

College informatiebrief

Onderwerp : Evaluatie Servicegemeente Dordrecht

Datum : 24 juni 2024

Portefeuille J.M. de Vries

Als gemeenten hebben we grote maatschappelijke ambities die vaak complex van aard zijn en een onderlinge afhankelijkheid hebben. Een goede bedrijfsvoering speelt een belangrijke rol bij het begrijpen van de uitdagingen waar we voor staan en het verlenen van de ondersteunende diensten en producten die nodig zijn bij realiseren van deze ambities. Of het nu gaat om geavanceerde, veilige ICT-systemen, begrijpelijke communicatie naar onze inwoners, duurzaam inkopen of datagedreven oplossingen: een goede bedrijfsvoering is essentieel voor de moderne gemeentelijke dienstverlening en helpt ons efficiënt om te gaan met de uitdagingen waarmee we als gemeenten worden geconfronteerd.

Bedrijfsvoering doen we samen. Tot 2022 in de Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) en sinds 2022 vanuit de Servicegemeente Dordrecht (SGD). De samenwerking met betrekking tot het afnemen van de producten en diensten van de Servicegemeente Dordrecht, is per 1 januari 2022 voor een periode van vier jaar vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst.

In de samenwerkingsovereenkomsten is opgenomen dat na twee jaar een gesprek wordt gevoerd, tussen de gemeente Dordrecht en haar afnemers, gericht op de inhoudelijke bijsturing van de taakuitvoering en de overeenkomst. Eind 2023 is een evaluatie uitgevoerd naar SGD door adviesbureau & Van de Laar, waarbij is gekeken naar:

‘Wat zijn de sterkten en ontwikkelpunten in de dienstverlening en samenwerking sinds de oprichting van SGD en welke optimalisaties zijn mogelijk naar de toekomst toe?’

Resultaten evaluatierapport

In 2021 vond de transitie naar de SGD plaats onder tijdsdruk, met de integratie gepland vanaf januari 2022. Ondanks hoge ambities en uitdagingen zoals corona en arbeidsmarktproblemen, moest de 'as-is' overgang plaatsvinden. De combinatie van tijdsdruk, hoge verwachtingen en beperkte financiële ruimte leidde tot een spanningsveld. De SGD heeft de hoge verwachtingen nog niet volledig waar kunnen maken, maar de dienstverlening is wel constant gebleven. De evaluatie is kritisch, maar waardierend en biedt handelingsperspectieven voor verdere verbetering en samenwerking.

De SGD erkent het belang van nabijheid bij de afnemers voor kwalitatieve dienstverlening. Gemeenten en samenwerkingsverbanden ervaren deze nabijheid echter wisselend en interpreteren het begrip verschillend. Positief is dat pilots met fysieke aanwezigheid van SGD-medewerkers de tevredenheid verhoogden. Bij de oprichting van de SGD was maatwerk per partner een uitgangspunt, maar dit is nog niet uitgewerkt. Hierdoor wordt de dienstverlening als 'one size fits all' ervaren, wat niet altijd aansluit bij de behoeften van de partners. Hoewel er enige mate van maatwerk mogelijk is, is er weinig ruimte om specifieke klantbehoeften in systemen en processen te vertalen. Daarnaast kan het opdrachtgeverschap van de partners sterker worden ingericht.

De SGD streeft naar meer innovatiekracht en heeft enkele successen geboekt, zoals de aanpak van de arbeidsmarkt, robotisering van administratieve processen en experimenten met ChatGPT. Deze innovaties zijn echter vaak minder zichtbaar voor gemeenten en samenwerkingsverbanden, waardoor de waardering beperkt is. Er is geen gezamenlijke innovatieagenda om prioriteiten te stellen, wat de impuls voor innovaties beperkt.

Bij de start van de SGD in 2022 werden principes vastgesteld voor samenwerking met gemeenten, waarbij Dordrecht het eigenaarschap heeft. Formeel zijn samenwerkingsverbanden opdrachtgevers, geen partners, wat afwijkt van de eerdere collectieve eigenaarschapssituatie. De nieuwe rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer zijn nog niet volledig doorleefd, wat leidt tot inconsistent gedrag en rolzuiverheid. Er ontbreekt een set instrumenten om de verhoudingen en afspraken scherp te monitoren en bij te sturen. Overlegstructuren zijn niet geheel afgestemd op de juridische vormen en vertonen overlappen en onduidelijkheden. Partners willen meer betrokken worden bij strategische keuzes en middelenverstrekking. Er zijn ook positieve ontwikkelingen, zoals de I-tafel voor ICT, maar scherpe sturingsinformatie ontbreekt vaak in gesprekken.

3 Hoofdadvies

& Van de Laar geeft drie hoofdadvies mee om de dienstverlening vanuit SGD en de samenwerking tussen partnerorganisaties te versterken:

1. Op de eerste plaats adviseert & Van de Laar dat SGD vanuit realisme en waardering - voor prestaties tot heden binnen de gegeven context - de rust en ruimte moet krijgen van de partnerorganisaties om de ingezette transformatieprocessen voortvarend en zorgvuldig te doorlopen en tot succesvolle afronding te brengen richting 2026. De partnerorganisaties mogen verwachten dat SGD daarin (pro)actief haar rol pakt. Waarmee een sterk fundament ontstaat om als SGD op door te ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardige(r) dienstverlener op het terrein van bedrijfsvoering.
2. Ten tweede adviseert & Van de Laar dat het wenselijk is dat de partnerorganisaties met elkaar steeds beter 'het spel' van een centrumconstructie leren spelen, conform de daarbij geldende spelregels: zakelijker, maar met behoud van partnerschap. Daarin dienen voor partnergemeenten (accent op partnerschap) en voor samenwerkingsverbanden (accent op zakelijkheid) net iets andere accenten te worden gezet in de verbinding met SGD. Ook de overlegstructuur dient in de

vorm van deelnemers en agendasetting in lijn met het karakter van de samenwerking te worden gebracht.

3. & Van de Laar adviseert tot slot om - rekening houdende met de reeds ingezette ontwikkelingen - als partners samen tot een realistische SGD-ontwikkelagenda voor de periode 2024 tot 2026 te komen. Daarin kunnen de oorspronkelijke ambities waar nodig worden aangescherpt en bijgesteld. Daarbij hoort het advies om als partnergemeenten politiek-bestuurlijk commitment aan SGD te geven, tot uiting komend in uitvoeringsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, voorzien van de geldende uittredaafspraken. Dit biedt SGD stabiliteit en daarmee ontwikkelperspectief voor het realiseren kwaliteitsimpulsen en innovatiekracht.

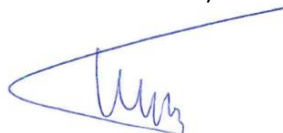
Hoe ziet het vervolgproces eruit?

SGD heeft aangegeven zich te kunnen vinden in de resultaten en aanbevelingen in het rapport. Zij wil gezamenlijk een solide basis leggen voor de periode 2024-2026, met het accent op het formuleren van een realistische ontwikkelagenda en het verkennen van een aantal fundamentele vraagstukken die in het rapport worden aangehaald. In het Strategisch Afnemers Beraad SGD (SAB) wordt dit nader uitgewerkt. Het SAB is het ambtelijk collectief van gemeentesecretarissen en directeurs van de gemeenschappelijke regelingen binnen de Drechtsteden. Sliedrecht wordt hierin vertegenwoordigd door de gemeentesecretaris. In Q4 2024 wordt de gezamenlijke ontwikkelagenda verwacht. De focus daarbij ligt op effectief blijven samenwerken, maatschappelijke waarde creëren en gezamenlijke doelstellingen verwezenlijken.

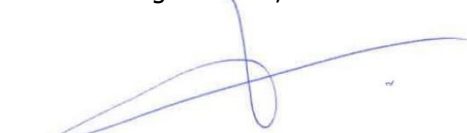
Sliedrechts perspectief

Het College herkent zich in de resultaten van de evaluatie en onderschrijft de aanbevelingen. We vinden het belangrijk dat er een goede balans is tussen partnerschap enerzijds, en een zakelijke samenwerking/dienstverlening anderzijds. Het is goed dat er stappen worden gemaakt op weg naar een gedragen ontwikkelagenda. Zoals vermeld in het raadsvoorstel naar aanleiding van de opgave Ravijnjaar, worden verschillende onderzoeksrichtingen verder uitgewerkt om een sluitende meerjarenbegroting te waarborgen. Daarbij wordt ook de dienstverlening van de SGD betrokken.

Hoogachtend,
Burgemeester en wethouders van Sliedrecht,
De secretaris, De burgemeester,



N.H. Kuiper mca mcm



mr. drs. J.M. de Vries

Bijlage: Eindrapport evaluatie bedrijfsvoeringstaken SGD



Eindrapport

Samen op weg naar zakelijk partnerschap

Evaluatie bedrijfsvoeringstaken van Servicegemeente Dordrecht

& Van de Laar
Versie: definitieve versie
Eindhoven, 14 februari 2024



Voorliggend evaluatierapport in de kern



Op de volgende pagina is voorliggend rapport in de vorm van een kernboodschap samengevat.

Samen op weg naar zakelijk partnerschap

(1 van 2)



Servicegemeente Dordrecht (SGD) is als onderdeel van de gemeente Dordrecht als servicegemeente op 1 januari 2022 van start gegaan. Dit na een korte transitieperiode van Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) naar SGD in het jaar 2021. De zeven gemeenten in de Drechtsteden kennen een langjarige samenwerkingshistorie in de vorm van GRD, met daarin collectief eigenaarschap van de deelnemers. Met de omvorming van het samenwerkingsconstruct van een openbaar lichaam (GRD) tot een centrumconstructie (SGD) is beoogd op een efficiënte wijze een hogere kwaliteit van dienstverlening te bieden, innovatiever en slagvaardiger te zijn en meer maatwerk te kunnen leveren op de bedrijfsvoeringstaken.

