders en directeuren die betrokken zijn bij SP71 gesprekken gevoerd over de strategische oriëntatie van SP71. Van belang is daarbij niet alleen de vraag wat SP71 voor de eigenaren, de vier Leidse regiegemeenten, kan betekenen. Ook is het van belang om duidelijkheid te scheppen over eventueel verder reikende ambities. Hiermee wordt bedoeld op de vraag of SP71 ook een professionele dienstverlener voor andere publieke organisaties zou moeten zijn. Daarnaast is het voor de bijna 300 medewerkers van SP71 van belang om met een inspirerende koers blijvend gemotiveerd, bevlogen en betrokken te zijn bij de (ontwikkeling van de) eigen en de gemeentelijke organisaties.

In het vervolg van deze notitie worden de keuzes weergegeven die het resultaat zijn van de discussie over de strategische koers van SP71. Deze keuzes geven richting aan de ontwikkeling in de komende vier jaar van de bedrijfsvoering van de vier gemeenten zoals deze door SP71 wordt ondersteund.

2. Terugblik en geleerde lessen

Door de vorming van SP71 is de professionalisering van de bedrijfsvoering hand in hand gegaan met het realiseren van omvangrijke bezuinigingen en inkoopvoordelen, gebaseerd op het door alle gemeenteraden vastgestelde Bedrijfsplan SSC Leidse Regio ‘Van, voor en door gemeenten’ uit 2010. De zes service-eenheden van SP71 hebben samen met de gemeenten vele systemen verbeterd, administratieve en operationele processen aangepast en gedigitaliseerd, en investeringen gedaan in het verbeteren van de kwaliteit van de advisering. Dankzij al die inspanningen kunnen de medewerkers van de vijf organisaties (vier gemeenten en SP71) nu op alle locaties gebruik maken van dezelfde ICT-omgeving, met hoge standaarden voor informatiebeveiliging en dataopslag. Er worden aantoonbare aanvullende voordelen gerealiseerd op het vlak van o.a. inkoop, externe inhuur en verzekeringen. Advisering is toegankelijker, zowel in de breedte (via het Virtueel Servicepunt en Servicedesks per discipline) als in de diepte (specialistische kennis, bv. op fiscaal gebied). Met innovaties op het gebied van Inkoop/contractmanagement en regionale bezwaarbehandeling oogst SP71 landelijk lof. Kortom: naast het verlagen van kosten is de kwaliteit verbeterd en de kwetsbaarheid verminderd.

Dit alles is niet zonder slag of stoot gegaan, niet alles ging meteen goed. Maar van gemaakte fouten is en wordt geleerd. Zo veronderstelt het managen van verwachtingen het concretiseren van gezamenlijke doelen en zorgvuldige communicatie en implementatie in elk van de vijf organisaties (de gemeenten en SP71). Daarnaast verdient de ontwikkeling van bedrijfsvoering in het ssc-concept in samenhang met de ontwikkeling van primaire processen en de organisatie-ontwikkeling van gemeenten aandacht. Tevens wordt succes van het SSC in belangrijke mate bepaald door een juiste balans tussen standaardisatie en klantspecifiek werken en door de wijze (gedrag en houding) van samenwerking tussen alle belanghebbenden. Deze ‘lessons learned’ zijn een belangrijke onderlegger voor de strategische keuzes richting 2020.

In de afgelopen vier jaar is het besef gegroeid dat bedrijfsvoering iets is van SP71 en de gemeenten gezamenlijk. De bedrijfsvoering is niet buiten de deur gezet, maar er is een sterke partner ontstaan waarmee de gemeenten hun bedrijfsvoering op orde hebben gebracht en nog verder willen versterken.

3. *Generieke ontwikkelingen gemeenten en bedrijfsvoering*

Welke richting geven we mee aan de ontwikkeling van de gemeenschappelijke bedrijfsvoering en SP71 in de komende jaren? Voordat we die vraag beantwoorden, gaan we eerst in op trends en ontwikkelingen die daarvoor van belang zijn. Hierbij gaat het om trends en ontwikkelingen voor de gemeenten en hun samenwerkingsambities in de Leidse regio die van invloed zijn op bedrijfsvoeringsvraagstukken.

Veranderende rol en taken

De verticaal georganiseerde overheid maakt langzaam plaats voor meer horizontale verhoudingen tussen burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven en overheid. De overheid trekt zich terug en vraagt van de burger een meer participatieve opstelling. Dit betekent dat de burger ook ruimte neemt en krijgt om eigen initiatieven te ontwikkelen en dat de overheid een meer regisserende en faciliterende rol aanneemt.

Samenhangend met deze ontwikkelingen zijn en worden verschillende taken gedecentraliseerd. Per 1 januari 2015 hebben gemeenten nieuwe taken gekregen, o.a. op de gebieden van WMO, Jeugdzorg, en Werk & inkomen (Participatiewet) en naar verwachting volgt in 2018 de Omgevingswet. Na de zogeheten transitie staan gemeenten nu voor de opgave van “transformatie”: de nieuwe taken met partners op een slimmere wijze en dichter bij en met de burger uitvoeren (‘o.a. één gezin, één plan’). De decentralisaties hebben geleid tot een grote uitbreiding van het gemeentelijke werkterrein en tot een forse toename van de uitkering uit het gemeentefonds.

