

NOFA Route Noordoost

Visiedocument 2007-2008

Ten behoeve van het Algemeen Bestuur van NOFA op 19 december 2006, besproken in het Dagelijks Bestuur van 6 december 2006

1. Vooraf

Het samenwerkingsverband NOFA is gebaseerd op de afspraken die gemaakt zijn door de gemeenten Dongeradeel, Dantumadeel, Kollumerland c.a en Achtkarspelen in het zogenaamde "Pact van Oudwoude" (2003). De vier gemeenten willen de komende twee jaren, 2007 en 2008, benutten voor een verdere verdieping en verbreding van hun samenwerking op verschillende terreinen. Op grond van evaluatie is geconcludeerd, dat deze twee jaar cruciaal zullen zijn voor de verdere ontwikkelingen. In dat verband komen zij onder andere tot een set van afspraken met de provincie Fryslân in het kader van versterking van de bestuurskracht binnen NOFA. Bij de vier gemeenten leeft het besef dat de NOFA-samenwerking zowel in bestuurlijke optiek als in de beeldvorming van gemeenteraden en burgers haar meerwaarde sterker zal kunnen bewijzen. Dit visiedocument beschrijft naast de set van afspraken de algemene en richtinggevende principes die binnen NOFA-verband de komende twee jaren leidend zullen zijn. Verder worden enkele aanpassingen van de bestuurlijke en operationele structuur voorgesteld, vanuit de behoefte zo effectief en doelmatig mogelijk met de binnen de NOFA beschikbare tijd, mensen en middelen om te gaan. Per medio oktober 2006 heeft NOFA een regisseur aangesteld met als taak het samenwerkingsproces te bevorderen en uit te bouwen.

Om de samenwerking in NOFA-verband te versterken zal er met name worden geconcentreerd op wat de NOFA-gemeenten bindt en niet op wat ze scheidt. Dit laatste in het besef dat er altijd een zeker spanningsveld zal bestaan tussen behoud van eigen identiteit en werkwijzen en de wens te komen tot verbetering van de kwaliteit en efficiency in de gemeentelijke beleidsontwikkeling en bedrijfsvoering. Binnen NOFA staat een op resultaat gerichte uitvoering centraal. De kans daarop wordt vergroot door zowel de bestuurlijke als operationele inzet te concentreren op een aantal speerpunten van bedrijfsvoering en beleidstrategische thema's. Voorts moet sprake zijn van een duidelijke agendavoering en gerichte sturing vanuit DB/AB en in het verlengde daarvan vanuit de NOFA-Directieraad (kortweg: NOFA-DR) en Regisseur.

Samenvattend zal de komende twee jaren worden gewerkt volgens verschillende sporen, nl. versterking van de samenwerking op beleidsmatig terrein, een toenemende samenwerking op het terrein van de bedrijfsvoering en organisatie en tot slot een thematische aanpak van het thema "Jeugd in Noordoost Fryslân". Hierbij wordt uitgegaan van een natuurlijk groeimodel. De "stip op de horizon eind 2008" wordt gevormd door de resultaten van de voorgenomen concrete samenwerkingvormen en projecten, te vertalen in het werkplan 2007 en 2008.

2. Bedrijfsvoering

De NOFA-gemeenten realiseren zich dat iedere gemeente in de interne bedrijfsvoering verbetertrajecten heeft af te leggen die van belang zijn voor hechtere samenwerking, of het gezamenlijk uitvoeren van taken. Een deel van 2007 zal in het teken staan van het naar elkaar toegroeien van de vier gemeenten alvorens meer majeure operaties te kunnen

doorvoeren. Met name de verbeterlagen in de ICT-infrastructuur (midoffice) en toepassingen volgens de EGEM-i aanpak moeten prioriteit krijgen alvorens andere zaken, zoals de vorming van een shared service centrum (SSC), daadwerkelijk kunnen worden gerealiseerd. De introductie van een SSC vraagt ook nog nader onderzoek en besluitvorming waarbij de betrokkenheid vanuit de vier gemeentelijke organisaties moet worden gegarandeerd. In 2007 worden de bestuurlijke besluiten genomen waarbinnen de vorming van een SSC gestalte moet krijgen. Het voorstel voor het bestuur wordt ontwikkeld naar aanleiding van het SSC-onderzoek en met medeneming van de reacties daarop vanuit de vier gemeentelijke organisaties. In enkele SSC- deelprojecten moet in 2007 worden bepaald of, en zo ja welke, taken in een SSC kunnen worden ondergebracht.

In 2007 wordt een juridische structuur voor NOFA uitgewerkt waarin opdrachtgeverschap en werkgeverschap beter zijn uitgewerkt en waarin de verantwoording over het gevoerde financiële beleid kan worden verbeterd. Ook wordt een verrekeningsmodel ontwikkeld dat op hoofdlijnen de bijdragen van de vier gemeenten en mensen/uren en middelen kwantificeert en rationaliseert inclusief een verrekeningsmodule. Gemeentebesturen (bestuurlijk) en algemeen directeuren (operationeel) blijven in algemene zin verantwoordelijk voor de beleidsvorming en bedrijfsvoering binnen hun eigen gemeentelijke organisatie. Ontvlechting van taken uit de bestaande vier organisaties en bundeling daarvan binnen NOFA veronderstelt een nauwe samenwerking in de NOFA-DR. De directeuren zien er op toe dat in hun concern- en afdelingsplannen alsmede in (aanvullende) begrotingsvoorstellen in 2007 de benodigde ambtelijke en financiële middelen beschikbaar worden gesteld om het werkplan 2007 te kunnen uitvoeren.