SGD voegt veel realisatiekracht toe aan de bedrijfsvoering - als fundament onder de primaire dienstverlening - van zes partnergemeenten, de gemeente Dordrecht én drie regionale samenwerkingsverbanden. Deze partners zijn over het algemeen tevreden over de kwaliteit van dienstverlening vanuit SGD. Partners zijn kritisch op de transparantie in het kostenpatroon van SGD, de mate waarin zij hun financiële bijdragen kunnen beïnvloeden, de mate van 'nabijheid' van SGD en over de mate waarin zij reeds impulsen ervaren op het terrein van kwaliteit en innovatie.

SGD is echter een organisatie volop in transformatie, zo werkt zij aan een grootschalig ICT-veranderproces (ICT Beweegt), de introductie van een andere manier van werken, het versterken van de arbeidsmarktpositionering, de verdere integratie binnen de ambtelijke organisatie Dordrecht (om SGD nadrukkelijker en efficiënter te positioneren als integraal onderdeel van de ambtelijke organisatie Dordrecht) én het transparanter maken van de bekostigingssystematiek. Dit vanuit een lean basis die in belangrijke mate voortkomt uit de situatie van vóór 2022: SGD is namelijk 'as is' getransformeerd met bestaande mensen én bestaande (financiële) middelen.

Samen op weg naar zakelijk partnerschap

(2 van 2)



Naar mening van bureau & Van de Laar (&VdL) zijn de ambities zoals door de partnerorganisaties gezamenlijk vastgesteld bij de vorming van SGD niet realistisch in relatie tot het gekozen transformatieproces (doorlooptijd, 'as is' overgang en forse transformatieopgaven). Daarbij komt dat het samenspel tussen SGD en de partnergemeenten en SGD en de samenwerkingsverbanden niet voldoende zuiver wordt gespeeld, conform het gekozen samenwerkingsconstruct met Dordrecht als centrumgemeente en partnergemeenten als samenwerkingspartners én samenwerkingsverbanden als contractpartijen.

&VdL geeft drie hoofdadviezen mee om de dienstverlening vanuit SGD en de samenwerking tussen partnerorganisaties te versterken. Op de eerste plaats adviseert &VdL dat SGD vanuit realisme en waardering - voor prestaties tot heden binnen de gegeven context - de rust en ruimte moet krijgen van de partnerorganisaties om de ingezette transformatieprocessen voortvarend en zorgvuldig te doorlopen en tot succesvolle afronding te brengen richting 2026. De partnerorganisaties mogen verwachten dat SGD daarin (pro)actief haar rol pakt. Waarmee een sterk fundament ontstaat om als SGD op door te ontwikkelen tot een kwalitatief hoogwaardige(r) dienstverlener op het terrein van bedrijfsvoering.

Ten tweede adviseert &VdL dat het wenselijk is dat de partnerorganisaties met elkaar steeds beter 'het spel' van een centrumconstructie leren spelen, conform de daarbij geldende spelregels: zakelijker, maar met behoud van partnerschap. Daarin dienen voor partnergemeenten (accent op partnerschap) en voor samenwerkingsverbanden (accent op zakelijkheid) net iets andere accenten te worden gezet in de verbinding met SGD. Ook de overlegstructuur dient in de vorm van deelnemers en agendasetting in lijn met het karakter van de samenwerking te worden gebracht.

&VdL adviseert tot slot om - rekening houdende met de reeds ingezette ontwikkelingen - als partners samen tot een realistische SGD-ontwikkelagenda voor de periode 2024 tot 2026 te komen. Daarin kunnen de oorspronkelijke ambities waar nodig worden aangescherpt en bijgesteld. Daarbij hoort het advies om als partnergemeenten politiek-bestuurlijk commitment aan SGD te geven, tot uiting komend in uitvoeringsovereenkomsten voor onbepaalde tijd, voorzien van de geldende uittredafspraken. Dit biedt SGD stabiliteit en daarmee ontwikkelperspectief voor het realiseren kwaliteitsimpulsen en innovatiekracht.

Inhoud



1. CONTEXT, AANLEIDING EN VRAAGSTELLING
2. FEITELIJKE SCHETS VAN DE CONTEXT
3. ONZE ANALYSE EN BEVINDINGEN
4. ONZE ADVIEZEN

BIJLAGEN

- A. PROCES EN ONDERZOEKSAANPAK IN ÉÉN OOGOPSLAG
- B. GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN
- C. GERAADPLEEGDE PERSONEN
- D. ACHTERGRONDINFORMATIE REGIONALE BIJDRAGE EN ONTVLECHTINGSKOSTEN

1. Context, aanleiding en vraagstelling



1a. Van GRD naar SGD, vraagt om evaluatie na twee jaar

1b. Evaluatie gericht op optimalisatie dienstverlening en samenwerking

1a. Van GRD naar SGD, vraagt om evaluatie na twee jaar

Van GR Drechtsteden naar Servicegemeente Dordrecht

- De Gemeenschappelijke Regeling Drechtsteden (GRD) was tot en met 2021 de regionale samenwerking van zeven gemeenten in Zuid-Holland: Alblasterdam, Dordrecht, Hardinxveld-Giessendam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht en Zwijndrecht. In deze samenwerkingsvorm waren deze gemeenten gezamenlijk eigenaar en opdrachtgever van de GRD, als opdrachtnemer.
- Deze GRD bestond uit vijf dochterorganisaties:
 - a. Gemeentebelastingen en Basisinformatie Drechtsteden (GBD);
 - b. Onderzoekscentrum Drechtsteden (OCD);
 - c. Ingenieursbureau Drechtsteden (IBD);
 - d. Servicecentrum Drechtsteden: bedrijfsvoering (SCD) en
 - e. Sociale Dienst Drechtsteden (SDD).
- Omwille van het streven naar een hogere kwaliteit van dienstverlening, meer mogelijkheden tot maatwerk, meer innovatiekracht en een streven naar efficiency, zijn per 1 januari 2022 de vier eerstgenoemde dochterorganisaties ondergebracht binnen de ambtelijke organisatie van de gemeente Dordrecht. Onder de noemer 'Servicegemeente Dordrecht' (SGD) levert de gemeente Dordrecht deze diensten aan de zes voormalige partnergemeenten binnen GRD.
- De initiële samenwerking 'Regeling onderlinge samenwerking' is in 2013 vormgegeven als een 'regeling zonder meer'. Bij het opheffen van het openbaar lichaam in 2021, is de SGD onder de noemer van deze regeling terecht gekomen. In de praktijk wordt er met SGD via een centrumconstructie gewerkt, waarin Dordrecht als centrumregeling diensten uitvoert namens de zes partnergemeenten.
- De gemeente Dordrecht levert daarnaast - op grond van een dienstverleningsovereenkomst - vanuit SGD ook producten en diensten aan drie samenwerkingsverbanden, namelijk de Sociale Dienst Drechtsteden, de Dienst Gezondheid en Jeugd en de Omgevingsdienst Zuid-Holland Zuid.

Afspraak tot evaluatie na twee jaar is afgesproken bij start SGD

- In de overeenkomsten tussen de gemeente Dordrecht en de zes partnergemeenten is bij aanvang van SGD opgenomen: *'na twee jaar wordt een gesprek gevoerd gericht op de inhoudelijke bijsturing van de taakuitvoering en deze overeenkomst'*.

1a. Van GRD naar SGD, vraagt om evaluatie na twee jaar

- Afsproken is dat 'dit gesprek' de vorm krijgt van een onafhankelijke evaluatie uit te voeren door een extern adviesbureau. Bureau & Van de Laar heeft in voorliggend rapport haar onderzoeksbevindingen opgetekend en doet op basis daarvan concrete handreikingen ter versterking van de samenwerking. De reikwijdte van deze evaluatie betreft de bedrijfsvoeringsclusters van SGD.

1b. Evaluatie gericht op optimalisatie dienstverlening en samenwerking



- Aan bureau & Van de Laar is de volgende **hoofdvraag** gesteld:

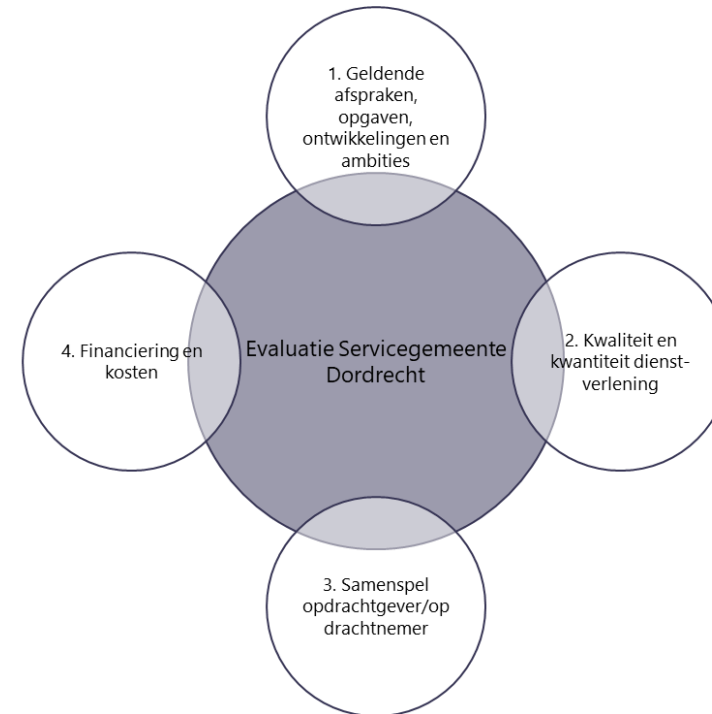
‘Wat zijn de sterkten en ontwikkelpunten in de dienstverlening en samenwerking sinds de oprichting van SGD en welke optimalisaties zijn mogelijk naar de toekomst toe?’

- Deze hoofdvraag valt uiteen in vier **deelvragen**:

1. Wat zijn de geldende afspraken en huidige en toekomstige opgaven, ontwikkelingen en (bestuurlijke) ambities rondom de bedrijfsvoeringsclusters van SGD?
2. In hoeverre is de geleverde kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening van de bedrijfsvoeringsclusters van SGD in lijn met wat hierover is afgesproken en wat zijn de sterkten en ontwikkelpunten?
3. Hoe is het samenspel in het opdrachtgever- en opdrachtnemerschap georganiseerd, hoe werkt het samenspel in de praktijk en wat zijn de sterkten en ontwikkelpunten?