De veranderende rol en taken beïnvloeden de wijze waarop de gemeenten burgers, bedrijven en instellingen benaderen: de primaire dienstverleningsprocessen zullen wijzigen (digitaliseren) en als gevolg daarvan ook de (integrale) bedrijfsvoeringsprocessen. Dit heeft m.n. invloed op de disciplines Inkoop, Financiën en JZ.

Veranderende informatisering

In de informatiesamenleving, met vrije toegang tot en uitwisseling van kennis en informatie, wordt veel van gemeenten verwacht. De informatisering van gemeenten hangt nauw samen met de informatiestromen die voortvloeien uit de dienstverlening van gemeenten aan burgers, bedrijven en instellingen. De gemeente Leiden is voornemens het eigen dienstverleningsbeleid/-concept te herijken, waarbij waar mogelijk en wenselijk nauw samen wordt opgetrokken met de andere gemeenten in de Leidse regio. Ook medewerkers van gemeenten willen steeds meer tijd- en plaatsafhankelijk werken en hebben steeds meer samenhangende informatie nodig om het werk te kunnen doen. Inwoners en ondernemers verwachten immers ook van de gemeente een vorm van dienstverlening die online overal en altijd beschikbaar is. Dit geldt voor alle gemeenten en de benodigde uitwisseling tussen gemeenten. Gelet hierop en gelet op de grote investeringen die op dit terrein vaak gemaakt dienen te worden, is regionaal of zelfs landelijk samenwerken onontkoombaar. Om dit te realiseren is het essentieel om steeds meer op eenzelfde manier te werken, processen te standaardiseren en voor gezamenlijke ICT-oplossingen te kiezen. Investerings in ICT en integratie van ICT en informatiemanagement zullen steeds meer aan de orde zijn, investeringen die ook mogelijkheden in zich hebben om besparingen te realiseren in met name de primaire processen (‘besparen mét ICT’ in plaats van ‘besparen óp ICT’).

Veranderende organisaties

De dynamische veranderingen in de relatie tussen overheid en burgers/bedrijven/instellingen, de veranderende taken en rollen van gemeenten en de toegenomen complexiteit en digitalisering van processen en dienstverlening, maakt dat elke gemeentelijke organisatie voortdurend in ontwikkeling is. Dit komt o.a. terug in de wijze waarop de processen en taken zijn georganiseerd en steeds vaker door samenwerking over organisatiegrenzen heen en in steeds wisselende allianties vorm en inhoud wordt gegeven.

Deze veranderingen beïnvloeden ook de kwantitatieve en kwalitatieve personele samenstelling van de ambtelijke organisatie; de personele omvang wijzigt en/of er worden andere competenties gevraagd (o.a. eigenaarschap en meer resultaatgerichtheid). Tegelijkertijd zijn er op het personele terrein afspraken gemaakt in het kader van de cao en opgaven vanuit de Rijksoverheid om voor specifieke doelgroepen (arbeidsbeperkten en jongeren) de instroom op de

arbeidsmarkt te bevorderen: Het vraagt van gemeenten creatieve oplossingen om de opgaven en afspraken succesvol door te voeren. Dit heeft m.n. invloed op de disciplines ICT en HRM.

Intensivering bestuurlijke en ambtelijke samenwerking

De colleges van B&W in de Leidse regio (de vier gemeenten en gemeente Voorschoten) hebben uitgesproken dat ze intensiever met elkaar willen samenwerken. Daarbij is het hun wens een gezamenlijke visie voor de ontwikkeling van de regio op te stellen, met 2027 als richtpunt.

Eveneens belangrijk zijn de initiatieven van de gemeentesecretarissen om de ambtelijke samenwerking te intensiveren. Naast bedrijfsvoering, is op een groot aantal terreinen al sprake van samenwerking tussen de gemeenten. Intensivering hiervan, bijvoorbeeld op het terrein van de primaire dienstverlening, zal ook gevolgen hebben voor de bedrijfsvoering. De rijksoverheid gaat ervan uit dat intensivering van samenwerking tussen gemeenten leidt tot lagere apparaatskosten.

4. Strategische keuzes

4.1. Vasthouden en versterken van successen

De in het bedrijfsplan 2012-2015 van SP71 opgenomen hoofddoelstellingen (verlaging van kosten, verhoging van kwaliteit en vermindering van kwetsbaarheid) zijn behaald. SP71 heeft met “een gewoon goed Servicepunt71” afgelopen jaren een stevig fundament gelegd waarop in de komende jaren verder kan worden voortgebouwd.