3. Bestuurlijk

De binnen NOFA gekozen bestuurlijke structuur blijft in hoofdlijnen gehandhaafd. De huidige structuur en werkwijze van Pijlers en PFO's is van groot belang voor de samenwerking tussen de vier gemeenten. Het versterken van de beleidsmatige samenwerking kan plaatsvinden door het verder uitbouwen van dat overleg. De gezamenlijke beleidsarchitectuur in de vorm van verdere uniformering van de programmasturing zal het proces versterken. Het permanent en op natuurlijke wijze verkrijgen van bestuurlijk draagvlak bij de vier gemeenteraden en colleges van B en W vergt daarbij voortdurende aandacht. Meer dan tot dusverre. NOFA blijft een gemeenschappelijke regeling. Het Dagelijks Bestuur telt zes leden en wordt gevormd door een viertal wethouders uit de vier gemeenten en een tweetal burgemeesters, van wie 1 als voorzitter wordt gekozen voor de duur van 1 jaar. Daarmee heeft NOFA de komende twee jaren zowel in de persoon van de voorzitter als de regisseur een duidelijk - en daarmee herkenbaar- gezicht naar buiten. De voorzitter is het eerste aanspreekpunt en de bestuurlijke 'baas' van de regisseur. Ieder DB-lid is inhoudelijk, als voorzitter en beleidsmatige coördinator, gekoppeld aan één van de vijf pijlers binnen NOFA (de verdeling wordt gebaseerd op affiniteit, inhoudelijke kennis en portefeuille in de eigen gemeente). In die hoedanigheid treedt hij/zij in principe ook op als voorzitter van de portefeuillehouderoverleggen (PFO's) binnen de pijlers, tenzij om praktische redenen anders wordt besloten. In tegenstelling tot de huidige situatie is de persoonlijke en functionele inzet van de vier algemeen directeuren nodig om de bestuurskracht te vergroten. Zij zijn bij uitstek degenen die met ondersteuning van hun staven en pijlercoördinatoren er voor moeten zorgdragen dat de coördinatie, advisering en ondersteuning binnen de pijler- en PFO-structuur efficiënt en professioneel plaatsvindt. Zij dragen daarvoor verantwoordelijkheid en zijn daarop aanspreekbaar door de voorzitters.

Het NOFA-team wordt in zijn huidige samenstelling afgeschaft. Op basis van het werkplan worden flexibele en tijdelijk bedoelde programma/projectgroepen geformeerd waarbinnen een trekker vanuit één van de vier gemeenten wordt aangewezen. Verder is het NOFA-team

te zwak opgetuigd waardoor veel ambities bij woorden blijven vanwege een gebrek aan ambtelijke uitvoerende capaciteit en een gebrek aan (financiële) prioriteitsstelling vanuit de gemeenten. In plaats daarvan moet het overleg tussen bestuurders in de gemeenten onderling en met hun ambtelijke vertegenwoordigers in NOFA-projecten en –activiteiten aan belang en kracht winnen. Dit vergroot ook de betrokkenheid bij en het draagvlak voor de activiteiten binnen NOFA als logisch verlengstuk van eigen ambities en opgaven.

Wethouders die niet in het DB zitten kunnen sturen door overleg (al dan niet in PFO verband) met hun collega-wethouders, die tevens DB-lid NOFA zijn, en hun directeur. Voorts maken alle leden van de vier colleges van B&W qualitate qua deel uit van het AB dat minimaal twee keer per jaar bijeen komt om zich uit te spreken over werkplan en begroting en om de resultaten van het gevoerde beleid te beoordelen. Tenslotte nemen de wethouders deel aan regelmatig portefeuillehouderoverleg. Aldus wordt een voldoende betrokkenheid vanuit de vier colleges bij het beleid en de uitvoering gegarandeerd.

Het geheel betekent een scherp onderscheid in de bestuurlijke en ambtelijke verantwoordelijkheden. Bestuurders in het AB stellen de (budgettaire) kaders en doelstellingen vast en laten de dagelijkse gang van zaken over aan het DB die regelmatig aan de vier colleges (het AB) rapporteert op een wijze die zich leent voor een frequentere gedachtewisseling/besluitvorming met de gemeenteraden. Het DB op haar beurt laat de uitvoering en verantwoording over aan de NOFA-DR, waarbinnen de NOFA-Regisseur als voorzitter een aanjagende, verbindende en ondersteunende rol vervuld, zonder daarbij ook formeel leidinggevende te zijn. De ondersteuning van de regisseur bestaat in ieder geval uit een fulltime - daarvoor vrijgestelde - medewerker uit één der gemeenten, die direct in de tweede lijn van de regisseur acties uitzet, de voortgang bewaakt, ad hoc expertise inschakelt vanuit de gemeenten, (bestuurs)rapportages opstelt, etc. Die ondersteuning kan op deelactiviteiten en -projecten worden uitgebreid als de uitwerking van de verschillende projectvoorstellen in het werkplan 2007 daarvoor aanleiding geeft. Hieraan valt op een aantal terreinen niet te ontkomen om niet opnieuw te ervaren dat de ambities en doelstellingen te ver blijven verwijderd van een goed ingerichte werkorganisatie die per saldo de gemeenten enkel voordelen biedt.

4. NOFA-Directeuren en –Regisseur

Met de aanstelling van een NOFA-Regisseur krijgt het samenwerkingsverband een aanjager van het samenwerkingsproces en een duidelijk ‘gezicht’ naar buiten. Binnen de NOFA-DR worden de vijf pijlers verdeeld over de directeuren, zodat de regisseur duidelijk inhoudelijke aanspreekpunten kan kiezen op directieniveau en die hij ook als sparringpartners kan gebruiken. Overleg in het kader van bedrijfsvoeringsaspecten kan ook met de adjunct-directeur/managers bedrijfsvoering binnen de vier gemeenten plaatsvinden. De regisseur is gezamenlijk met de vier directeuren verantwoordelijk voor de voortgang en resultaten van NOFA binnen de kaders van het Werkplan. Zowel AB als DB sturen binnen hun bestuurlijke verantwoordelijkheid op meer afstand dan nu het geval is, zoals binnen de huidige gemeentelijke bestuursfilosofie gebruikelijk is. Colleges en het DB kunnen de Regisseur en de NOFA-DR aanspreken op voortgang en resultaten.