4. In hoeverre is er tevredenheid over de werking van de afspraken over financiering van de taakuitvoering en in hoeverre staat geleverde inzet naar afnemers in verhouding tot de kosten?

Onderstaand figuur geeft de vier perspectieven weer van waaruit door de onderzoekers naar deze hoofd- en deelvragen is gekeken:



2. Feitelijke schets van de context



- 2a. Ambitie vorming SGD: kwaliteit, efficiency, slagkracht en innovatie
- 2b. SGD is in één jaar gevormd op basis van principe 'as-is'
- 2c. Dordrecht als eigenaar, SGD voert uit en gemeenten als partner
- 2d. Gemeenten als partner, samenwerkingsverbanden als opdrachtgever
- 2e. Diverse overlegvormen zorgen voor verbinding en partnerschap
- 2f. Dienstverlening gebaseerd op basis-, additionele en plustaken

2a. Ambitie vorming SGD: kwaliteit, efficiency, slagkracht en innovatie



- In 2006 is de initiële samenwerking tussen de zeven gemeenten in de regio Drechtsteden ingericht op het gebied van bedrijfsvoering, sociaal domein, gemeentebelastingen en andere taken in de juridische vorm van een openbaar lichaam: GR Drechtsteden.
- Binnen de Drechttraad van de toenmalige GR Drechtsteden is in de periode 2019-2020 discussie ontstaan over onder meer de sturing en grip op en over de beoogde bezuinigingen in het sociaal domein. Het vormde aanleiding om de regionale samenwerking als geheel 'onder de loep' te nemen. Er werden drie werkconferenties belegd om de toekomst van de GRD bestuurlijk te doorleven.
- Tijdens deze werkconferenties is gesproken over alle onderdelen van de GRD (zijnde de vijf voormalige dochterorganisaties) en de wensen en behoeften van elke deelnemer daarbinnen ten aanzien van het toekomstig perspectief op deze taakvelden en de samenwerking daarop.
- Specifiek voor de bedrijfsvoeringstaken werd bestuurlijk het standpunt ingenomen dat focus moest liggen op 'het goed regelen ervan': kwalitatief hoogwaardig(er) niveau van dienstverlening, slagvaardiger, innovatiever en efficiënt ('eenieder heeft voordeel van lagere kosten'). Daarbij moet ruimte blijven voor eigen lokale beleidskeuzen en maatwerk in ambities op de bedrijfsvoering.
- Met name de gemeente Dordrecht miste in GRD-verband slagkracht op innovaties. Mede omdat onder de gemeenten als gezamenlijk eigenaar een sterke focus lag op het beheersen van de kosten van GRD, wat tot een 'uitholling' van de organisatie en daarmee innovatiekracht leidde.
- De ambities met SGD moesten gerealiseerd worden op basis van zakelijke afspraken tussen SGD en de partnergemeenten. Met als uiteindelijk doel het realiseren van meer lokale en regionale bestuurskracht. De bedrijfsvoering zou daarbij minder politiek-bestuurlijke aandacht moeten krijgen. Waarbij 'de inhoud de beweging stuurt'. Ofwel, de maatschappelijke opgaven en strategische doelen in de Drechtsteden vormen ook het vertrekpunt voor de bedrijfsvoering.

2b. SGD is in één jaar gevormd op basis van principe 'as-is'



- In de derde werkconferentie is het principebesluit genomen om de sociale dienst om te vormen tot een 'klassieke GR' (openbaar lichaam op grond van de Wgr.) en voor de overige vier dochterondernemingen - waaronder bedrijfsvoering - de gemeente Dordrecht als 'servicegemeente' aan te wijzen: SGD. SGD draagt daarbij zorg voor de uitvoering, (door)ontwikkeling, beleidsvorming en innovatie in de bedrijfsvoering. Vanuit het besef dat SGD vanwege ontwikkelingen op het terrein van digitalisering en een krappe arbeidsmarkt aan de lat staat voor majeure opgaven.
- Het principebesluit kreeg haar definitieve beslag in het eerste kwartaal van 2021. Ingezet werd op de vorming van 'Servicegemeente Dordrecht' (SGD). Het jaar 2021 werd als transitiejaar aangewezen. Per 1 januari 2022 was SGD - en daarmee de omvorming van het juridische construct - een feit.
- Mede door de korte transitieperiode én omwille van het beschermen van personeel en het beheersen van de kosten, zijn de taken én middelen (personeel, financiën, systemen) op het terrein van bedrijfsvoering één-op-één ('as-is') overgegaan vanuit GRD naar SGD.
- De transformatiefase zou intreden vanaf 1 januari 2022. Er zou dan ruimte ontstaan om te werken aan de ambities (kwaliteit, efficiency, slagkracht en innovatie) en het aansluiten van processen en werkwijze op het nieuw gevormde construct. Er is geen sprake van gedwongen winkelnering, maar wel is commitment uitgesproken voor tenminste vier jaren (2022 tot en met 2025) tussen alle betrokken partijen.
- Initieel is SGD onder de reeds bestaande regeling zonder meer gehangen (op basis van de Wgr), maar de praktijk toont vanuit juridisch oogpunt aan dat SGD werkt conform een centrumconstructie, waarin de gemeente Dordrecht is aangewezen als servicegemeente.
- Tussen SGD - als onderdeel van de gemeente Dordrecht - en de zes gemeenten (Alblasserdam, Hendrik-Ido-Ambacht, Papendrecht, Sliedrecht, Zwijndrecht en Hardinxveld-Giessendam) als afnemer is aanvullend op de gemeenschappelijke regeling een samenwerkingsovereenkomst gesloten. In de samenwerkingsovereenkomst zijn enkele aanvullende prestatie- en financiële afspraken geregeld.

2b. SGD is in één jaar gevormd op basis van principe 'as-is'



- De drie samenwerkingsverbanden (OZHZ, DG&J en GR Sociaal) waaraan SGD diensten en producten levert zijn geen deelnemer aan de centrumregeling, maar hebben een dienstverleningsovereenkomst met SGD. Daarin is afgesproken dat SGD de producten en diensten tijdig, volledig en volgens de naar redelijkheid toepasbare kwaliteitsstandaard levert.

2c. Dordrecht als eigenaar, SGD voert uit en gemeenten als partner



- Zoals gezegd: per 1 januari 2022 zijn de verhoudingen rondom de samenwerking op bedrijfsvoeringstaken in de regio Drechtsteden anders komen te liggen. Van een collectief eigenaarschap van de zeven partnergemeenten op de bedrijfsvoering is formeel geen sprake meer.
- Het gekozen construct onder SGD - zijnde een samenwerking op basis van het concept van een servicegemeente, waarin er juridisch gewerkt wordt via een centrumconstructie - heeft de volgende kenmerken:
 - ✓ De gemeente Dordrecht is eigenaar van SGD en voert de bedrijfsvoeringstaken uit voor en namens de zeven deelnemende gemeenten aan de gemeenschappelijke regeling.
 - ✓ Er is derhalve geen sprake van collectief eigenaarschap tussen partnergemeenten op SGD. De gemeente Dordrecht geeft formeel sturing aan de inrichting en het beheer van de samenwerking op bedrijfsvoering (SGD), als ook de financiële continuïteit ervan.
 - ✓ Iedere gemeente blijft voor zich bevoegd en formeel juridisch verantwoordelijk en aansprakelijk op de bedrijfsvoeringstaken. De deelnemende gemeenten aan de regeling hebben de gemeente Dordrecht (SGD) (deels) gemandateerd voor het uitvoeren van de taken en diensten op het gebied van bedrijfsvoering.
 - ✓ In de basis geldt bij deze regeling een standaard takenpakket, waarbij maatwerk mogelijk blijft. De deelnemende gemeenten zijn opdrachtgever aan SGD en formuleren het gewenste resultaat in de vorm van beleidsmatige en kwalitatieve prioriteiten. SGD formuleert als opdrachtnemer de aan de opdracht verbonden inzet van productiemiddelen (capaciteit en geld) ten behoeve van de gewenste prioriteiten.
- Voorgaande heeft dus expliciet betrekking op de relatie tussen SGD en de deelnemende gemeenten aan de regeling. De formele relatie tussen SGD en de drie samenwerkingsverbanden is geduid in paragraaf 2d.

2d. Gemeenten als partner, samenwerkingsverbanden als opdrachtgever



- We gaan in deze paragraaf 2d nader in op de formele afspraken en verhoudingen tussen SGD en enerzijds de partnergemeenten en anderzijds de samenwerkingsverbanden. Dit voor een zo goed mogelijk feitelijk begrip van de context, alvorens in hoofdstuk 3 stil te staan bij de onderzoeksbevindingen.
- De regeling rondom SGD betreft een publiekrechtelijke overeenkomst specifiek gericht op overheidssamenwerking. Deze regeling benadrukt dat het niet louter om opdrachtverlening tussen gemeenten en SGD gaat, maar om een vorm van samenwerking. Dit karakter van de samenwerking is passend bij de historische (samenwerkings)context binnen de Drechtsteden én sluit aan op het aanbestedingsrecht.
- In beginsel moet een gemeente die opdracht geeft aan een ander, de opdracht namelijk (Europees) aanbesteden. Tenzij deze opdracht een lagere waarde vertegenwoordigt dan EUR 215.000,-. Dat laatste is in dit construct niet het geval, zeker niet over meerdere jaren bezien. Dit betekent dat de opdrachten in beginsel aanbesteed moeten worden, ook nu de opdrachtnemer (SGD, de gemeente Dordrecht) een partnergemeente is.
- Het aanbestedingsrecht kent echter diverse uitzonderingen op deze aanbestedingsplicht. Eén van die uitzonderingen is de zogenaamde horizontale publiek-publieke samenwerking (art. 2.24c Aanbestedingswet 2012). Om een beroep te kunnen doen op die uitzondering, moet voldaan worden aan bepaalde criteria, zo moet het gaan om:
 - publieke taken (overheidstaken) en taken die ter ondersteuning van die overheidstaken worden uitgevoerd;
 - een échte samenwerking (wederkerigheid). Dit betekent dat het niet zo mag zijn dat één partij (in dit geval SGD) de uitvoering doet en dat de deelnemende gemeenten slechts een vergoeding betalen.
- Om de gezamenlijkheid (de wederkerigheid) en daarmee de verbinding tussen partners te benadrukken, is tussen de gemeenten en SGD gekozen voor aansluiting bij de regeling zonder meer én zijn diverse overlegtafels rondom SGD ingericht (zie 2e). De (formele) verbindingen tussen gemeenten, samenwerkingspartners én SGD zijn weergegeven in bijlage D: werking governance SGD in één oogopslag.

