

## **Projectorganisatie Middelsee Gemeenten.**

### 1. Aanleiding

In december 2004 is het zogenaamde ‘tienpuntenplan’ vastgesteld van (toen nog genaamd) G4. Dit tienpuntenplan omvat, in algemene termen geformuleerde, uitgangspunten met betrekking tot de samenwerking. Meer nog dan toen is er nu de bestuurlijke overtuiging en ambitie, om duurzaam samen te werken aan geleidelijke vermindering van kwetsbaarheid en vergroting van slagkracht. Uitgangspunt daarbij is, dat de gemeenten als politiek – bestuurlijke entiteit hun zelfstandigheid behouden.

Gedurende de afgelopen twee jaar zijn, op zowel initiatief van bestuurders als van medewerkers, gezamenlijk projecten ingang gezet. Werkende weg heeft zich, zowel op (tactisch) bestuurlijk niveau als op (operationeel) ambtelijk niveau een structuur ontwikkeld waarbinnen projecten uitgevoerd en aangestuurd worden. Begrippen als SOM en BOM zijn inmiddels aan de gemeenschappelijke woordenlijst toegevoegd.

De ambitie van de afgelopen periode kenmerkt zich door ‘losmaken en in gang zetten’. Op verschillende niveaus heeft dat eraan bijgedragen dat “Middelsee” als herkenbaar samenwerkingsverband op de kaart staat. De komende jaren zal de ambitie vooral gericht zijn op “afmaken en implementeren”: niet teveel nieuwe zaken oppakken, maar datgene waar we mee bezig zijn goed afmaken. Met het oog daarop is het noodzakelijk dat de, door de praktijk gevormde, projectorganisatie waar nodig wordt verhelderd en versterkt. Het SOM heeft die projectorganisatie aan een evaluatie onderworpen. Uitgegaan is van de bestaande, op dit moment door de besturen aangegeven, kaders voor die samenwerking (overeenkomst, niet gestoeld op de WGR). Geconcludeerd is, kort samengevat, dat beheerst en planmatig uitvoeren van projecten meer scherpte dient te krijgen. Rollen, verantwoordelijkheden, beslismomenten, beslisbevoegdheden en, in meer algemene zin, de verhouding tussen projectorganisatie en de staande organisaties en besturen verdienen daarbij expliciete aandacht. In deze notitie is een en ander uitgewerkt. Het fenomeen ‘samenwerking Middelsee Gemeenten’ is daarbij als ‘het project’ gedefinieerd, en de onderscheiden samenwerkingsprojecten als ‘deelproject’.

### 2. Projectdoelstelling

Om de gemeenten te kunnen laten besluiten tot (verre gaande) samenwerking op het gebied van gemeentelijke taken, is de volgende doelstelling voor de projectorganisatie geformuleerd: *Onderzoek op welke gemeentelijke (beleid)taken en ondersteunende processen een aantoonbare meerwaarde kan worden behaald door gezamenlijke uitvoering van die taken of processen, en onder welke uitgangspunten, randvoorwaarden en termijnen dat schaalvoordeel gegenereerd kan worden. Ga er vanuit dat gezamenlijke uitvoering plaatsvindt onder duurzame handhaving van autonomie van de deelnemende gemeenten en het politieke primaat van die gemeenten.*

### 3. Producten

Het project levert producten op in de vorm van beslisnotities en, indien daartoe wordt besloten, implementatieplannen. De uitwerking van die producten vindt plaats op basis van een opdrachtformulering vanuit het, daartoe bevoegde, onderdeel van de projectorganisatie.

### 4. Afbakening project en deelprojecten

Het project richt zich in eerste aanleg op het voortbrengen van beslisnotities over de deelprojecten die zijn of worden gedefinieerd in het jaarlijkse, door de vier colleges vast te stellen, Ontwikkelprogramma Middelsee. Tevens richt het project zich op het, na beslissing van het daartoe bevoegde onderdeel van de projectorganisatie, voortbrengen van een

implementatieplan voor het betreffende deelproject. Het implementeren als zodanig valt buiten de reikwijdte van het project. Implementatie vindt, binnen de in het implementatieplan neergelegde uitgangspunten en randvoorwaarden, plaats onder verantwoordelijkheid van de deelnemende gemeente(n) die geacht worden hun aandeel in die implementatie te hebben.