De vier eigenaren kiezen met overtuiging voor voortzetting van de shared service organisatie SP71, die werkt voor de Leidse Regio. De vier gemeenten en SP71 zijn trots op de bereikte resultaten en zien deze ook als een stimulans om met elkaar verder te werken aan de doorontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering.

In de doorontwikkeling wordt door gemeenten en SP71 tijd genomen voor reflectie op hetgeen afgelopen jaren aan veranderingen in de bedrijfsvoering is doorgevoerd; werken de veranderingen voldoende zoals beoogd en wat werkt in de praktijk goed en wat kan of moet nog beter en handiger. Kortom; leren van ervaringen in de praktijk en waar mogelijk de successen verder uitbouwen.

De vier eigenaren leggen aan SP71 geen nieuwe ontwikkelopgaven op. Dit betekent handhaving van de aard en omvang van het dienstenpakket, van het uitgangspunt dat SP71 alle taken op het gebied van de huidige zes bedrijfsvoeringsdisciplines voor de gemeenten uitvoert en van de huidige kring van opdrachtgevers.

4.2. Optimaliseren van de bestaande professionele dienstverlening

De kernoriëntatie van de afgelopen vier jaar: ‘kostenbewust en sober’ heeft SP71 sterk en doeltreffend gemaakt. Deze basis vormt de belangrijkste bestaansreden en moet behouden en geoptimaliseerd worden. Dit geldt zowel voor de onderdelen die deel uitmaken van het zogenaamde “administratiekantoor” van SP71 (administratie, uitvoering, beheer) als voor onderdelen die deel uitmaken van het zogenaamde ‘adviesbureau’ (adviseurs, beleidsmedewerkers, specialisten).

De ambitie voor het ‘administratiekantoor’ in de komende jaren is dat processen efficiënt (gestandaardiseerd), betrouwbaar (gericht op foutreductie en conform servicenorm), eenvoudig en klantvriendelijk ingericht zijn. De focus ligt op flexibiliteit (adaptief: in kunnen spelen op veranderingen in de gemeentelijke organisaties), op toekomstbestendigheid (digitalisering) en, waar van toegevoegde waarde, op integratie van bedrijfsvoeringsprocessen.

De ambitie voor het ‘adviesbureau’ is dat deze klantgericht is (gericht op resultaat en kwaliteit), dat doelstellingen van de gemeenten centraal staan en dat de adviesfunctie dicht bij de gemeente georganiseerd wordt. De focus ligt op kennisontwikkeling en –verdieping, van zowel de vakinhoud als van de gemeentelijke organisaties en op integratie van advisering vanuit de verschillende disciplines.

De optimalisatie en doorontwikkeling vindt in principe plaats binnen de huidige personele en financiële kaders.

Tevredenheid van klanten

Uit een begin 2015 uitgevoerd tevredenheidsonderzoek bij de vijf organisaties bleek een gemiddelde waarderingscore van 6,7 voor de dienstverlening. De basisdienstverlening van SP71 is op orde en werkt naar behoren, tegelijkertijd is er nog ruimte voor inhoudelijke verbetering en doorontwikkeling van de 'warm-zakelijke' dienstverlening.

SP71 vertaalt deze ambitie naar een concrete streefwaarde voor klanttevredenheid in 2020 van tenminste 7,0 bij alle gemeenten, waarbij op alle disciplines minimaal een voldoende wordt gescoord.

Tevredenheid van medewerkers

SP71 zet in op verbetering van dienstverlening, o.a. door een verdere groei in medewerkerstevredenheid. SP71 wil een professionele dienstverleningsorganisatie én een aantrekkelijke werkgever blijven, waar medewerkers tevreden zijn en zich thuis voelen. Goede dienstverlening begint bij goed werkgeverschap en tevreden medewerkers en daarom krijgen werkplezier, ontplooiingsmogelijkheden, zelfstandigheid, en de rol die medewerkers zelf kunnen spelen in het verbeteren hiervan, blijvend aandacht. SP71 vertaalt deze ambitie naar een concrete streefwaarde voor medewerkerstevredenheid (m.n. werkplezier, binding en bevlogenheid) van tenminste 7,0.

4.3. Werk maken van slimme bedrijfsvoering

Onder het motto 'less is more' wordt in de komende jaren, in overleg met de gemeenten, gericht doorontwikkeld naar slim georganiseerde processen waarin overbodige processtappen en onnodige regeldruk voorkomen wordt. Bij procesoptimalisaties blijven we de principes van lean-management gebruiken, die ook in verschillende gemeenten toegepast worden, en die gericht zijn op het verbeteren van kwaliteit, het elimineren van verspilling, het verkorten van doorlooptijden en het verlagen van de totale kosten (in de keten).

Slimme bedrijfsvoering wordt georganiseerd vanuit vertrouwen (van regels naar principes en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid van medewerkers), maakt gebruik van best practices en is eenvoudig.

Er is oog en ruimte voor zorgvuldig implementeren van de eerder in gang gezette veranderingen. We werken daarbij kort-cyclisch: kort en to-the-point een plan opstellen, invoeren in de praktijk, leren en reflecteren en bijstellen waar nodig.