2d. Gemeenten als partner, samenwerkingsverbanden als opdrachtgever



- Bij een centrumconstructie hebben de opdrachtgevers (in deze de gemeenten) geen bestuurlijke invloed op de servicegemeente. Ook hebben de betreffende gemeenteraden geen wettelijke bevoegdheden om te sturen op de regeling. Sturingsmechanismen worden in de regeling en de aanvullende overeenkomsten (tussen de colleges van partnergemeenten en servicegemeente) opgenomen.
- De servicegemeente Dordrecht is in dit construct verantwoordelijk voor het in te zetten personeel en materiaal dat benodigd is voor uitvoering van de diensten op het terrein van bedrijfsvoering. In de centrumregeling en onderliggende samenwerkingsovereenkomsten zijn ook onderwerpen als informatievoorziening en financiële verrekening geregeld.
- SGD bereidt in overleg met de partnergemeenten het beleid voor op onderdelen van de bedrijfsvoeringstaken. Daar waar zij het beleid voorbereiden, gebeurt dit in lijn met de ontwikkelopgaven. Het vaststellen van beleid blijft een individuele bevoegdheid van de partnergemeenten.
- De drie samenwerkingsverbanden (OZHZ, DG&J en GR Sociaal) maken geen onderdeel uit van de regionale samenwerking, in de vorm van de gemeenschappelijke regeling. Zij zijn derden die op contractbasis diensten afnemen die de servicegemeente (SGD) biedt.
- SGD sluit per samenwerkingsverband een overeenkomst voor de uitvoering van bedrijfsvoeringstaken. In deze relatie is dus nadrukkelijk sprake van een relatie opdrachtgever-opdrachtnemer.

2e. Diverse overlegvormen zorgen voor verbinding en partnerschap



- Er zijn bestuurlijk en ambtelijk diverse collectieve overlegvormen ingericht rondom SGD, om verbinding tussen de partners aan te brengen en te behouden. We typeren deze overlegvormen hieronder feitelijk:
- Het Bestuurlijk Overleg (BO):
 - Deelnemers: portefeuillehouder iedere partnergemeente;
 - Komt ad hoc bijeen (tot op heden pas één keer);
 - Elke gemeente heeft één stem, besluitvorming over gezamenlijke aangelegenheden vindt plaats bij unaniem besluit.
- Specifiek voor de dienstverlening op het vlak van ICT is er een bestuurlijke I-tafel ingericht: I-wethoudersoverleg. Tijdens dit overleg worden majeure I&A-ontwikkelingen besproken. Het betreft een informeren overleg over de recentste ontwikkelingen, met name gericht op het project ICT-Beweegt.
- Het Strategisch Afnemersberaad (SAB):
 - Deelnemers: de gemeentesecretarissen van de gemeenten en de directeurs van de drie samenwerkingsverbanden;
 - Bespreken van alle bedrijfsvoeringsonderdelen en strategische afwegingen daarin;
 - Geen mandaat of beslissingsbevoegdheid.
- Het Collectief Bedrijfsvoeringsoverleg (CBO):
 - Deelnemers: managers bedrijfsvoering van de gemeenten en de drie samenwerkingsverbanden;
 - Bespreken uitvoering op zowel tactisch als operationeel niveau;
 - Geen mandaat of beslissingsbevoegdheid.

2f. Dienstverlening gebaseerd op basis-, additionele en plustaken



- De zeven gemeenten nemen diensten en producten van SGD af op de volgende taakvelden van bedrijfsvoering:
 - ICT;
 - Facilitaire Zaken & Vastgoed;
 - Documentaire informatievoorziening;
 - Personeel & Organisatie;
 - Financiën;
 - Juridisch Kenniscentrum;
 - Inkoop;
 - Communicatie.
- Een detaillering van dit takenpakket is opgenomen in een producten- en dienstencatalogus SGD. Deze dateert van 2022.
- Vanuit SGD wordt gewerkt voor de partnergemeenten en de samenwerkingsverbanden met een basistakenpakket, een additioneel takenpakket en een pakket van plustaken.
- Voor de adviesdiensten binnen het basistakenpakket zijn 'trekkingsuren' vastgesteld per taak, per partner. Indien een samenwerkingspartner meer trekkingsuren afneemt dan is beoogd op basis van de samenwerkingsovereenkomst, wordt hiervoor een aparte dienstverleningsovereenkomst afgesloten.
- De additionele taken maken onderdeel uit van het basistakenpakket, maar de partner neemt hiervan meer (volume) af, dan conform de trekkingsuren was bedoeld.
- Het pakket aan plustaken (betreft slechts een klein deel van de dienstverlening vanuit SGD) bestaat uit diensten die geen onderdeel uitmaken van het basistakenpakket, maar welke specifiek aan de betreffende partnergemeente of samenwerkingsverband worden geleverd.

3. Onze analyse en bevindingen



- 3a. Waardering voor SGD, die onder tijdsdruk en 'as-is' is vormgegeven
- 3b. Tevredenheid over kwaliteit dienstverlening, nog geen echte impuls
- 3c. Nabijheid als wisselend ervaren en dienstverlening 'one size fits all'
- 3d. Innovatiekracht beperkt zichtbaar. Integraliteit een aandachtspunt
- 3e. Construct helder op papier. Gedrag en instrumenten nog niet in lijn
- 3f. Overlegvormen nog niet congruent met gekozen juridische vormen
- 3g. Verdere integratie SGD in organisatie Dordrecht in zicht
- 3h. Bijdragen gemeenten en samenwerkingsverbanden uiteengezet
- 3i. Bekostigingssystematiek als complex en weinig transparant ervaren

3a. Waardering voor SGD, die onder tijdsdruk en 'as-is' is vormgegeven

(1 van 2)



- De transitie voor de vorming van de SGD heeft onder bestuurlijke en ambtelijke (tijds)druk plaatsgevonden, in het jaar 2021. Dit terwijl de winkel (GRD) ook in 2021 open moest blijven. In deze periode moest enerzijds ontvlochten worden en moest anderzijds de integratie van alle bedrijfsvoeringstaken in de gemeente Dordrecht plaatsvinden.
- SGD is daarbij als volwaardige entiteit 'aan' de ambtelijke organisatie Dordrecht 'geplakt'. De transformatie en verdere integratie zou vanaf 1 januari 2022 plaats moeten gaan vinden. Met name omwille van de tijdsdruk op de transitiefase is gekozen voor een 'as-is' overgang: bestaande mensen en middelen zijn overgeheveld van GRD naar SGD.
- Bij de vorming van SGD zijn stevige ambities uitgesproken: hoogwaardige kwaliteit van dienstverlening, meer slagkracht, innovatiever, meer maatwerk en efficiënt.
- In deze transitiefase (2021) en ook in de daarop volgend beoogde transformatiefase 2022 - heden) stond SGD tegelijkertijd aan de lat voor verschillende impactvolle ontwikkelingen, zoals de impact van corona, de arbeidsmarktproblematiek, verdergaande digitalisering, de inbedding van nieuwe wet- en regelgeving en veranderende werkwijzen.
- De combinatie van een transitie onder tijdsdruk, de 'as-is' overgang van GRD naar SGD, de impactvolle ontwikkelingen waar SGD voor aan de lat staat en stond én de hoge ambities bij de start onder partnergemeenten en samenwerkingsverbanden, zorgen in de hedendaagse praktijk voor een spanningsveld tussen verwachtingen en het realisme op de haalbaarheid van de ambities op korte termijn. Daarbij komt dat SGD voortkomt uit een sterk financieel gestuurde GRD-context, met weinig (financiële) ruimte voor ontwikkeling.
- Vanuit voornoemde constatering is het SGD in de voorbije twee jaren nog niet gelukt om aan de - naar mening van &VDL - té hoge verwachtingen te voldoen en aan de stevige ambities volledig invulling te geven.
- Wij zien hierin een collectieve verantwoordelijkheid voor SGD, Dordrecht, partnergemeenten én samenwerkingsverbanden om de gegeven context te onderkennen en de verwachtingen en ambities daarop naar beneden bij te stellen.

3a. Waardering voor SGD, die onder tijdsdruk en 'as-is' is vormgegeven

(2 van 2)



- &VDL acht het namelijk onder voornoemde omstandigheden van belang om op deze plaats te benadrukken dat er vanuit evaluatief perspectief waardering bestaat voor SGD én de gemeenten en samenwerkingspartners, dat de mate van dienstverlening tenminste constant is gebleven en op onderdelen impulsen krijgt of al heeft gekregen. Wij gaan daar in navolgende paragrafen nader op in.
- SGD is niettemin in deze evaluatie kritisch, maar dus met waardering: de evaluatie is vanuit die grondhouding te typeren als een waarderend onderzoek. Voor het toekomstig gesprek tussen partners in deze samenwerkingsrelatie dient voorliggende evaluatie wat betreft &VDL derhalve niet als 'afrekening', maar biedt het handelingsperspectieven voor de verdere transformatie en versterking van het functioneren van SGD en daarmee de bedrijfsvoeringsfuncties als fundament onder de primaire taakuitvoering van al haar partners: gemeenten én samenwerkingsverbanden.