De NOFA-Regisseur bereidt de DB-vergaderingen voor, is voorzitter van de NOFA-DR en informeert de vier colleges over voortgang, rapporteert over resultaten, e.d. De beslisdocumenten voor het DB van NOFA zijn in het algemeen voorbereid in de NOFA-DR. Er is voor Regisseur en de leden van de NOFA-DR ruimte voor het innemen van een met redenen omkleed minderheidsstandpunt. Het welslagen van de in het werkplan geformuleerde ambities is rechtstreeks afhankelijk van de inzet van de vier gemeenten. Dit vraagt om een goed en kritisch samenspel tussen regisseur en directeuren, omdat de regisseur alleen niet kan forceren in de uitvoering en omgekeerd de directeuren op de kwaliteit van de

dienstverlening aanspreekbaar willen blijven voor hun colleges en gemeenteraden. Voor het behoud van elan binnen NOFA is het noodzakelijk dat de ambities worden beperkt tot een aantal evidente politiek-bestuurlijke en strategisch-beleidsmatige zaken waarover tussen de gemeenten geen verschil van opvatting bestaat en waarbij alle gemeenten - per saldo - van het bereiken van concrete resultaten afhankelijk zijn.

Het visiedocument, de set van afspraken en de werkplannen 2007 en 2008 vormen voor de NOFA-DR houvast bij het vaststellen van de benodigde personele en financiële middelen om tot uitvoering te kunnen komen. Hierover kunnen gedurende de uitvoering van het werkplan geen onzekerheden bestaan omdat dat de uitvoering van het werkplan ernstig zou kunnen frustreren en vertragen. Colleges nemen een inspanningsverplichting op zich de benodigde inzet van (aanvullende) middelen te zullen reserveren. Om deze inzet in mensen en middelen te kunnen onderbouwen wordt gekozen voor een werkplan waarin per pijler concrete programma's of projecten worden benoemd waaraan iedere gemeente ambtelijke inzet en eventueel financiële middelen afstaat. Deze projecten worden in januari en februari 2007 opgesteld. De regie ligt bij de NOFA-DR, die zich verzekert van input vanuit de colleges, het DB en MO/MT's. Elk project wordt door een ambtenaar van één der gemeenten getrokken en nader uitgewerkt. De verschillende projecttrekkers leggen verantwoording af aan de directeur waaraan de pijler is toegewezen en waarvan het project deel uitmaakt. Deze op zijn beurt rapporteert over voortgang en resultaten richting de NOFA-Regisseur, ten behoeve van diens rol binnen de NOFA-DR en het DB van NOFA. Deze projectstructuur en sturingsopzet wordt als voldoende plat, flexibel en doeltreffend gezien.

De pijlers worden als volgt onder de leden van de NOFA-DR verdeeld:

I	Economie	Eise van der Sluis	Achtkarspelen
II	Fysiek	Ger Heeringa	Dongeradeel
III	Sociaal	Ton Stierhout	Dantumadeel
IV	Veiligheid	Henk Sikkema	NOFA Regisseur
V	Kwaliteit van bestuur	Rients de Boer	Kollumerland c.a.

5. Beleidsmatig strategische samenwerking

Hoewel de NOFA-samenwerking oorspronkelijk vooral bedoeld is geweest als een manier om door samenwerking voordelen te boeken in vormen van samenwerking rondom bedrijfsvoering liggen er ook kansen op beleidsmatig en strategisch niveau. De gezamenlijke productie van de regiovisie wordt alom beschouwd als een geslaagde lobby bij de provincie waarin de ontwikkelingskansen voor de regio duidelijk worden belicht. Ook op andere terreinen kan een dergelijke gezamenlijke lobby inzicht en resultaat opleveren voor de vier gemeenten. Te denken valt bijvoorbeeld aan het beter ontsluiten van subsidiefondsen op verschillende terreinen, vormgeving van een eigentijds en professioneel aanbesteding- en inkoopbeleid, deregulering, enzovoorts. Zaak is de ogen daarvoor niet te sluiten en binnen NOFA ook ontwikkelingen op die terreinen te accommoderen. Verder wordt gedacht aan versterking van de samenwerking en bundeling van fte-capaciteit op smal bezette beleidsfuncties in de vier gemeenten of m.b.t. functies die een brede expertise en ervaring vragen die in de vier gemeenten moeilijk (fulltime) zijn in te vullen. De voordelen zijn dan niet in de eerste plaats van financiële aard maar wel wordt de kwaliteit van het (gedeelde) apparaat of de beschikbaarheid van additionele financieringsbronnen versterkt.

Het document " Missie ,Visie en Vierjarendoelen NOFA", vastgesteld in het Algemeen Bestuur van NOFA 9 mei 2006 zal leidraad en kader zijn .

7. Set van Afspraken (Zie hiervoor ook de bijlage bij dit visiedocument)

De Provincie Fryslân en NOFA hebben afgesproken de krachten te zullen bundelen ten behoeve van de ontwikkeling van NOFA. Die samenwerking mondt uit in een set van afspraken over gezamenlijk te ondernemen activiteiten. Het concept van deze afspraken is als bijlage toegevoegd aan dit visiedocument. De inhoud is met de provincie doorgesproken en overeengekomen op ambtelijk niveau. Het ligt in de bedoeling omstreeks het voorjaar van 2007 over en weer ook bestuurlijk tot een akkoord hierover te komen. Dat zal vervolgens uitmonden in het vaststellen van een aantal beleidsmatige projecten, uit te voeren in 2007 en 2008. De werkplannen 2007 en 2008 zullen dan mede hierop worden gebaseerd.