## 5. Proces: rollen en verantwoordelijkheden

### *5.1 Rol colleges van burgemeester en wethouders*

De vier colleges van B&W dragen binnen hun bevoegdheden, ieder voor zich en gezamenlijk, de bestuurlijke eindverantwoordelijkheid van het project en geven fiat aan deelprojecten. De colleges worden afzonderlijk door of namens hun secretaris geïnformeerd over de voortgang van het project en overige aspecten die, met het oog op hun eindverantwoordelijkheid, relevant zijn. In elk geval vier keer per jaar vindt een gezamenlijke vergadering van de vier colleges plaats, het *College Overleg Middelsee*, gericht op afstemming en overleg over de voortgang van het project en de deelprojecten. Jaarlijks wordt in bedoeld overleg een (voortschrijdend) *Ontwikkelprogramma Middelsee* vastgesteld. Het *College Overleg Middelsee* zorgt uit hun midden voor vertegenwoordiging in de diverse deelprojecten. Het *College Overleg Middelsee* vervult, in de projectorganisatie, feitelijk de rol van *bestuurlijk opdrachtgever*.

### *5.2 Rol burgemeesters*

De vier burgemeesters zijn degenen die namens hun bestuur het proces volgen op overstijgend niveau, d.w.z. met betrekking tot het project als zodanig en de politiek – bestuurlijke context ervan. Daartoe voeren zij periodiek, als regel maandelijks, in het *Bestuurlijk Overleg Middelsee*, overleg met de secretarissen van de vier gemeenten. Dit overleg kan niet treden in het voor deelprojecten verstrekte fiat, tenzij dat gebeurt na afstemming met de vier colleges van B&W. Het *Bestuurlijk Overleg Middelsee* vervult, in de projectorganisatie, feitelijk de rol van *procesbewaker op bestuurlijk niveau*.

### *5.3 Rol secretarissen*

De vier gemeentesecretarissen zijn, als collectief, degenen die het gehele project coördineren. Daartoe voeren zij periodiek, als regel tweewekelijks, overleg in het *Secretarissen Overleg Middelsee*. De collectieve coördinerende rol houdt in eindverantwoordelijkheid voor de voortgang van het geheel van deelprojecten (waaronder samenstelling van deelprojectteams), waarover in hun overleg gerapporteerd en gesproken wordt.

Bij elke gemeentesecretaris wordt voorts één of meerdere deelprojecten belegd. De betreffende secretaris heeft ten aanzien van dat deelproject eindverantwoordelijkheid voor de voortgang en de rapportages daarover. De rol van de secretaris is verder afhankelijk van het betreffende deelproject, en kan variëren van het scheppen van voorwaarden tot sturen en het doorhakken van knopen als dat nodig is. De secretarissen kunnen niet treden in het voor een deelproject verstrekte mandaat, tenzij dat gebeurt in overleg met hun opdrachtgever: het *College Overleg Middelsee*. Het *Secretarissen Overleg Middelsee* vervult, in de projectorganisatie, feitelijk de rollen van *ambtelijk opdrachtgever, facilitator en procesbewaker op operationeel niveau*.

### *5.4 Rol medewerkers*

Binnen elk deelproject fungeert een deelprojectteam. In elk deelprojectteam heeft minimaal vanuit elke gemeente één medewerker zitting. Van deelprojectteams wordt verwacht, dat zij het middels opdrachtformulering gevraagde product (beslisnotitie of implementatieplan) leveren. De verdere rol van het deelprojectteam is afhankelijk van het betreffende deelproject,

en kan variëren van het uitwisselen en afstemmen van informatie tot het aandragen van voorstellen ten behoeve van het (deel)project.

Een deelprojectteam heeft een projectteamleider, als regel zijnde een MT-lid van één van de gemeenten. De projectteamleider is ambtelijk verantwoordelijk voor de voortgang van het deelproject, en overlegt regelmatig met de verantwoordelijke secretaris over de voortgang. Daarnaast is de projectteamleider degene, die vergaderingen van de stuurgroep (zie 5.6) bijwoont ter afstemming en overleg. In elk deelprojectteam wordt de rol van ‘penvoerder’ belegd. De penvoerder zorgt minimaal voor opstelling van beknopte verslagen en periodieke informatie ten behoeve van voortgangsrapportages, zoals Nieuwsbrieven en bijwerken deelprojectdossiers Middelsee Intranet.

Ter ondersteuning van het projectteam kan een klankbordgroep worden ingesteld, bestaande uit medewerkers van de gemeenten en/of extern betrokken. Projectteam en klankbordgroep vergaderen gezamenlijk volgens een nader te bepalen frequentie. Het projectteam vervult, in de projectorganisatie, feitelijk de rollen van *uitvoerder en ontwikkelaar*.