3b. Tevredenheid over kwaliteit dienstverlening, nog geen échte impuls

(1 van 2)



- De kwaliteit van de standaarddienstverlening die door SGD wordt geleverd, wordt over het algemeen door partnergemeenten, samenwerkingsverbanden en de gemeente Dordrecht zelf, als goed ervaren. Er is met name tevredenheid over de kwaliteit van de backoffice-/ administratieve en sterk uitvoerende taken, zoals salaris- en personeelsadministratie.
- Over de kwaliteit van de adviesfuncties binnen de verschillende bedrijfsvoeringsdomeinen van SGD zijn gemeenten en samenwerkingsverbanden wisselend positief. Met name omdat op deze gebieden ten opzichte van de GRD-context nog geen echte impulsen in de kwaliteit van dienstverlening worden ervaren. De verschillende beelden ten aanzien van de tevredenheid over de kwaliteit van dienstverlening hangt samen met de grootte van de gemeenten (hoe groter, hoe hoger de verwachtingen) en de specifieke behoeften van de samenwerkingsverbanden.
- Het Juridisch Kenniscentrum wordt als positief voorbeeld benoemd. Hiervan wordt door gemeenten en samenwerkingsverbanden een hoge mate van expertise ervaren en integraliteit in de juridische advisering.
- Minder positief zijn gemeenten en samenwerkingsverbanden over het algemeen over de adviesdiensten vanuit de taakvelden HR, vastgoed, inkoop en communicatie. Er kan in het algemeen gesteld worden dat op deze disciplines nog beter en meer vanuit de klantbehoefte én lokale context kan worden geadviseerd. Bij inkoop geldt dat sprake is van capaciteitsproblemen. Bij HR is weliswaar waardering voor de actieve rol op het inspelen op ontwikkelingen, maar wordt het doorvoeren van lokaal maatwerk veelal als een stroperig proces ervaren.
- Meer kritisch zijn gemeenten en samenwerkingsverbanden op de dienstverlening op het gebied van ICT. Dit wordt grotendeels gevoed door het traject 'ICT Beweegt!' en de onzekerheden (financiële impact, informatieveiligheid) die daarmee gepaard gaan voor partners. Op bepaalde ICT-onderdelen is de basis niet op orde. Partners zijn van mening dat in het voortraject van deze transformatieopgave te weinig inhoudelijke input is opgehaald bij, of geluisterd is naar de specifieke wensen van, partners. Hierdoor sluiten ICT-innovaties en –dienstverlening onvoldoende aan bij behoeften van gemeenten en met name samenwerkingspartners.

3b. Tevredenheid over kwaliteit dienstverlening, nog geen échte impuls

(2 van 2)



- Complicerend bij de toets op kwaliteit en de mate van tevredenheid daarover, is dat op hoog abstractieniveau afspraken zijn gemaakt tussen SGD en partnergemeenten en samenwerkingsverbanden over het niveau van dienstverlening en daartoe behorende prestatie-indicatoren. Uitzondering daarop vormen de levertijden van enkele ICT-taken in de producten- en dienstencatalogus. Dit abstractieniveau geeft ruimte voor interpretatieverschillen tussen (impliciete) verwachtingen van gemeenten en samenwerkingsverbanden als opdrachtgever en de prestaties van SGD als opdrachtnemer.
- De mate van tevredenheid wordt ook beïnvloed door het feit dat SGD voor gemeenten een min of meer vergelijkbaar takenpakket levert, dat sterk aansluit op de 'kerntaken' van SGD als onderdeel van de gemeentelijke organisatie Dordrecht. De samenwerkingsverbanden worden daarentegen gekenmerkt door een van de gemeenten afwijkend primair proces (andersoortige dienstverlening aan inwoners, bedrijven, provincie en gemeenten). Daardoor hebben de samenwerkingsverbanden soms andere en soms sterk afwijkende behoeften aan bedrijfsvoeringsproducten en -diensten (zoals informatieveiligheid, arbeidsmarktpositie) vanuit SGD.
- Het vraagt relatief veel inspanning vanuit SGD ('spreken van zelfde taal', begrijpen van de context van het samenwerkingsverband, inrichten specifieke producten/ diensten) om aan te sluiten op deze behoeften. Dit leidt tot een mindere mate van tevredenheid vanuit samenwerkingsverbanden over SGD, dan vanuit gemeenten.
- Daarbij komt dat het ontbreekt aan actuele sturingsinformatie voor SGD én gemeenten en samenwerkingsverbanden. Er bestaat geen actueel inzicht in de relatie tussen activiteiten vanuit SGD, daarvoor ingezette middelen (capaciteit en kosten) en de resultaten bij en financiële bijdragen van opdrachtgevers. Dit betekent ook dat &VLDL zich niet kan uitspreken over de vraag of de geleverde kwaliteit en kwantiteit in verhouding staat tot gemaakte afspraken en financiële bijdragen.
- Gemeenten en samenwerkingsverbanden zijn zich, ondanks enkele kritiekpunten in deze fase van ontwikkeling van SGD, ervan bewust dat het collectief laten uitvoeren van de bedrijfsvoeringstaken in SGD zorgt voor de benodigde robuustheid (ondanks krapte op arbeidsmarkt die ook SGD parten speelt), leidt tot minder meerkosten bij investeringen, het kunnen meebewegen met majeure (technologische) ontwikkelingen en de daarbij behorende innovaties én hen een betere positie op de arbeidsmarkt biedt voor (specialistische) bedrijfsvoeringsfuncties.

3c. Nabijheid als wisselend ervaren en dienstverlening 'one size fits all'



- Het belang van een bepaalde mate en vorm van 'nabijheid' organiseren bij de afnemers, voor het realiseren van een (gevoelen van) kwalitatief hoogwaardige dienstverlening, wordt door de SGD herkend en erkend.
- De huidige mate van nabijheid wordt door gemeenten en samenwerkingsverbanden als wisselend ervaren. De beelden hierover en de behoeften hieraan verschillen per partner, maar ook per bedrijfsvoeringstaak. Nabijheid is ook een nog niet nader gedefinieerd begrip. Het wordt uiteenlopend geïnterpreteerd van fysieke nabijheid en zichtbaarheid van SGD-adviseurs op locatie van de partners, de sensitiviteit vanuit SGD voor de lokale (politiek-bestuurlijke) context van partners tot aan het principe 'opdrachtgever vraagt, SGD draait'.
- Positieve ontwikkeling ten aanzien van het organiseren van meer nabijheid zijn de uitgevoerde pilots/ experimenten, waarbij medewerkers van SGD dagdelen fysiek aanwezig zijn bij de afnemers. Dit leidde tot een grotere mate van tevredenheid onder afnemers.
- Bij de vorming van SGD was een van de uitgangspunten dat er gewerkt zou gaan worden met verschillende service-levels (maatwerk per partner) ten aanzien van de dienstverlening. Deze niveaus van dienstverlening zijn in de huidige situatie nog niet uitgewerkt én daarmee ook niet in praktijk gebracht. De dienstverlening vanuit het basistakenpakket van SGD wordt daardoor nog overwegend gekenmerkt door en ervaren als 'one size fits all'.
- Hierdoor sluit de dienstverlening niet altijd aan bij de klantbehoefte en het verschil in ambitieniveau tussen de verschillende partners. Over het algemeen ervaren partners dat er wel wordt meegedacht met hun behoeften en ambities, waardoor er enige mate van maatwerk kan worden geboden. Met name in de advisering. Echter, er is weinig ruimte om specifieke klantbehoeften te vertalen in systemen en processen.
- Tegelijkertijd kan het opdrachtgeverschap aan de zijde van de partners veelal nog sterker worden ingericht. De behoeften van partners worden nu nog regelmatig vaag, laat en/ of weinig integraal meegegeven aan SGD. Wat invloed heeft op de mate van tevredenheid van zowel opdrachtgever als opdrachtnemer.

3d. Innovatiekracht beperkt zichtbaar. Integraliteit een aandachtspunt



- Het vergroten van de innovatiekracht is één van de ambities onder de vorming van SGD. Enkele wapenfeiten die SGD op deze ambitie heeft gerealiseerd zijn: aanpak arbeidsmarkt, robotisering van circa 40 administratieve processen en het experimenten met ChatGPT in haar dienstverlening. Deze positieve ontwikkelingen spelen zich veelal buiten het zichtveld van de gemeenten en samenwerkingsverbanden af. Waardoor de waardering van partners voor de innovatiekracht van SGD beperkt is.
- De échte impuls op innovaties, ter versterking van de bedrijfsvoering en daarmee het primaire proces van de partners, komt nog maar beperkt van de grond. Er is geen sprake van een innovatieagenda, waarin (bestuurlijk) met elkaar als partners prioriteiten worden gesteld ter realisatie van een toekomstbestendige, betaalbare en hoogwaardige bedrijfsvoering. Met name met het oog op de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt lijken innovaties essentieel om de continuïteit van dienstverlening vanuit SGD te kunnen blijven waarborgen.
- Voor innovatiekracht in een organisatie zijn twee randvoorwaarden essentieel: het vraagt om (creatieve) ruimte onder medewerkers en management van SGD om te kunnen en mogen experimenteren én het vraagt om de financiële middelen om te kunnen investeren in deze innovaties en eventuele bijbehorende technologieën. Wij constateren dat de dienstverlening per 2022 (zoals gezegd) 'as is' is overgegaan naar SGD, vanuit een kostengestuurde context binnen GRD. En wij constateren een hoge mate van werkdruk binnen SGD, mede door de veelheid aan transformatieopgaven die spelen. Hierdoor is in dit moment weinig (financiële) lucht en ruimte (in capaciteit) om innovaties kracht bij te zetten.
- De dienstverlening naar gemeenten en samenwerkingsverbanden vindt vanuit SGD veelal nog plaats vanuit de inhoudelijke bedrijfsvoeringsdomeinen. De integraliteit van dienstverlening vanuit met name de adviesfuncties in de bedrijfsvoering kan nog aan kracht winnen.