8. Het thema “ Jeugd in Noordoost Fryslân”.

Naast de beleidsmatige samenwerking in NOFA verband, zoals omschreven via de Pijlers en de PFO's, is het zinvol een actueel, gezamenlijk en thematisch aan te pakken speerpunt van beleid te kiezen. Het thema “ Jeugd in Noordoost Fryslân” leent zich hier bij uitstek voor. Het gezamenlijke beleid is vernieuwend en verbindend en zal zo veel mogelijk aansluiten bij bestaande activiteiten. Hierbij kan worden gekozen voor een projectmatige aanpak op de beleidsterreinen werkgelegenheid, onderwijs, veiligheid, jeugdzorg en jeugdgezondheidszorg. Dit met als sleutelbegrip een sluitende aanpak in brede zin. Hiervoor zal een intergemeentelijke projectorganisatie moeten worden opgericht. Het is noodzakelijk ten behoeve van de voorbereiding en uitvoering deels externe expertise in te schakelen. Nauwe samenwerking- en waar nodig gemeentelijke regie- met de verschillende partners is uitgangspunt. Te denken valt hierbij aan in elk geval rijk en provincie, werkgevers- en werknemersorganisaties, maatschappelijke instellingen, overheidsinstanties, politie en justitie, CWI en UWV, onderwijs en GGD. Het vormgeven aan een Centrum voor Jeugd en Gezin, annex zorgadviesteams, jeugdgezondheidszorg en elektronisch kind(volg)-systeem sluiten aan bij het recente rijksbeleid en kunnen in samenwerking met de betrokken partijen op afzienbare tijd van de grond komen. Het bestrijden van jeugdwerkloosheid, vroegtijdig schoolverlaten, het beleid op het terrein van startkwalificatie en stagebeleid vormen eveneens speerpunten. Dit evenals de problematiek van veiligheid en overlast. Gemeenten hebben terzake behalve op preventief gebied een eigen en toenemende verantwoordelijkheid en zijn bij uitstek de aangewezen instantie voor de voorbereiding en uitvoering van het beleid op het thema “Jeugd”. Immers zij staan het dichtst bij de burger. Het NOFA gebied- een vitaal platteland met een eigen problematiek- wil daarbij in samenwerking met het Provinciaal Bestuur en andere partijen voorloper zijn. NOFA werpt zich daarbij op als pilot voor het platteland, als natuurlijke en noodzakelijke aanvulling op het door de grote steden gewenste maatwerk. Aangenomen kan worden dat de provincie bereid is ook op dit thema tot samenwerking te komen.

Ook voor dit thema is een intergemeentelijk portefeuilleoverleg noodzakelijk. Daarbij zal een evenwichtige mix van portefeuilles moeten worden nagestreefd vanwege het multidisciplinaire karakter van het thema. Nadere uitwerking en uitvoering kunnen plaatsvinden onder leiding van de regisseur in samenwerking met een aan te stellen projectleider en projectgroep.

9. Partners van NOFA

NOFA heeft behoefte aan een duidelijker profiel in de relatie met het beroepsonderwijs, maatschappelijke instellingen en het georganiseerde bedrijfsleven. Ook een sterkere profilering van de sociaal-economische identiteit van NO-Friesland en de mogelijkheden voor het (nieuw aan te trekken) bedrijfsleven lijken vanuit overwegingen van schaal, benodigd budget e.d. de moeite waard. De voorgestelde verdeling van de vijf pijlers over de leden van het DB van NOFA en NOFA-DR sluit daarbij aan. Partners hebben behoefte aan een duidelijk gezicht c.q. overlegpartner. Omliggende gemeenten kunnen ook partner of afnemer zijn van NOFA onder nader te formuleren randvoorwaarden.

10. Vormgeving verdere samenwerking

Verdere vormgeving van NOFA-structuren moet voldoende flexibiliteit hebben om verschillende (bestuurlijke) eindmodellen van samenwerking op te vangen. Dit kan variëren van samenwerking op enkel bedrijfsvoeringniveau tot samenvoeging van twee of maximaal vier gemeenten op langere termijn, die hun gezamenlijke bedrijfsvoering al dan niet betrekken van een ssc-achtige structuur. Het nu al starten van discussies over nut en noodzaak van gemeentelijke herindeling is prematuur en de beste garantie dat het waardevolle proces van samenwerking wordt gefrustreerd, zo niet om zeep geholpen. Als het er van komt is het op termijn en ontstaat het vanuit organische groei en ontwikkeling. Het eerste criterium is daarbij niet een partijpolitieke meetlat, maar het concrete resultaat voor de klanten van gemeenten: burgers en ondernemers. Eind 2007 lijkt een logisch moment om nadrukkelijker stil te staan bij het verwachte of gewenste bestuurlijke eindmodel. Een eventuele 'alleingang' van twee of meer gemeenten op onderdelen van voor NOFA-samenwerking vatbare terreinen kan overigens de samenwerking - in de tijd gezien - onder druk zetten.