Slimme bedrijfsvoering betekent ook dat we voorkomen dat de bedrijfsvoering onnodig groot en ingewikkeld wordt gemaakt (als ware het een eigen 'systeemwereld'), maar dat we bevorderen dat vooral en voortdurend gedacht wordt vanuit de 'leefwereld' van de gemeenten, de mensen die daar werken en de burgers, bedrijven en instellingen waarvoor gemeenten werken. Er is daarbij oog en ruimte voor verschillende behoeftes van de eigenaren. Uniformering van dienstverlening is geen doel op zich, maar draagt bij aan de belangen van de eigenaren. Samenwerking staat hierbij voorop, met ruimte voor diversiteit en eigen identiteit. Dit alles in balans met het streven naar een kostenbewust en efficiënte bedrijfsvoering. Het daadwerkelijk doorvoeren van 'slimme bedrijfsvoering' met deze accenten in alle activiteiten van SP71 is de voornaamste uitdaging voor de komende jaren.

4.4. Focus op de Leidse regio en op de gemeentelijke opgaven

In de afgelopen jaren zijn op verzoek van de gemeenten ook succesvol nieuwe producten toegevoegd aan de dienstverlening van SP71 en heeft uitbreiding van de dienstverlening plaats gevonden naar een beperkt aantal nieuwe opdrachtgevers, op basis van een door het bestuur vastgesteld afwegingskader.

Het in 2014 geformuleerde afwegingskader voor uitbreiding van de dienstverlening (nieuwe bedrijfsvoeringstaken of nieuwe opdrachtgevers) van SP71 wordt aangescherpt door een duidelijker definiëring van de op te stellen businesscase bij mogelijke uitbreidingsvraagstukken. Een dergelijke business case levert een inschatting van de kansen en risico's die verbonden kunnen zijn met de uitbreiding van taken die bij SP71 worden ondergebracht of die verbonden zijn met het toetreden van nieuwe opdrachtgevers en/of eigenaren. Onderdeel hiervan zijn financiële en juridische aspecten (o.a. aanbestedingsrecht en Wet Markt en Overheid).

Bij uitbreiding van dienstverlening is de primaire vraag welke toegevoegde waarde dit oplevert voor de opgaven van de gemeenten in de Leidse regio en gelden de volgende uitgangspunten:

- Uitbreiding van de *bestaande collectieve en individuele dienstverlening* voor de vier gemeenten (verbreding van taken binnen en/of naast de zes huidige taakgebieden) kan worden voorgesteld door betrokken gemeenten en/of SP71 en wordt met een advies van het SGB¹ aan het bestuur van SP71 voorgelegd. Het bestuur van SP71 beslist en verwerft waar nodig het commitment van de besturen van de gemeenten.
- *Taken uit het primair proces van de gemeenten* worden niet bij SP71 belegd. Hiervoor bestaan op onderdelen reeds andere samenwerkingsafspraken en -verbanden tussen gemeenten. Deze zullen naar behoefte van gemeenten verder evolueren vanuit de gewenste ontwikkelingen in de betreffende primaire processen.
- Met *uitbreiding van de kring van opdrachtgevers* van SP71 wordt terughoudend omgegaan. Vanuit SP71 wordt niet actief geacquireerd. SP71 signaleert kansen en mogelijkheden die bijdragen aan de gemeentelijke doelstellingen en bespreekt dit met SGB (die het bestuur hierover adviseert) voordat een eventuele verdere inhoudelijke verkenning plaatsvindt. SP71 opereert marktconform, maar is geen marktpartij en neemt in beginsel niet deel aan aanbestedingsprocedures.
- Er is nu geen behoefte aan toetreding van *nieuwe eigenaren*. Mocht het zo zijn dat, bijvoorbeeld n.a.v. de visievorming Leidse regio, zich een casus aandient die het wenselijk maakt opdrachtgeverrelaties aan te gaan, dan zijn het aangescherpte Afwegingskader en vervolgens de Toetredingsregeling leidend. Het SGB adviseert het bestuur hierin.

4.5. Goede samenwerking veronderstelt partnerschap

De relatie '*opdrachtgever-opdrachtnemer*' wordt gekenmerkt door *gelijkwaardig partnerschap* in de samenwerking tussen SP71 en gemeenten, met collegiale werkverhoudingen tussen de medewerkers van de vijf organisaties. De bedrijfsvoering van de gemeenten is ondergebracht bij een partner die gelijkwaardig aan de gemeenten bijdraagt aan de gemeenschappelijke en individuele opgaven van de gemeenten. SP71 en gemeenten werken in dienstverleningsketens en kunnen alleen succesvol zijn door als volwaardige partners samen te werken. Bij de ontwikkeling van ketenprocessen is specifieke aandacht voor de overdrachtsmomenten.

De doorontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering vindt plaats onder collectieve verantwoordelijkheid van het SGB, in samenhang met de ontwikkelingen van de primaire processen van gemeenten en in samenhang met de (in tempo mogelijke verschillende) ontwikkelingen van gemeenten. Management en medewerkers van gemeenten én van SP71 nemen in gezamenlijkheid deel aan ontwikkel-, vormings- en implementatietrajecten, zowel voor wat betreft de inhoud als de werkwijze van het SSC-concept.

Bij de ontwikkeling van de rolinvulling binnen het ssc-concept worden de leringen uit de onderlinge samenwerking in de afgelopen jaren betrokken en wordt uitwerking gegeven aan de voor een vruchtbare samenwerking noodzakelijke vereisten. Daarbij staan constructieve cultuurgebonden elementen zoals wederzijds respect en vertrouwen, een open feedback en dialoog-cultuur, rolzuiverheid, gezamenlijk leren en verbeteren en elkaar sterker maken centraal. Het ambitieniveau in de rolinvulling van SP71 is 'warm in de relatie, goed in de kwaliteit en gelijkwaardig in de ambtelijke werkverhouding'.

¹ SGB: Strategiegroep Gezamenlijke Bedrijfsvoering, bestaande uit de secretarissen/algemeen directeuren van de deelnemers en de secretaris/algemeen directeur van SP71

Uit bovenstaande paragrafen (4.1 t/m 4.5) kunnen de volgende kernelementen voor de visie 2016-2020 worden afgeleid:

De missie van SP71, bedrijfsvoering voor de gemeenten in de Leidse regio, wordt nagestreefd met de volgende visie:

- Professionele dienstverlening: solide en betrouwbare bedrijfsvoering, adaptief in klantbenadering
- Slimme bedrijfsvoering: meer resultaten met minder inspanningen
- Focus op de Leidse regio en toegevoegde waarde leveren aan de gemeentelijke opgaven
- Gelijkaardig partnerschap en collegiale werkverhoudingen tussen de vijf organisaties

5. De bestuurlijke en ambtelijke governance is effectief en helder ingericht

De basis voor de governance van SP71 wordt gevormd door de Gemeenschappelijke Regeling SP71. De ingangsdatum voor de gewijzigde GR SP71, waarin de juridische variant 'Bedrijfsvoeringsorganisatie' is gevolgd, is 1 januari 2016. Er is één vertegenwoordigend bestuur, samengesteld uit daartoe aangewezen bestuurders van de deelnemende gemeenten, dat bevoegd is tot regeling en bestuur ter behartiging van de taken en verantwoordelijkheden die door de deelnemers aan SP71 zijn opgedragen. Het bestuur SP71 vervult de rol van werkgever en bestuurlijk opdrachtgever van de directeur van SP71. Het bestuur is tevens het finaal escalatieplatform voor alle aangelegenheden die de relatie tussen SP71 en gemeenten betreffen. De directeur is secretaris van het bestuur SP71.

Het SGB (Strategiegroep Gezamenlijke Bedrijfsvoering) bestaat uit de secretarissen/algemeen directeurs van de deelnemers en de secretaris/algemeen directeur van SP71 en heeft als hoofdtaken:

1. Invulling van het collectief opdrachtgeverschap op strategisch niveau;
2. Collectieve verantwoordelijkheid voor de ontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering;
3. Gevraagd en ongevraagd adviseren van het bestuur SP71

De rol van het SGB als adviserend ambtelijk gremium is opgenomen in de nieuwe GR SP71.

Het SGB stelt het WGB in (Werkoverleg Gezamenlijke Bedrijfsvoering). Het WGB bestaat uit de hoofden Bestuur & Concern van de vijf organisaties en heeft als hoofdtaken:

1. Invulling van het collectief opdrachtgeverschap op tactische en operationeel niveau;
2. Voorbereiding, afstemming en implementatie van de ontwikkeling van de gezamenlijke bedrijfsvoering;
3. Gevraagd en ongevraagd adviseren van het SGB.

De actoren binnen de bestuurlijke en ambtelijke governance hebben verschillende, soms wisselende rollen en verantwoordelijkheden en spreken elkaar aan op gedrag, houding en rolvastheid binnen deze governance. Voor het bestuur en het SGB wordt een reglement van orde opgesteld.

6. Uitwerking strategische keuzes in begroting en uitvoeringsagenda's

De begroting SP71 2017-2020 bevat een strategisch hoofdstuk, waarin het strategisch kader voor een vierjaarsperiode wordt geconcretiseerd. In de volgende kadernota/begrotingen van SP71 vindt jaarlijks een actualisatie van dit strategisch meerjarenbeeld plaats. In de jaarlijkse begroting vertalen de service-eenheden het strategisch meerjarenbeeld in concrete doelstellingen en resultaten voor hun discipline. Hierin worden nadrukkelijk de ambities uit de gemeentelijke begrotingen betrokken.

De gemeenteraden zijn in de gelegenheid om hun zienswijze op de ontwerp-begroting van SP71 kenbaar te maken en ontvangen de jaarrekening ter informatie. Desgewenst kunnen ook tussentijdse bestuursrapportages ter informatie worden toegezonden. De optimalisatie en doorontwikkeling van de huidige aard en omvang van het dienstenpakket vindt in principe plaats binnen de huidige personele en financiële kaders.