3e. Construct helder op papier. Gedrag en instrumenten nog niet in lijn



- Bij de start van de servicegemeente in 2022 is ten aanzien van het samenspel tussen SGD en de partnergemeenten een aantal principes vastgelegd, met impact op het samenspel binnen dit construct. Kenmerkend: de gemeenten zijn en blijven samenwerkingspartners, maar het eigenaarschap van SGD is belegd bij de gemeente Dordrecht.
- Tussen SGD en de drie individuele samenwerkingsverbanden geldt dat er formeel geen sprake is van samenwerkingspartner, maar deze relaties gestoeld zijn op een overeenkomst van opdrachtgever(s) en opdrachtnemer.
- Voornoemde kenmerken wijken af van de situatie van voor 2022, waarbij sprake was van collectief eigenaarschap tussen de gemeenten op de bedrijfsvoeringstaken belegd in GRD. Betrokkenen doorleven nog onvoldoende wat van hen en van hun partners mag worden verwacht in de rollen van eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer in de opzet van SGD.
- Wij constateren dat in de dagelijkse praktijk de bij voornoemde afspraken behorende houding en gedrag van betrokken bestuurders en ambtenaren, nog niet altijd in overeenstemming is met deze gekozen constructies.
- Rolzuiverheid in de rolneming tussen eigenaar, opdrachtgever en opdrachtnemer is nog geen gewoongoed. De nieuwe opzet lijkt door een korte transitieperiode nog onvoldoende doorleefd door alle betrokkenen. Gemeenten én samenwerkingspartners stellen zich op verschillende manieren, op verschillende momenten anders op ten opzichte van SGD. Uiteenlopend van gedrag als mede-eigenaar (bij inhoudelijke keuzen) op de bedrijfsvoering (door meesturen op de uitvoering) tot aan de zakelijke houding (bij discussies over kosten en kwaliteit van diensten) van klant versus SGD als leverancier. SGD daarentegen is op momenten als opdrachtnemer en als onderdeel van de eigenaar Dordrecht dominant in het maken van keuzen, waardoor partners soms het gevoel hebben van 'tekenen bij het kruisje'.
- De constructie van een gemeenschappelijke regeling (tussen gemeenten) én van overeenkomsten tussen SGD en samenwerkingspartners vraagt naast passend gedrag, ook om een set aan instrumenten dat is ingericht op de beoogde verhoudingen binnen deze constructies. Wij constateren dat dit instrumentarium op dit moment nog onvoldoende is ingericht op de beoogde relaties. Afspraken over kwaliteit, inzet en kosten en de relaties daartussen zijn niet scherp genoeg geformuleerd en worden niet conform deze afspraken actueel gemonitord cq. er wordt niet consequent op bijgestuurd.

3f. Overlegvormen nog niet congruent met gekozen juridische vormen

(1 van 2)



- In paragraaf 2e. Zijn de drie voornaamste overlegvormen rondom SGD getypeerd: BO, SAB en CBO. Kijkend naar doel, samenstelling en frequentie van deze overlegvormen constateren wij dat (in lijn met veel van voorgaande bevindingen) deze nog niet congruent zijn ingericht met de gekozen juridische vormen: regeling zonder meer, dat in de praktijk wordt vormgegeven als een centrumconstructie (gemeenten) en overeenkomst (samenwerkingsverbanden). Deelname van partnergemeenten én samenwerkingsverbanden loopt door elkaar heen in deze overlegvormen én de agendasetting per overleg is nog niet helemaal passend bij de rol die deelnemers toekomt.
- Alle partners rondom SGD zijn, vanuit de gegeven overlegstructuren in het oude construct, zoekende naar de aard/ agendasetting van de overlegvormen, de samenstelling en de hierbij behorende rolneming aan tafel. Al doende ontstaat hier steeds meer duidelijkheid over tussen de partners, een positieve ontwikkeling. Tegelijkertijd hebben partners behoefte om (nog) meer aan de voorkant mee te worden genomen door SGD én mee te denken over strategische keuzen. Ook om tijdig middelen beschikbaar te kunnen stellen bij eventuele nieuwe initiatieven.
- Ten aanzien van het BO zien we dat dit pas één keer in het twee jarig bestaan van SGD bijeen is gekomen. Er is daarmee maar zeer beperkt sprake van bestuurlijke verbinding tussen de partnergemeenten, rondom de bedrijfsvoering. Ondanks dat er gekozen is voor een lichtere vorm van samenwerking (geen zelfstandige organisatie zoals een openbaar lichaam, maar samenwerking via centrumconstructie), dient het BO betrokken te blijven vanuit de gezamenlijke verantwoording die de samenwerkingspartners dragen.
- Immers, het ontnemt SGD de kans om bestuurders tijdig mee te nemen in regionale en landelijke ontwikkelingen en innovaties in de bedrijfsvoering. Er is daarmee ook maar beperkt het bestuurlijke gesprek over de politiek-bestuurlijke risico's in bedrijfsvoering. SGD kan juist deze collectieve bestuurlijke verbinding goed gebruiken om 'ambassadeurs' voor deze samenwerkingsvorm te behouden, ook voor momenten dat het 'spannender' wordt rondom de taakuitvoering of financiën. Positieve uitzondering op deze constatering is dat rondom ICT een bestuurlijke I-tafel is ingericht. Deze komt op regionaal niveau circa vier keer per jaar bijeen.

3f. Overlegvormen nog niet congruent met gekozen juridische vormen

(2 van 2)



- Elke partnergemeente én ieder samenwerkingsverband is vertegenwoordigd in het SAB. Daarin wordt de strategie en doorontwikkeling op bedrijfsvoering besproken. Hier loopt de deelname van partnergemeenten én samenwerkingsverbanden door elkaar. Immers, de samenwerkingsverbanden vormen geen onderdeel van de formele samenwerking/ centrumregeling en dragen hier financieel niet aan bij. Tegelijkertijd mogen ze via het SAB momenteel wel meepraten over de gezamenlijke strategie.
- In het CBO worden zaken van tactische en meer operationele aard besproken, rondom de dagelijkse uitvoering van bedrijfsvoeringstaken. Tegelijkertijd is de praktijk ook zo dat dezelfde discussies op meerdere overlegtafels plaatsvinden. Waarbij deze overlegtafels nog onvoldoende zuiver en transparant als escalatieladder worden ingezet.
- Naast deze drie 'hoofdvormen' van overleg bestaat er nog altijd (ondanks een door het management vermeende reductie) een veelheid aan overlegvormen rondom SGD van meer inhoudelijke aard. Veel van deze overlegvormen zijn vanuit de GRD-historie gegroeid. Dit compliceert de grip op wat op welke tafel op welk moment wordt besproken en besloten.
- De een op een verantwoordingsgesprekken tussen de SGD en partners worden over het algemeen als constructief ervaren. Tegelijkertijd maakt het ontbreken van scherpe sturingsinformatie rondom de relatie tussen kwaliteit, (uren)inzet en kosten, dat deze gesprekken veelal gericht zijn op casuïstiek of worden gevoerd op basis van gevoelens in plaats van feiten.

3g. Verdere integratie SGD in organisatie Dordrecht in zicht



- Wij constateren dat de integratie van SGD binnen de ambtelijke organisatie Dordrecht nog niet volledig tot uiting is gekomen. SGD is ten tijde van de korte transitieperiode 2021 bewust als 'separate entiteit' gepositioneerd binnen de gemeente Dordrecht. Dit om de integratie op dat moment niet verder te compliceren, met mogelijke risico's van dien.
- Dit heeft tot gevolg dat binnen de gemeente Dordrecht nog diverse bedrijfsvoeringstaken 'los' van SGD gepositioneerd zijn en daarmee andere sturingslijnen kennen. Het leidt enerzijds tot inefficiency in de taakuitvoering en anderzijds zorgt het voor een beperkte mate van collegialiteit tussen SGD en medewerkers binnen het primaire proces van Dordrecht. Er is nog maar beperkt sprake van 'onze afdeling Bedrijfsvoering' binnen de ambtelijke organisatie Dordrecht. Binnen SGD heerst in lijn daarmee vooral het gevoel: 'voor de regio'. Deze situatie zorgt voor een extra complexiteit rondom SGD, omdat hierdoor het beeld ontstaat van Dordrecht als soort bijzondere partner van SGD.
- Inmiddels is een proces gestart om de verdere invlechting van SGD in de ambtelijke organisatie van Dordrecht vorm te geven, onder de noemer van 'Één Dordt'. Wij zien dit als een positieve noodzakelijke ontwikkeling, omdat gelet op de gekozen constructie (centrumpositie Dordrecht) Dordrecht een meer sturende rol neemt in de uitvoering van de diensten en in de te volgen strategie. De autonome wensen en ambities van de partnergemeenten komen tot uiting bij het vaststellen van de gezamenlijke koers en de individuele overeenkomsten tussen gemeenten en SGD.
- SGD heeft met Dordrecht nog geen duidelijke visie en strategie ontwikkeld in hoe zij de gemeenten én samenwerkingsverbanden bedienen. Dit geldt voor zowel de visie en strategie richting 2026, als ook op de langere termijn. Het dienstverleningsconcept vanuit SGD kan scherper worden uitgelijnd, om een juiste balans te vinden tussen efficiënte bedrijfsvoering en lokaal maatwerk/nabijheid.
- SGD kan in lijn van dat dienstverleningsconcept intern nog werken aan een meer scherp profiel en een inspirerende werk- en leeromgeving. Dit begint met een inspirerende en verbindende 'goalsetting' (missie, visie en kernwaarden) en deze doorleven in termen van passend leiderschap en bijbehorend gedrag van medewerkers.