Zowel strategie, attitude van betrokken gemeenten als de concrete vertaling van de NOFA-ambities in het werkplan 2007 e.v. zullen in samenhang gepresenteerd dienen te worden. Alleen op die wijze kan van ieder van de vier gemeenten gevraagd worden geduld te oefenen of een stap harder te zetten in relatie met de andere gemeenten, omdat per saldo een voldoende en overtuigende win-win voor alle gemeenten ontstaat. Een geïsoleerde benadering per deelonderwerp roept onnodig veel discussie en vertraging op. Overigens kan niet worden uitgesloten dat op onderdelen van beleid en/of uitvoering ook interessante samenwerkingsverbanden met gemeenten buiten NOFA mogelijk zijn. NOFA-gemeenten geven elkaar daarvoor de ruimte als er binnen het NOFA-verband niet aan die wens van een gemeente kan worden voldaan.

Efficiency- en kwaliteitsverbetering van (onderdelen van) de gemeentelijke bedrijfsvoering kan worden gerealiseerd door bij verdergaande samenwerking tussen de NOFA-gemeenten na te gaan welke taken zich daarvoor in beginsel wel en niet lenen. Daarbij kan de volgende driedeling worden onderscheiden:

- I Taken die specifiek voor en door de betreffende gemeente worden uitgevoerd.
Te denken valt aan beleids- en staftaken en aan publiekszaken;
- II Taken die in samenwerking met een andere NOFA- gemeente worden uitgevoerd.
Te denken valt aan de al gerealiseerde duo-samenwerkingen op het gebied van Sociale Zaken;
- III Taken die NOFA-breed worden uitgevoerd.

Wat de onder II genoemde taken betreft, is al ervaring binnen NOFA opgedaan. Tussen Achtkarspelen en Kollumerland bestaan samenwerkingsverbanden op het gebied van toezicht en handhaving en sociale zaken. Dantumadeel en Dongeradeel hebben ook een

samenwerking op het gebied van sociale zaken. Momenteel wordt een bestuursopdracht voorbereid voor de samenvoeging van de afdeling Gemeentelijke Ontwikkeling van Dantumadeel en de afdelingen Ruimtelijke en Economische Ontwikkeling van Dongeradeel. Het plan is om die samenvoeging in 2007 te realiseren. Binnenkort wordt ook onderzoek gedaan naar de wijze waarop de samenvoeging kan worden aangepakt van de afdeling Gemeentelijk Beheer van Dantumadeel en de afdeling Openbare Werken van Dongeradeel.

Wat betreft de onder III genoemde taken, geldt dat (mogelijk) geprofiteerd kan worden van schaalvoordelen, waardoor zowel aan de kant van de kosten als de kwaliteit positieve effecten kunnen worden bereikt. Daartoe zal op steeds meer taakvelden en onderwerpen moeten worden samengewerkt en een concentratie van taken en van personeel worden gerealiseerd binnen een shared service centre (ssc). De ssc-aanpak is een inmiddels beproefd concept, zowel in het bedrijfsleven als bij de overheid. Op grond van inschattingen over de kosten, de belastbaarheid van de vier organisaties, het ontbreken van een centraal gestuurde organisatie en nog onvoldoende ervaring met het scc-concept, gaat de voorkeur niet uit naar een 'big bang'-aanpak waarin alle diensten op het zelfde moment op dezelfde locatie en onder een aansturing gebundeld worden. Het is momenteel wel haalbaar om in 2007 op projectmatige wijze toe te werken naar een drietal shared service centres, op het gebied van ICT, van financiën en belastingen en van p-administratie. Daarbij komen ook verdiepende vragen als nut, noodzaak en wenselijkheid aan de orde.

- Onder aansturing van de gemeente Achtkarspelen wordt een project gestart ter voorbereiding van de concentratie van de informatiseringstaken van de vier gemeenten. Hierbij wordt de ontwikkeling van de elektronische dienstverlening betrokken zoals die in het kader van het EGEM-i- traject al is ingezet. Omdat een goede ICT een belangrijke voorwaarde is voor het doen slagen van de concentratie van taken, zal dit project met hoge prioriteit worden uitgevoerd.
- Begin 2007 wordt voor financiën en belastingen een dergelijk project door Kollumerland gestart. De implementatie van deze bundeling is mede afhankelijk van de voortgang van het ict-project; vooralsnog wordt uitgegaan van een implementatie in 2008.
- Dantumadeel zal dit volgens dezelfde aanpak voor de personeelsadministratieve taken doen. De mogelijkheid van 'employee self service' en digitalisering van personeelsdossiers wordt hierin betrokken.

Bij de aanpak van deze drie projecten gelden de volgende condities:

- rondom de arbeidsvoorwaarden en personeelsontwikkelingen gelden de gangbare principes van goed werkgeverschap;
- de concentratie moet leiden tot een aanzienlijke efficiency en kwaliteitsverbetering;
- er wordt een maximale uniformiteit en standaardisatie van werkprocessen en – systemen gerealiseerd maar er blijft ruimte voor maatwerk;
- huisvesting van personeel vindt plaats binnen de mogelijkheden van de huidige vier gemeentehuizen;
- outsourcing behoort tot de mogelijkheden. De voor- en nadelen daarvan worden onderzocht;
- de aansturing van elk ssc of nieuw te vormen gebundelde werkeenheid vindt plaats door de directeur/secretaris van de gemeente waarin de taken geconcentreerd gaan worden. Door middel van service level agreements (sla's) worden productie-, prijs- en kwaliteitsafspraken gemaakt tussen gemeenten. Binnen de NOFA-DR worden afspraken gemaakt over de sla's en worden de geleverde prestaties gemonitord.

Uiterlijk 1 januari 2008 wordt bepaald of verdere concentratie van de hiervoor genoemde aansturing mogelijk en/of wenselijk is en zo ja, op welke termijn. Te denken valt aan een

scenario waarin gekozen wordt voor aansturing van het ssc door één ssc-manager. Andere opties zijn dat meerdere taakvelden in het ssc worden ondergebracht of dat alle uitvoeringstaken in één organisatie onder één leiding worden samengevoegd. Een en ander is afhankelijk van de inschatting op dat moment van haalbaarheid en noodzakelijkheid.