#### 5.5. Rol management

De vier managementteams c.a. dragen binnen hun bevoegdheden, ieder voor zich en gezamenlijk, medeverantwoordelijkheid voor leiding (bemensing) van deelprojectteams, en het incorporeren van deelprojecten in werkplannen en implementatie van projectresultaten in de (eigen) organisatie. De managementteams worden afzonderlijk door of namens hun secretaris geïnformeerd over de voortgang van de deelprojecten. Twee keer per jaar vindt een gezamenlijke vergadering van de vier Managementteams plaats, het *Management Overleg Middelsee*, gericht op afstemming en overleg over de voortgang van de deelprojecten, en evaluatie respectievelijk voorbereiding van het Ontwikkelprogramma Middelsee. De managementteams vervullen, in de projectorganisatie, feitelijk de rollen van *ontwikkelaar en facilitator*.

#### 5.6. Rol portefeuillehouders

Per deelproject wordt een stuurgroep opgericht en, afhankelijk van de reikwijdte van een deelproject, een adviesgroep. De stuurgroep bestaat uit een uit het midden van het *College Overleg Middelsee* voorgedragen portefeuillehouder, de verantwoordelijke secretaris en de projectteamleider van het betreffende deelproject. De projectteamleider is de verbindende schakel tussen de stuurgroep en het betreffende projectteam.

Ter ondersteuning van de stuurgroep kan een adviesgroep worden ingesteld, bestaande uit de portefeuillehouders van de overige drie gemeenten. Stuurgroep en adviesgroep vergaderen gezamenlijk volgens een nader te bepalen frequentie. De portefeuillehouder vervult, in de projectorganisatie, feitelijk de rol van *gemandateerd opdrachtgever*.

#### 5.7 Rol gemeenteraden

De vier gemeenteraden dragen binnen hun bevoegdheden, ieder voor zich, de politieke eindverantwoordelijkheid voor het project en verstrekken bestuursopdrachten voor deelprojecten op het taakgebied waartoe hun bevoegdheid zich uitstrekt. Zij worden afzonderlijk door hun college van B&W geïnformeerd over al datgene wat uit hoofde van hun verantwoordelijkheid relevant is. In elk geval een keer per jaar vindt een gezamenlijke vergadering van (delegaties van) de gemeenteraden plaats, gericht op afstemming en overleg over de voortgang van het project en de deelprojecten. De gemeenteraden maken geen deel uit van de projectorganisatie, maar vervullen feitelijk wel de rol van *procesbestuurder op strategisch niveau*.

### *5.8 Rol Ondernemingsraden*

De Ondernemingsraden oefenen, ieder voor zich, hun wettelijke bevoegdheden uit. Ter voorbereiding, afstemming en overleg vormen zij tezamen het *Platform Ondernemingsraden Middelsee*, waaraan delegaties van de betrokken medezeggenschapsorganen deelnemen. De voorzitter en secretaris van dit platform hebben maandelijks een voortgangsoverleg met twee gemeentesecretarissen namens het *Secretarissenoverleg Middelsee*. De ondernemingsraden vervullen, in de projectorganisatie, feitelijk de rol van *toetsers en (personeel)adviseur*.

## 6. Voorbereiding deelprojecten

### *6.1 Projectvoorstel.*

Fiat voor (het starten van) deelprojecten wordt gegeven door de colleges van B&W, ieder voor zich en gezamenlijk (zie 5.1). Er kan geen deelproject starten (d.w.z. voorbereiding van een projectvoorstel) zonder dat de colleges met dat deelproject hebben ingestemd. Het fiat voor het starten van een deelproject wordt voor elk deelproject afzonderlijk gegeven op basis van een projectvoorstel waarin projectdoelstelling (= bestuurlijke opdracht), producten, afbakening, randvoorwaarden en uitgangspunten, toegevoegde waarde, tijdpad en kosten (inclusief ureninzet) zijn geformuleerd. Voor een projectvoorstel is een standaard sjabloon beschikbaar. Besluitvorming over (het starten van) deelprojecten vindt, vanwege integrale afweging van prioriteiten, bij voorkeur plaats in het kader van het *Ontwikkelprogramma Middelsee*.

### *6.2 Initiatief en afstemming projectvoorstellen*

Initiatieven voor deelprojecten kunnen afkomstig zijn uit alle onder paragraaf 5 genoemde geleidingen. De initiatieven worden allereerst voorgelegd aan het SOM. Het SOM besluit of een voorbereidingsnotitie wordt opgesteld op basis waarvan de colleges van B&W kunnen beslissen of het beoogde deelproject daadwerkelijk gestart wordt. Ten behoeve van voorbereiding van een voorbereidingsnotitie kan het SOM in of buiten de projectorganisatie opdrachten geven aan medewerkers. Opdrachten worden ter afstemming besproken met de betreffende leidinggevende(n), en ter kennis gebracht aan de betreffende portefeuillehouders en het BOM. Het SOM initieert deze afstemming en kennisgeving.