3h. Bijdragen gemeenten en samenwerkingsverbanden uiteengezet

(1 van 2)



- In aanloop naar de vorming van SGD is overeengekomen tussen partnergemeenten dat naast de taakuitvoering ook de bekostiging 'as is' zou overgaan van GRD naar SGD. Ofwel, de financiële bijdragen van gemeenten voor de basisdienstverlening blijven voor vier jaar (2022 tot en met 2025) gelijk. Gecorrigeerd voor jaarlijkse indexeringen. Hiermee bestaat voor gemeenten enerzijds zekerheid over het kostenniveau (geen plotselinge meerkosten), maar bestaat anderzijds tot 2026 nauwelijks ruimte voor gemeenten om invloed op de financiële bijdrage aan SGD uit te oefenen.
- De (begrote) kosten voor SGD voor partnergemeenten zijn in de figuur hiernaast weergegeven. Het verschil tussen de begrotingsjaren 2022 ten opzichte van 2021 is te verklaren door de bijdrage van 0,36 miljoen aan het project ICT Beweegt!. Daarnaast was er 0,5 miljoen aan RAV-frictie, 0,2 miljoen extra benodigd voor ICT beveiliging en is de loonsom met 1,3 miljoen geïndexeerd.

Jaar	Bijdrage gemeenten cf. begroting (x 1.000)
2021	38.808
2022	41.196
2023	39.637
2024	42.284

- Hierbij is in 2023 een daling van 1,6 mln. te onderscheiden in de financiële bijdragen van gemeenten. Deze is met name het gevolg van kostendalingen door ICT Beweegt!. De daling in de bijdragen in 2023 ten opzichte van 2022 is ontstaan door:
 - - 3,76 miljoen voor het project ICT beweegt!;
 - - 1,45 miljoen voor ICT exploitatie;
 - + 3,1 miljoen vanwege index loonprijs;
 - + 0,3 miljoen vanwege gewijzigde dienstverlening voor alle deelnemende gemeenten;
 - + 0,3 miljoen as-is dienstverlening sec voor Dordrecht.

3h. Bijdragen gemeenten en samenwerkingsverbanden uiteengezet

(2 van 2)



- In 2024 stijgt de totale omvang van de financiële bijdrage door gemeenten met circa 2,7 mln. Deze stijging wordt onder andere verklaard doordat SGD in feite structureel te weinig is gefinancierd: structurele taakuitvoering werd betaald uit incidentele overschotten. Deze zijn door de invlechting bij Dordrecht nu niet meer beschikbaar. Dit is in de begrote bijdrage voor 2024 gecorrigeerd. Voor een aanzienlijk deel door Dordrecht, maar ook door de regio. Onderstaand een opsomming van de expliciete wijzigingen:

- 0,15 miljoen vanwege gewijzigde dienstverlening voor alle deelnemende gemeenten;
- 0,6 miljoen as - is dienstverlening sec voor Dordrecht;
- 1,9 miljoen vanwege index loonprijs.

- De ontwikkeling in de financiële bijdragen door samenwerkingsverbanden is - door het verschil in financieringsopzet (DVO) - aanzienlijk minder volatiel. De afname in de bijdrage bij OZHZ is het gevolg van een nieuwe overeenkomst en andere taakafname.

Jaar	Bijdrage GR Sociaal	Bijdrage DG&J	Bijdrage OZHZ
2020	5.787	2.115	1.822
2021	5.899	2.154	1.853
2022	6.012	2.122	1.814
2023	6.249	2.253	1.707

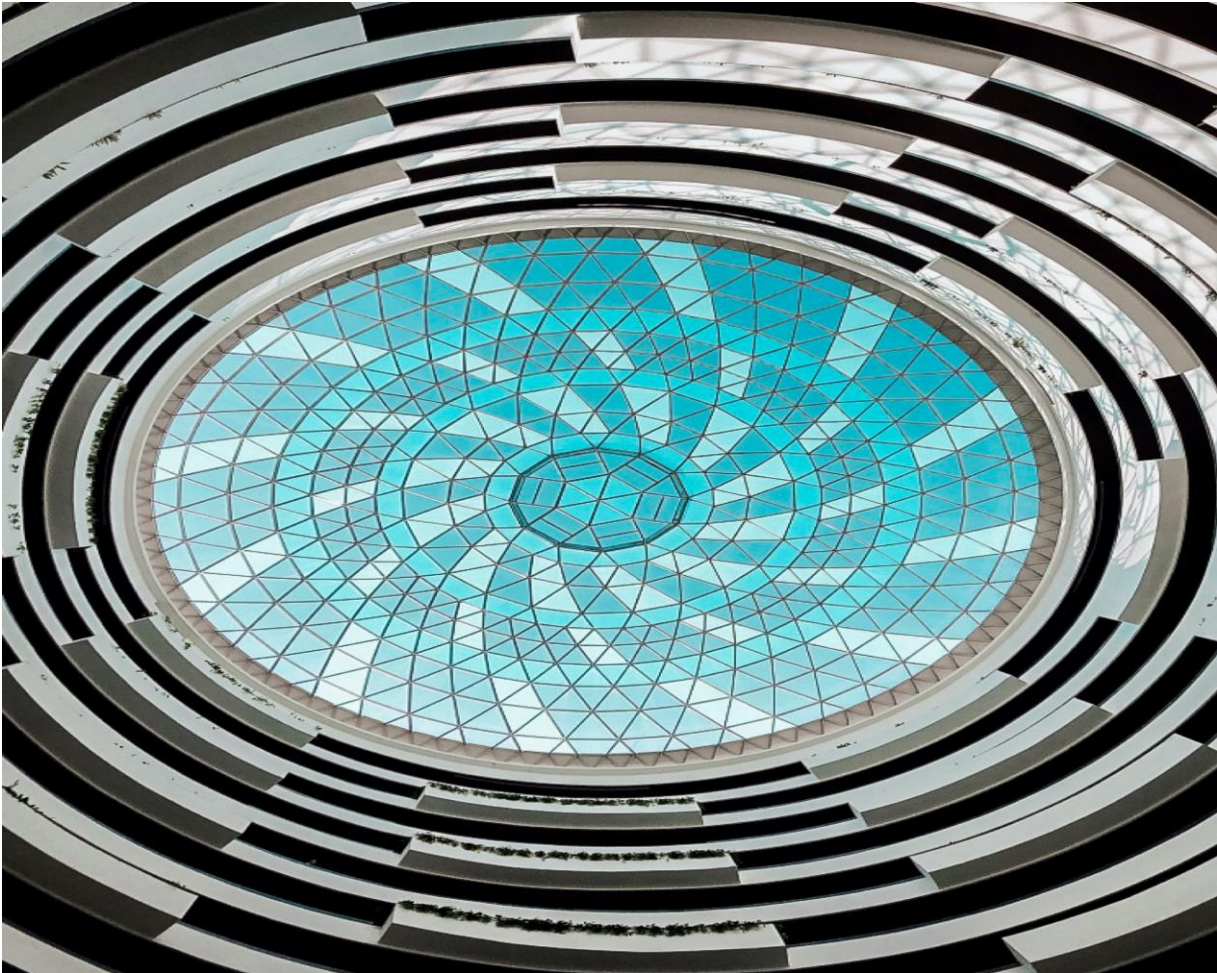
- Bij de transitie van GRD naar SGD zijn afspraken gemaakt over onder meer de regionale bijdrage en ontvlechttingskosten. Er wordt echter niet scherp gerapporteerd over hoe Dordrecht het bedrag dat bedoeld is voor de frictiekosten inzet, waardoor de gemeenten niet weten of zij na verloop van de vier jaren resterend nog moeten bijdragen aan deze kosten.
- Onduidelijk is of de ontvlechttingskosten (frictiekosten) bij de start van de transformatie voldoende dekkend zijn voor het creëren van één organisatie. Er is geen helderheid over hoe de route verloopt en of er begin 2026 nog een extra incidentele financieringsimpuls van de gemeenten benodigd is.

3i. Bekostigingssystematiek als complex en weinig transparant ervaren



- De huidige bekostigingssystematiek van SGD wordt als onoverzichtelijk en weinig transparant ervaren, door zowel gemeenten, samenwerkingsverbanden als SGD. Zo kent de verrekensleutel voor de basistaken verschillende grondslagen voor de berekening van de bijdragen. Grondslagen die gehanteerd worden zijn bijvoorbeeld: formatieomvang, rechtstreekse doorbelasting en uren. Deze grondslagen zijn in de loop der tijd organisch gegroeid.
- Ook worden in separate dienstverleningsovereenkomsten (dvo's) voor aanvullende dienstverlening separate afspraken gemaakt over doorbelasting van de kosten. Dit betreft ook taken die wel in de basisdienstverlening vallen, maar waar dan meer (trekkings)uren dan overeengekomen van worden afgenomen. Deze werkwijze heeft inmiddels geleid tot in totaal circa 200 dvo's tussen SGD en de partners. Met name op de vakgebieden communicatie en facilitaire zaken (ieder 65) is sprake van een veelheid aan dvo's. Hiermee wordt het inzicht in en de grip op inzet versus kosten nog ondoorzichtiger.
- De verantwoording is onvoldoende transparant voor gemeenten en samenwerkingsverbanden. Er is nauwelijks zicht op de geleverde prestaties in relatie tot de daarvoor doorbelaste bijdragen. Hierdoor komen vragen op over de mate van marktconforme prijsstelling vanuit SGD.
- Gegeven de complexiteit, het ervaren gebrek aan transparantie én het ontbreken van de eerder genoemde structurele dekking van de taakuitvoering in het nieuwe construct, is reeds besloten dat de bekostigingssystematiek, in samenhang met het dienstverleningsconcept, wordt herzien in een separaat traject ('Bosland').
- De positie van partnergemeenten en samenwerkingsverbanden ten aanzien van de bekostiging is anders. De gemeenten kennen een ander financieel risico, omdat zij als partner in de huidige situatie ook financieel bijdragen aan de doorontwikkeling ten opzichte van de as is-situatie. Dit blijkt uit de financiële effecten voor gemeenten voor 2024, waarin gemeenten wordt gevraagd een additionele bijdrage te doen voor deze doorontwikkeling.
- De kostprijs voor de afname diensten voor samenwerkingsverbanden staat daarentegen vast voor de duur van vier jaren in de overeengekomen dvo. Daarmee hebben de samenwerkingsverbanden profijt van de doorontwikkeling van de SGD, zonder hier expliciet aan mee te betalen.