De vastgestelde begroting vormt het uitgangspunt voor de opstelling van jaarlijkse leveringscontracten, uitvoeringsagenda's en werkplannen van de service-eenheden van SP71. De leveringscontracten worden in nauw overleg met de gemeentelijke organisaties opgesteld en door het SGB vastgesteld. Hierin is opgenomen welke producten en diensten gemeenten afnemen, in welke hoeveelheden en wat hiervan de kosten zijn. De tarieven die SP71 voor dienstverlening in rekening brengt zijn gebaseerd op integrale kostprijs en worden jaarlijks vastgesteld door het bestuur. De verrekeningsystematiek (over o.a. verdeelsleutels en meer- en maatwerksystematiek) wordt in jaarlijks in de begroting vastgelegd. In de werkplannen van de service-eenheden staat de samenhang en verbinding tussen de strategische kaders, de resultaatgebieden (bestuur, gemeentelijke doelen, partners en medewerkers) en de organisatiegebieden (o.a. processen, mensen, middelen) centraal.

7. Uitwerking strategische keuzes en doelstellingen per discipline

In dit hoofdstuk worden de strategische keuzes die hierboven zijn opgenomen vertaald naar de verschillende disciplines van SP71 (ICT, Inkoop, Financiën, HRM, Juridische Zaken en Facilitaire Zaken), waarbij de visie zoals opgenomen in hoofdstuk 4 wordt geïncorporeerd in de ontwikkeling van de dienstverlening en het dagelijks denken en handelen. Deze vertaling vindt plaats binnen de generieke context van gesignaleerde ontwikkelingen binnen de gemeenten en binnen het vakgebied bedrijfsvoering. De concretisering naar SMART-geformuleerde doelstellingen, incl. de concretisering van de strategische keuzes, wordt opgenomen in de jaarlijkse begroting, waarbij de invulling van de visie herkenbaar terugkomt. Zo zal in de jaarbegroting bijvoorbeeld helder worden gemaakt op welke wijze HRM en Financiën in het betreffende begrotingsjaar concreet vorm en inhoud gaan geven aan 'slimme bedrijfsvoering'.

7.1. ICT

De belangrijkste opgave voor de SE ICT voor de periode 2016-2020 volgt uit de geschetste ontwikkelingen op het vlak van informatisering en digitalisering van dienstverlening: Burgers zijn als consument gewend aan effectieve 24/7 online dienstverlening, en verwachten eenzelfde gemeentelijke dienstverlening. De gemeentelijke overheid staat daarmee voor een forse opgave om het contact met de burgers en bedrijven verder te digitaliseren en informatie eerder en eenvoudiger beschikbaar te stellen en te verbeteren met behulp van slimme en innovatieve applicaties. Naast deze opgave zijn daarnaast ook nog verschillende taken vanuit provincie en rijk gedecentraliseerd naar de gemeenten die additioneel digitaal moeten worden aangeboden. SE ICT wil daaraan bijdragen door te zorgen voor een stabiel ICT-platform waarop deze ontwikkelingen plaatsvinden, een verstevigde advies- en projectmanagementfunctie, een slim en efficiënt (beheer van het) applicatielandschap, het ondersteunen van (nog te ontwikkelen) 24/7 dienstverlening t.b.v. burgers en ambtenaren en een flexibel en persoonlijk werkplekconcept (incl. telefonie) voor ambtenaren. SP71 en de Leidse regio gemeenten maken nadere afspraken over de invulling van regionale informatiestrategie, -beleid, -voorziening en -management, ICT-beheer en het daaraan gekoppelde meerjaren-investeringsprogramma.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. bijdragen aan de ontwikkeling van een nieuw, flexibel werkplekconcept (opvolger werkplek71-concept)
2. slim en efficiënt (beheer van het) applicatielandschap, adviseren bij het terugbrengen van het aantal applicaties en ondersteunen van (nog te ontwikkelen) 24/7 dienstverlening t.b.v. burgers en ambtenaren
3. minder verstoringen door optimaliseren van de ICT-keten: centraliseren van technisch applicatiebeheer
4. versterking van de kwaliteit van de ICT-ondersteuning/servicedesk
5. verdere ontwikkeling twin-datacenter/cloud conform op te stellen meerjarenvisie
6. versterken van de advies- en projectfunctie
7. versterken van de informatieveiligheid en gegevensbescherming

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeenten ingespeeld hebben op eisen die de informatiesamenleving stelt, dat gemeenten beter ondersteund zijn in hun digitale dienstverlening aan burgers, bedrijven en instellingen en informatie en gegevens veilig zijn. .

7.2. Inkoop

De belangrijkste opgave voor de SE Inkoop, naast rechtmatig en doelmatig inkopen, is het beter benutten van kansen om aanvullende financiële en maatschappelijke voordelen te realiseren met de inkoopfunctie.