11. Werkplan 2007

Het werkplan 2007 concentreert zich op een aantal specifieke prioriteiten die ofwel 'quick wins' opleveren, dan wel van strategisch belang zijn voor de kwaliteit en continuïteit in de samenwerking. De betrokkenheid van gemeentelijke organisaties en van de gemeenteraden bij dat werkplan wordt (communicatief) sterk verbeterd. In het kader van een goed verwachtingsmanagement worden enkel die prioriteiten opgenomen die ook - gelet op de daarvoor binnen NOFA beschikbare mensen en middelen - kunnen worden gerealiseerd (in 2007 met een uitloop in 2008). NOFA is dus niet langer het terrein waar ambities onbeperkt kunnen worden gestapeld. Het werkplan van NOFA heeft een 1 op 1 relatie met de begrotingen en bedrijfs- en afdelingsplannen van de vier gemeenten. Waar die ontbreekt wordt die relatie door middel van aanpassing van die plannen of door middel van aanvullende begrotingsvoorstellen gerealiseerd. NOFA-activiteiten komen er niet bij maar liggen in het verlengde van de ambities van de vier gemeenten. Het werkplan komt tot stand door samensmelting van:

- projecten in het kader van de vorming van een SSC (hierboven toegelicht)
- projecten genoemd in de set van afspraken met de provincie
- reeds lopende projecten die dienen te worden gecontinueerd en overige nieuwe projecten
- projecten die binnen de pijlers worden geformuleerd binnen de vier gemeenten

Binnen NOFA-DR worden de keuzes voorbereid die moeten leiden tot een samenhangend en uitgebalanceerd werkplan, waarbinnen projecten worden gekozen die raken aan beleidsvorming en ontwikkeling van lobbykracht, randvoorwaarden voor hechtere samenwerking in de bedrijfsvoering of die een uitwerking vormen van de doelstellingen van de vijf pijlers. Vervolgens nemen DB en AB van NOFA hierover vóór 1 maart 2007 een besluit. Voorgesteld wordt de volgende projecten in 2007 en 2008 in ieder geval uit te voeren:

<u>PROJECT</u>	<u>TREKKER</u>
I Inkoop en aanbestedingen Tot stand brengen van een voor alle vier gemeenten geldend inkoop- en aanbestedingenbeleid en aanpassingen van werkprocessen om recht- en doelmatigheid te bevorderen. Deskundigheidsbevordering en ontwikkeling van kwaliteitstoets op aanbestedingen.	Dantumadeel
<u>PROJECT</u>	<u>TREKKER</u>
II Deregulering Er wordt een plan van aanpak ontwikkeld hoe regelreductie aan te pakken én uit te voeren inclusief doorwerken/implicaties voor werkprocessen, regelscans, handhaving en toezicht e.d. Overige gemeenten liften mee en kunnen aanpak vervolgens overnemen/implementeren	Achtkarspelen
III P&O (HRM) Ontwikkeling van Competentiemanagement en eigentijds beoordelings- en beloningsbeleid gericht op de introductie van meer resultaatgericht werken. Treffen van maatregelen om	Dantumadeel

aantrekkelijkheid als werkgever voor huidig en nieuw personeel te behouden (o.a. vergrijzing). Bevordering van klantgericht gedrag en verbetering van (gezamenlijk) arbobeleid.

IV	Communicatie Er wordt een communicatiefunctie binnen NOFA gecreëerd in de nabijheid van de regisseur en gedetacheerd vanuit Achtkarspelen onder het motto van NOFA: communiceren, communiceren, communiceren (be good and tell it)	Achtkarspelen / Regisseur
V	Toezicht & Handhaving Onderzoek naar de mogelijkheden om Dongeradeel en Dantumadeel te laten toetreden tot het samenwerkingsverband van de overige twee gemeenten en ontwikkeling van stappenplan.	Dongeradeel
VI	SSC - Automatisering / E-Government Zie eerdere toelichting	Achtkarspelen
VII	SSC - P&O (adm.) Zie eerdere toelichting	Dongeradeel
VIII	SSC - Middelen (adm.) Zie eerdere toelichting	Kollumerland
IX	Subsidies Samen met de regisseur wordt geïnventariseerd hoe derde geldstromen / subsidiebronnen kunnen worden aangeboord. Voor NOFA-brede projecten maar ook voor projecten waarvoor één of meerdere gemeenten in aanmerking zouden kunnen komen (het betreft vooral de financiering/subsidiëring van projecten die buiten de aanpak van plattelandsprojecten vallen- projectbureau Anjum). Zie ook de kansen in het kader van " Vital rural area".	Achtkarspelen / Regisseur
X	INK - modernisering werkprocessen Dantumadeel voert een INK-pilot uit en faciliteert kennisoverdracht aan de andere drie gemeenten. Daarnaast wordt een pilot uitgevoerd in het kader van workflowmanagement en het voorbereiden van procesbeschrijvingen in Protos.	Dantumadeel
XI	Toezicht en naleving leerplicht/leerlingenvervoer Onderzoek naar de mogelijkheden het toezicht op de leerplicht gezamenlijk uit te voeren, alsmede het leerlingenvervoer als vervolg op de gemeenschappelijke aanbesteding.	Dantumadeel
XII	Rampenoefening en –coördinatie Samenwerking tussen Achtkarspelen, Dantumadeel en Dongeradeel onder aansturing van Achtkarspelen door aanstelling van een gemeenschappelijke rampencoördinator	Achtkarspelen
	<u>PROJECT</u>	<u>TREKKER</u>
XIII	Centrale juridische deskundigheid Vormgeving van een centrale hooggekwalificeerde juridische adviesfunctie naast de juridische adviseursfuncties in de vier gemeenten.	Kollumerland
XIV	NOFA NET-WERK Vormgeving van een netwerk- en overlegstructuur met werkgeversorganisaties, CWI, UWV, WSW en onderwijsinstellingen om sociaal-economische ambities en partnerschap te kunnen vormgeven op verschillende terreinen.	Dantumadeel