## 7. Uitvoering deelprojecten

Na fiatting van een projectvoorstel (zie 6.1) vindt uitvoering van het project (de bestuurlijke opdracht) plaats middels het voortbrengen van een beslisnotitie. Een beslisnotitie omvat minimaal een beschrijving van het proces dat is doorlopen, de wijze waarop communicatie en afstemming heeft plaatsgevonden, de bevindingen met betrekking tot de projectdoelstelling en aanbevelingen over het verdere vervolg. Als aanbevolen wordt om tot implementatie in Middelsee verband over te gaan, dan wordt in de beslisnotitie tevens aangegeven binnen welke randvoorwaarden, uitgangspunten, kosten en tijdpad een implementatieplan tot stand wordt gebracht.

## 8. Ondersteuning

Het project en de deelprojecten worden door de vier colleges van B&W gezien als regulier taakveld voor de ambtelijke organisaties. Dit betekent dat, binnen het stramien van de normaal gebruikelijke planningscyclus, de uit het project voortvloeiende werkzaamheden worden afgewogen in relatie tot (effecten op) werkzaamheden voortvloeiend uit andere taakvelden.

Voor uitvoering van deelprojecten (het voortbrengen van een beslisnotitie) en/of het implementeren van een deelproject kan het niettemin noodzakelijk zijn om extern

ondersteuning te verwerven. Aanbevelingen daarover worden opgenomen in het betreffende projectvoorstel of beslissing. Voor zover in de kosten van externe ondersteuning niet kan worden voorzien binnen de respectievelijke gemeentebegrotingen / programma's, zal aan de betreffende gemeenteraad een kredietvoorstel worden gedaan. Aan de Provincie Fryslân is gevraagd een financiële bijdrage beschikbaar te stellen voor opstelling van een beslissing met betrekking tot 'gebiedsgericht beleid'.

#### 9. Kritische succesfactoren

Noodzakelijk voor succes van deelprojecten is, dat zij zoveel mogelijk draagvlak hebben bij direct betrokkenen. Tijdige, duidelijke en eerlijke communicatie is één van de belangrijkste randvoorwaarden om dat draagvlak te verkrijgen en te behouden. Om daaraan invulling te geven wordt in elk geval:

- Elk deelproject in de voorbereidende fase (de totstandbrenging van een projectvoorstel) besproken met de betrokken afdelingshoofden, en via hen de betrokken medewerkers, ter verkrijging van feedback en input;
- Elk deelproject in de voorbereidende fase ter kennis gebracht aan het Platform Ondernemingsraden Middelsee;
- Over elk deelproject, met ingang van de voorbereidende fase, actuele (= maandelijks te updaten) informatie verstrekt in het op Intranet geplaatste deelprojectdossier;
- In elk deelprojectplan een communicatieparagraaf opgenomen;
- In elk projectteam (zie 5.4) de rol van 'penvoerder' belegd;
- In alle fasen van een deelproject vastgelegd en omschreven op welke wijze de verantwoordelijkheden zijn belegd.

#### 10. Afwegingscriteria Middelsee deelprojecten

Met betrekking tot het project en de deelprojecten is in het 'Tienpuntenplan' en het Convenant aangegeven, dat projecten 'aantoonbaar schaalvoordeel' behaald moet kunnen worden. Om dit uitgangspunt zichtbaar te maken zal per deelproject, in een zo vroeg mogelijke fase, aangegeven worden waarop dat schaalvoordeel betrekking heeft.

Gezichtspunten ter vaststelling van 'schaalvoordeel' kunnen zijn, in willekeurige volgorde:

- Reduceren van kwetsbaarheid / verhogen van kwalitatieve bezetting;
- Beter inspelen omgeving / ontwikkelingen;
- Vergroten investeringsvermogen / meer doen met dezelfde of minder middelen;
- Bieden van betere service / dienstverlening aan de burgers tegen zo laag mogelijke kosten;
- Versterking van gebiedsontwikkeling / samenhang voorzieningen en structuur;
- Realiseren van meer specialismen / diepte in taakuitvoering;
- Leren van onderlinge deskundigheid / uniciteit

**Versie 0.3**

**Ontwerpversie vastgesteld in College Overleg Middelsee d.d. 26-09-06**