De SE Inkoop wil zich inzetten om meer rendement te halen uit gezamenlijke aanbestedingen. Dat kan als gemeenten verder gaan samenwerken op primaire processen en inkoopbehoeften op elkaar zijn afgestemd (strategisch inkopen).

Om dit te ondersteunen wordt categoriemanagement² ingericht.

Via contractmanagement worden de financiële en kwalitatieve voordelen gecontinueerd. Aanvullend wordt meer ingezet op het vergroten van de contract compliance, oftewel de overlap tussen hetgeen gebudgetteerd is, hetgeen gecontracteerd is en hetgeen gefactureerd is.

De focus van de inkoopfunctie wordt, naast rechtmatig en doelmatig, verbreed naar het optimaliseren van maatschappelijke waarden onder andere door het creëren van partnerschap met leveranciers. De gemeenten richten zich op het contracteren van leveranciers die de opgave van gemeenten het best begrijpen en bereid zijn te handelen vanuit maatschappelijk belang en die oplossingen aanbieden i.p.v. alleen producten en diensten. Bij aanbestedingen zijn social return en duurzaam inkopen ook in de komende jaren van groot belang.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. realiseren van (nieuwe) inkoopvoordelen bij de gemeenten van nader te bepalen omvang
2. terugdringen van de overschrijding van de gemeentelijke contractwaarden (van > 20% naar < 10%)
3. optimaal inkopen via versterken categoriemanagement (voor >50% van de productcategorieën ingericht)
4. integraal digitaliseren van de keten 'van inkoop tot en met betalen' i.s.m. SE Financiën (kortere doorlooptijden/betaaltermijnen, vergroten van contractcompliance en verlagen van de (verwerkings)kosten)
5. vergroten van de focus op maatschappelijke waarden (effecten van specifiek gemeentelijk beleid)
6. blijvende aandacht voor en inzet op (social return, duurzaamheid en lokaal MKB)

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeenten aanvullende besparingen hebben gerealiseerd op hun budgetten, dat de kwaliteit van ingekochte producten en diensten toegenomen is en dat gemeenten duurzamer zijn geworden.

7.3. Financien

SE Financiën wil van toegevoegde waarde zijn op bestuurlijke processen door planning en control te moderniseren, zowel door de inzet van digitalisering (informatie sneller toegankelijk en transparanter) als door aanpassing van het proces (eenvoudiger en sneller rapporteren en verantwoorden). Door voortschrijdende technologie en inzichten zijn verdere optimalisaties mogelijk in processen en systemen, waardoor basisgegevens en slim geselecteerde managementinformatie meer betrouwbaar en up-to-date zijn. De financieel adviseurs ontwikkelen zich door naar een partner om het bestuur en management bij gemeenten te adviseren en ondersteunen in hun dynamische en veranderende opgaven. De fiscale functie ontwikkelt zich door, gericht op het benutten van kansen en beheersen van risico's binnen de context van de verwachte toename van fiscale regeldruk (o.a. VPB).

² Categoriemanagement betekent dat gemeenten gecoördineerd per productgroep of categorie inkopen. Het gaat hierbij om goederen, diensten of werken die in alle vier de gemeenten regelmatig worden ingekocht.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. vernieuwen planning- en controlcyclus (vereenvoudiging systeem en producten waar mogelijk, versnelde oplevering jaarrekening, qua vorm en inhoud vernieuwde bestuursrapportage)
2. doorontwikkeling van managementinformatie (eenvoudiger, compactere op-maat-dashboards, visueel ondersteund, gericht op ondersteuning van het gesprek met de financieel adviseur)
3. optimaliseren van systemen en processen (o.a. de implementatie van OCR (optical character recognition) voor factuurscanning en implementeren van nieuwe controletechnieken bij verbijzonderde interne controle).
4. realiseren van efficiency door verschuiving in de dienstverleningsketen: vergroten collectieve dienstverlening door SP71 (beleidsvoorbereiding van financiële kaderstelling, ondersteuning en advisering bestuur t.a.v. P&C-producten, advisering Algemene uitkering, coderen kostenfacturen)
5. doorontwikkeling fiscale adviesfunctie

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeenten (zowel bestuurlijk als ambtelijk) sneller en adequater geïnformeerd en geadviseerd zijn over financiële ontwikkelingen en financiële positie en daardoor beter kunnen sturen op de relatie middelen-prestaties-effecten en 'in control' zijn en blijven op getrouwheid, rechtmatigheid en risico's.

7.4. HRM

Veranderingen in de omgeving en opgaven van gemeenten (de wijzigende relatie tussen burger en overheid, wijzigingen in de rol en taken van de lokale overheid, toenemende digitalisering) werken door in organisatieprincipes en rolinvulling van ambtenaren. Daarnaast veranderen traditionele arbeidsrelaties en heeft elke organisatie een maatschappelijke verantwoordelijkheid om banen te creëren voor arbeidsbeperkten, mensen in opleiding kansen te bieden om stage te lopen, etc. De belangrijkste thema's in de komende jaren zijn daarmee vitaliteit en *employability* (de optimale inzetbaarheid van medewerkers waardoor zij in staat zijn werk te krijgen en te behouden) en *moderne arbeidsrelaties* (de wijze waarop medewerkers met de organisatie verbonden zijn).