Naast deze projecten worden vóór 1 maart 2007 projecten per NOFA-pijler gedefinieerd en uitgewerkt waarbij aansluiting wordt gezocht bij projecten die zijn aangeduid in de set van afspraken met de provincie. Ook het thema Jeugd zal daarin opgenomen worden. Afhankelijk van de aard van de projecten zullen deze ofwel in 2007 kunnen worden gerealiseerd, ofwel een doorloop in 2008 vragen.

Recentelijk is duidelijk geworden, dat nog een tweetal belangrijke projecten van samenwerking moeten worden toegevoegd.

Het betreft hier het samen met CWI en UWV oprichten van het Bedrijfsverzamelgebouw in Dokkum in combinatie met het steunpunt in Achtkarspelen. Vooral ook de organisatie van een NOFA brede gezamenlijke benadering van de arbeidsmarkt en de werkgevers zal daarbij aan de orde zijn.

Daarnaast zal in het kader van de WSW nader onderzoek plaatsvinden naar de haalbaarheid en wenselijkheid van een NOFA brede activiteit op het terrein van detachering.

12. Samenvattend: enkele evidente prioriteiten en aandachtspunten voor 2007 e.v.

- A. De trajecten Shared Service Center en EGEM-i (automatiseringsinspanningen, midoffice-architectuur) krijgen prioriteit en dienen binnen twee jaar tot zichtbare en meetbare resultaten te leiden (doelmatigheid, effectiviteit).
- B. Op basis van SSC-onderzoek (klaar in november) worden eerste stappen gezet in samenvoeging repetitieve administratieve taken in nader te bepalen structuur/rechtsvorm (start medio 2008). Het kunnen aanspreken op prestaties en afrekenbare doelstellingen is vereiste.
- C. De internetomgevingen van de vier gemeenten (met mogelijkheden tot maatwerk op onderdelen) worden nadrukkelijk in die processen betrokken gelet op het belang daarvan voor herontwerp/koppeling van werkprocessen en noodzakelijke innovatie van gemeentelijke dienstverlening en E-Government.
- D. Goed werkgeverschap is een must voor alle vier gemeenten. Op bepaalde terreinen zal samenwerking en samenvoeging m.b.t. ambtelijke functies dat goed werkgeverschap en de aantrekkelijkheid daarvan overeind moeten houden. Gedacht kan worden aan een gericht training/coachingsprogramma voor de toppers of 'witte raven' binnen de gemeentelijke organisaties omdat zij het samenwerkingsproces kunnen bevorderen en binnen de eigen organisaties als ambassadeur kunnen optreden.
- E. Ook mogelijkheden tot samenvoeging dan wel combinatie van opvallende functies kunnen beter worden benut. Bijvoorbeeld van een actueel vacatureboard op internet met signaleringsfunctie.
- F. Beter ontwikkeling, borging en ontsluiting van kennis leent zich op diverse onderdelen voor samenwerking. Hetzelfde geldt voor de benutting van good practices uit één van de vier gemeenten door anderen.
- G. Deelsamenwerking tussen twee of meerdere gemeenten blijft tot de mogelijkheden behoren wanneer daar legitieme redenen voor bestaan. Er wordt niet één enkelvoudig format gehanteerd voor de wijze en het tempo waarin samenwerking verder vorm moet krijgen. Wel worden voor steeds een tweejaarlijkse periode de prioriteiten van samenwerking benoemd.
- H. Binnen de NOFA samenwerking is sprake van zo planmatig mogelijke uitvoering- en beleidsproducten voor het collectief met indien gewenst (en tegen meerprijs) een verbijzondering naar gemeenten.

13. Rolverdeling

GEMEENTERADEN

De gemeenteraden worden in de komende jaren nadrukkelijker bij het proces van samenwerking betrokken. Zij worden in staat gesteld hun kaderstellende en controlerende rol binnen duale verhoudingen van raden en colleges te spelen. Informatie en rapportages over voortgang en resultaten binnen NOFA worden regelmatig aan de raden aangeboden. Ingeval besluitvorming noodzakelijk is bereidt het DB van NOFA daartoe voorstellen voor die zij de colleges toezendt.

COLLEGES

De colleges formuleren hun politiek-bestuurlijk wensen en strategische prioriteiten in termen van bedrijfsvoering en beleidssamenwerking. Het collegelid dat het college in het DB van NOFA vertegenwoordigt draagt de collegiale bestuurlijke verantwoordelijkheid en rapporteert actief binnen het college, al dan niet ondersteund door rapportages van de NOFA-DR.

AB NOFA

Het Algemeen Bestuur bestaat uit alle collegeleden van de vier gemeenten en vergadert minimaal twee keer per jaar om de beleidsmatige en financiële kaders en prioriteiten vast te stellen (werkplan).

DB NOFA

Draagt zorg voor reguliere bestuurlijke aansturing (op afstand) binnen de kaders van werkplan en begroting, is bestuurlijk verantwoordelijk voor de voortgang van de activiteiten en rapporteert actief aan AB/Colleges op een wijze die zich leent voor een grotere betrokkenheid bij het samenwerkingproces binnen NOFA.

NOFA-DIRECTIERAAD

Zij dragen zorg voor een actieve (inhoudelijke) bijdrage waarbij zij hun gemeentelijke bedrijven actief betrekken i.v.m. tempo uitvoering, communicatie, betrokkenheid e.d. Ze 'adopter' de projecten binnen het werkplan en zijn voor de pijlercoördinatoren en projectleiders eerste aanspreekpunt binnen de vijf pijlers. De leden van NOFA-DR rapporteren in hun vergaderingen over voortgang, resultaten en knelpunten. Verder dienen zij het DB van NOFA met strategische adviezen rondom beleid en bedrijfsvoering.

NOFA-REGISSEUR

De Regisseur doet wat zijn functietitel aanduidt: regisseren, verbinden, initiëren, agenderen, monitoren, etc. Hij is zelf niet eindverantwoordelijk voor de uitvoering maar ondersteunt en regisseert de condities waaronder de verschillende bestuurlijke en ambtelijke actoren hun activiteiten uitvoeren. Hij is voorzitter van de NOFA Directieraad en bereidt de DB NOFA vergaderingen voor.

MANAGEMENTOVERLEGGEN/-TEAMS

De MO's en MT's worden actief betrokken bij het formuleren van prioriteiten, noodzakelijke randvoorwaarden, formulering van projecten, het leveren van kwalitatief goede leden voor de projectteams (in wisselende samenstelling) en zijn verantwoordelijk voor een goede inbedding van de NOFA-projecten in hun afdelingsplannen (zowel personeel als financieel). NOFA is standaard een onderwerp in het overleg tussen de directeuren en hun MO/MT.

PIJLERS EN PFO'S

De vijf Pijlers en PFO's voor samenwerking en afstemming van sectoraal beleid blijven bestaan in de huidige hoedanigheid. Zij worden voor zo ver praktisch mogelijk voorgezeten door een lid van het DB NOFA/ wethouder. De algemeen directeuren faciliteren (in samenwerking met eventuele pijlercoördinatoren en projectleiders) deze structuur.

14. Noodzakelijke inzet van mensen en middelen

Hoewel de hiervoor beschreven visie en de eerste aanzetten voor het werkplan voor 2007 uitgaan van focus in de ambities en prioriteitstelling binnen de waaier aan projecten is een forse inzet van de vier gemeenten noodzakelijk. Eerder is al onderkend dat daarbij de positie van een NOFA-Regisseur niet kan worden gemist. Voor de kosten van de Regisseur (3,5 dagen per week) is bij de Provincie Fryslân een subsidie voor twee jaar aangevraagd van € 50.000 per jaar uit het Fonds Bestuurlijke Versterking.. De huidige secretariële capaciteit wordt gecontinueerd. Dit geldt ook voor de minimaal noodzakelijke ambtelijke ondersteuning voor 4/5 dagen per week. Voorheen werd die beschikbaar gesteld door een viertal ambtenaren voor 1 dag per week te detacheren in het NOFA-team. Daarvoor in de plaats wordt nu één NOFA-adviseur aangesteld die als 'schakelkast' niet kan worden gemist. Dat leidt tot de volgende minimaal noodzakelijke bezetting binnen de NOFA-structuur:

0,75 fte	Regisseur
0,45 fte	Secretariaat
1,00 fte	NOFA-Adviseur
P.M.	Overheadkosten: huisvesting, facilitaire zaken, vergaderkosten, e.d.

Nu reeds is duidelijk dat daarmee de spanning tussen ambities en de beschikbare operationele capaciteit zal blijven bestaan bij de uitvoering van een waaier aan projecten. Daarom moet rekening gehouden worden met de noodzaak extra capaciteit vrij te spelen. Bijvoorbeeld: communicatiefunctie, inkoopexpertise, subsidiedeskundigheid, etc. De diverse projectvoorstellen zullen antwoord moeten geven op de vraag of het project binnen de beschikbare personele bezetting en begrote middelen kunnen worden gerealiseerd of dat een extra (tijdelijke) inspanning noodzakelijk is teneinde het gewenste (financiële) effect op te roepen. De NOFA Directieraad zal bij het opstellen van het werkplan 2007 op basis van meer uitgewerkte projectvoorstellen in het eerste kwartaal van 2007 een overzicht voorleggen van de additionele middelen die door de gemeenten bij aanvaarden van het werkplan noodzakelijker wijze moeten worden ingezet om tot de gewenste realisatie te komen.

De inzet van de gemeenten bij de verschillende activiteiten en projecten wordt zoveel mogelijk gerationaliseerd en gekwantificeerd en onderling verrekend in een zakelijke (nog te ontwikkelen) methodiek. Kostenneutraliteit kan voor gemeenten niet (langer) uitgangspunt zijn. De activiteiten binnen NOFA dienen immers gezien te worden als rechtstreeks verlengstuk van eigen ambities en verantwoordelijkheden en moeten als zodanig ook in concern/afdelingsplannen en begrotingen worden verwerkt (om te voorkomen dat het 'erbij komt'). Dit vraagt een verantwoordelijke wijze van omgaan met de NOFA-samenwerking door alle betrokkenen.

Projecten waartoe besloten wordt, hebben een duidelijke trekker, een kop en een staart, een heldere doelstelling en een duidelijk omschreven resultaatverplichting. Alle gemeenten leveren één medewerker per project. Het aantal medewerkers dat - al dan niet tijdelijk - ervaring zal kunnen opdoen met de meerwaarde van samenwerking binnen NOFA zal toenemen en daarmee het aantal ambassadeurs voor die samenwerking binnen de vier gemeentelijke organisaties. De projectleiders zijn operationeel de leidinggevende en koppelen terug aan de desbetreffende directeur, die dus in een matrixstructuur indirect leiding uitoefent over medewerkers van andere gemeenten dan de zijne.

NOFA Regisseur en Directieraad, maandag 10 december 2006