De adviseur ontwikkelt zich door naar een hands-on HRM-partner die, in aansluiting op de behoeften van managers in de gemeenten, de impact van (complexe) organisatie-vraagstukken (inrichting, verandering) en wijzigende wet- en regelgeving (o.a. verandering ambtelijke status, cao-afspraken, fiscale regelgeving) kan vertalen naar HR-opgaven en – consequenties. De processen ontwikkelen zich door gericht op efficiency (o.a. door digitalisering) en klantvriendelijkheid.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. visie-ontwikkeling op arbeidsrelaties om employability in brede zin mogelijk te maken, gericht op wendbare flexibele gemeentelijke organisaties
2. doorontwikkeling Matchpunt71 als schakelpunt voor alle soorten arbeidsrelaties (effectueren van flexibiliteit, mobiliteit en talentontwikkeling regiobreed)
3. bevorderen arbeidsparticipatie (jongeren, arbeidsbeperkten, werkervaringsplaatsen) gericht op gemeentelijke maatschappelijke doelstellingen
4. doorontwikkeling strategische agenda HRM 2020 en strategische HRM-adviseurs
5. doorontwikkeling digitalisering administratieve processen (focus op efficiency en klantvriendelijkheid)

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeentelijke organisaties in het licht van maatschappelijke veranderingen gewonnen hebben aan slagkracht en flexibiliteit en dat ambtenaren beschikken over passende competenties (o.a. klantgerichtheid, digitale-, netwerk- en communicatievaardigheden) die passen bij de behoefte van burgers, bedrijven en instellingen.

7.5. Juridische Zaken

De SE JZ wil toegevoegde waarde leveren door verstevigen en uitbouwen van bestaande functies. Via centraliseren van functies (vakjuristen, strategische adviseurs), via in-house aanbieden van expertise (advocaat) of via regie en coördinatie (extern specialistisch advies, inschakeling advocaten en mediation). De focus ligt op verdere competentieontwikkeling van adviseurs en het implementeren van de uitgangspunten van PCMO ('Prettig contact met de overheid'). Het secretariaat bezwaarbehandeling is volledig bij SE JZ ondergebracht en processen zijn daarop ingericht en afgestemd.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. verstevigen juridisch advies (versterking van de kerncompetenties van juridisch adviseurs en steviger positioneren juridische kwaliteitszorg door focus op verbetering primaire besluitvorming)
2. versterken regionale juridische functie (kennisdelen in netwerkverband: organiseren van netwerkbijeenkomsten, verkennen van mogelijkheden om de juridische expertise in de regio krachtiger te bundelen)
3. volledig implementeren van de uitgangspunten van PCMO ('Prettig contact met de overheid') in bezwaarbehandeling, klachtencoördinatie en bij aansprakelijkstellingen
4. slim organiseren van verweervoeren: SP71 regisseert externe inhuur via netwerk en mantelcontracten en verkent de optimale balans tussen in-huis organiseren en extern inhuren
5. verzekeringsdomein: gehele regionale verzekeringsportefeuille is professioneel ingericht. Het verhaal van schade op derden is geïmplementeerd en (de) standaard geworden.
6. versterken inzet van mediation: SP71 regisseert externe inhuur van mediators via netwerk

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeenten beschikken over een kwalitatief versterkte juridische functie die de gemeentelijke belangen en doelstellingen ondersteunt en die bijdraagt aan een betrouwbare, toegankelijke en dienstbare overheid.

7.6. Facilitaire Zaken

Bij Facilitaire Zaken staan klantgerichtheid en kwaliteitsbeleving voorop. Organisatorische veranderingen en implementatie van nieuwe technologie in werkplekconcepten vragen om advisering bij huisvestingsvraagstukken en facilitaire ondersteuning die mee kan bewegen met de behoeften van gemeenten.

Doelstellingen voor de periode 2016-2020:

1. doorontwikkeling naar klantgerichte organisatie: van reactief naar proactief, van taakgericht naar resultaatgestuurd en van uitvoering naar aandacht voor de klantbeleving van de dienstverlening.
2. verkennen van mogelijkheden om het collectief deel van facilitaire dienstverlening te vergroten
3. samen met gemeenten ontwikkelen en implementeren van passende facility-concepten, voor (nieuwe) duurzame huisvesting, aansluitend bij goed werkgeverschap en met een juiste balans tussen de doelstellingen m.b.t. kwaliteit, financiën en social return.

Het effect dat wordt bereikt door het realiseren van bovenstaande doelstellingen is dat gemeenten optimaal worden ondersteund in hun facilitaire behoeften, werk- en kantoorconcepten voor ambtenaren, bestuurders en bezoekers.