4. Onze adviezen



- 4a. Advies 1: bied SGD de rust en ruimte voor transformatie
- 4b. Advies 2: kies voor zakelijk partnerschap en wees congruent
- 4c. Advies 3: vorm realistische SGD-ontwikkelagenda 2024 tot 2026

4a. Advies 1: bied SGD de rust en ruimte voor transformatie

(1 van 2)



- Wij adviseren aan partnergemeenten en samenwerkingsverbanden om SGD, in casu de gemeente Dordrecht als eigenaar, de rust en ruimte te bieden om de veelheid aan lopende transformatieprocessen te doorlopen en tot succesvolle afronding te brengen in een periode van circa twee jaar, tot 2026. 'Rust en ruimte' betekent dat deze partners SGD de tijd en middelen geven om de gestelde ambities waar te maken. SGD heeft daarbij de verantwoordelijkheid om (pro)actief aan de slag te gaan en blijven met de reeds in gang gezette transformaties én de uit voorliggend rapport volgende (en bestuurlijk overgenomen) adviezen. Dit op basis van een ontwikkelagenda (advies 3), met mijlpalen en benodigde middelen.
- Dit advies past bij de waardering voor de prestaties van SGD tot heden in relatie tot het besef van onder welk gesternte SGD tot stand is gekomen: in één transitiejaar, onder de condities van 'as is' en met vele majeure ontwikkelopgaven tijdens de transitiefase en sinds de start van SGD. Daarbij zijn wij van mening dat de uitgesproken ambities bij de start van SGD onrealistisch waren in dat gesternte en de verwachtingen van partners derhalve te hoog, om direct tot uiting te laten komen met name gezien de 'as is' overgang.
- Wij adviseren de partnergemeenten om op dit moment - richting begin 2026 - de samenwerkingsrelatie met SGD niet ter discussie te stellen. Het zal sterk afleiden van de focus op de transformatieopgaven, met het risico op negatieve kwaliteits- en kosteneffecten op SGD en op de overige partners tot mogelijk gevolg.
- Voorgaande betekent geen 'vrijbrief' voor SGD. Dit betekent dat de partners mogen verwachten dat SGD (pro)actief haar rol pakt. Het is vooral een opdracht om planmatig en transparant de in gang gezette transformaties richting begin 2026 voortvarend en zorgvuldig tot afronding te brengen. Dit zal naar mening van &VLDL een stevig fundament creëren onder de verdere ontwikkeling van en innovatie op bedrijfsvoeringstaken vanuit SGD.
- In lijn met het partnerschap tussen gemeenten en SGD adviseren wij tot uitvoeringsovereenkomsten voor onbepaalde tijd (nu een looptijd van vier jaar) te komen, met daarin de geldende uittreedbepalingen en een passende 'afbouwregeling'. Het past bij de intentie van de partnerrelatie tussen alle deelnemende gemeenten aan de regeling.

4a. Advies 1: bied SGD de rust en ruimte voor transformatie

(2 van 2)

- Ten aanzien van de relatie tussen samenwerkingsverbanden en SGD adviseren wij om op (zeer) korte termijn tot helderheid over de al dan niet continuering van de samenwerkingsrelatie te komen vanaf 2026 én onder welke condities (op hoofdlijn).
- Wij adviseren om in het geval van het continueren van deze samenwerkingsrelatie, direct tot een overeenkomst te komen tot 2030, voorzien van een uittreedbepaling. Wij adviseren deze cyclus ook naar de toekomst toe tussen SGD en samenwerkingsverbanden te hanteren: opzegtermijn van twee jaar, met op dát moment (bij niet opzegging) een verlenging met zes jaren. Het biedt beide partijen waarborgen om structureel te bouwen aan het verbeteren van de bedrijfsvoering.

4b. Advies 2: kies voor zakelijk partnerschap en wees congruent

(1 van 3)

- Wij adviseren te kiezen voor een relatie van ‘zakelijk partnerschap’ tussen SGD en gemeenten én tussen SGD en de samenwerkingsverbanden. In beide gevallen kent deze overall typering een andere praktische uitwerking. Wij adviseren in die lijn dan ook om in de nabije toekomst een explicieter verschil aan te gaan brengen in de relatie tussen SGD en partnergemeenten versus de relatie tussen SGD en samenwerkingsverbanden.
- Wij adviseren om binnen het ‘zakelijk partnerschap’ in de relatie SGD - partnergemeenten de nadruk te leggen op ‘partnerschap’. Dit concretiseren wij door de volgende adviezen:
 - Waardeer en benut de bestuurlijke verbondenheid op de maatschappelijke opgaven en bestuurlijke ambities in de regio Drechtsteden als geheel. Dit vraagt er om dat SGD én gemeenten bij discussies inzake bedrijfsvoering de brede blik op het grotere geheel van de regio in ogenschouw houden. Met andere woorden: het partnerschap uit zich doordat de bedrijfsvoering binnen SGD vanuit een lange termijn perspectief wordt beschouwd en gewaardeerd én dat eventuele discussies in het licht worden gezien van de onlosmakelijke verbondenheid tussen de gemeenten op talloze regionale vraagstukken.
 - Laat het partnerschap tot uiting komen in de vorm van een structureel Bestuurlijk Overleg (BO), om het partnerschap te bekrachtigen én om recht te doen aan het principe onder de centrumregeling: wederkerigheid. Dit BO twee keer per jaar te beleggen en te kenmerken door ‘SGD updates’, ruimte geven aan het zetten van bestuurlijke accenten én vooral door het inbrengen van (landelijke) inspiratie op innovaties in bedrijfsvoering. Aan dit overleg nemen de portefeuillehouders bedrijfsvoering deel van de partnergemeenten.
 - Herijk het SAB door deelname aan dit overleg van de directeur SGD en de gemeentesecretarissen van de partnergemeenten. De frequentie van dit overleg te stellen op vier keer per jaar, waarvan twee keer overlappend met het BO, en te ‘beperken’ tot strategische overkoepelende thema’s en het bewaken van de voortgang van de ontwikkelagenda van SGD. Incidenteel kan SAB gebruikt worden voor escalaties vanuit het CBO.
 - Beleg maandelijks het CBO met deelname aan dit overleg door een manager SGD en de ‘managers bedrijfsvoering’ uit de partnergemeenten.

4b. Advies 2: kies voor zakelijk partnerschap en wees congruent

(2 van 3)



- Agendeer in het CBO overkoepelende thema's in de dienstverlening van SGD als opdrachtnemer vs. gemeenten als opdrachtgever. Het is het platform waarin zakelijk gestuurd wordt op collectieve thema's/rode draden in de naleving van de samenwerkingsovereenkomsten. De (dienstverlening op de) individuele samenwerkingsovereenkomsten wordt niet besproken in dit overleg.
- Creëer transparante en actuele sturingsinformatie, waarin de relatie tussen activiteiten, inzet en kosten (met name op additionele en plustaken) inzichtelijk wordt. Dit aspect borgt de zakelijkheid in de relatie tussen SGD en gemeenten. Zonder een forse administratieve last te creëren door een 'uurtje-factuurtje-systeem' te introduceren, maar wel door een navolgbare bekostigingssystematiek te ontwikkelen passend bij zakelijk partnerschap. Dit vraagt ook om meer scherpte in de afspraken en verwachtingen vooraf, per partner, op basis van een helder gedefinieerde producten- en dienstencatalogus SGD;
- Voer minimaal ieder kwartaal het partnergesprek tussen SGD en partnergemeente, waarin de sturingsinformatie als bron voor gesprek dient.
- Wij adviseren om in de relatie tussen SGD en samenwerkingsverbanden de nadruk te leggen op de zakelijkheid. Van partnerschap is wel sprake in die zin dat partijen een relatie opbouwen en onderhouden gestoeld op vertrouwen, sterke persoonlijke relaties en verbondenheid op regionale vraagstukken.
- De samenwerkingsverbanden zijn ieder voor zich afnemer van een aantal producten en diensten van SGD. Hiervoor sluiten zij een individuele dvo met SGD. Het is raadzaam deze dvo's scherp(er) te formuleren en daarop transparant te rapporteren vanuit SGD. Op dit punt geldt ook in deze relatie het hiernaast staande advies inzake de 'transparante sturingsinformatie'.
- Wij adviseren om de individuele overlegmomenten (partneroverleg) tussen SGD en samenwerkingsverbanden te behouden. Deze zijn sec gericht op het bespreken van de kwaliteit en kosten van dienstverlening, in relatie tot de gemaakte afspraken. De samenwerkingsverbanden zijn immers geen onderdeel van de gemeenschappelijke regeling (wederkerigheid) en hebben in die zin ook geen positie in het BO, SAB of CBO.

4b. Advies 2: kies voor zakelijk partnerschap en wees congruent

(3 van 3)



- De gemeente Dordrecht dient als opdrachtnemer van de partners én als eigenaar van SGD verantwoordelijkheid te nemen voor de aard en omvang van de toegezegde dienstverlening en het daarbij behorende kostenniveau. Focus ligt daarbij op standaardisatie waar het kan en maatwerk waar nodig. Ook signaleert zij als servicegemeente beleidsontwikkelingen en innovaties en maakt zij plannen om deze ontwikkelingen om te zetten in (nieuw of gewijzigd) beleid en uitvoering, in partnerschap (tijdige afstemming) met gemeenten.

4c. Advies 3: vorm realistische SGD-ontwikkelagenda 2024 tot 2026

(1 van 2)



- Wij adviseren om te komen tot een realistische integrale SGD-ontwikkelagenda voor de periode 2024 tot 2026. Deze strategische agenda biedt SGD én de partners inzicht en houvast voor de transformatie die de organisatie en de samenwerkingsrelaties door gaan maken. Het geeft koers en koersvastheid in de ontwikkeling en dient als 'collectieve gespreksagenda' op tafel van BO en SAB. De ontwikkelagenda focust zich op het 'wat' en niet op het 'hoe' en bevat een termijnplanning en een begroting van incidentele en structurele lasten en dekking daarvan. De ontwikkelagenda valt uiteen in jaarlijkse (meer concrete) ontwikkelplannen.
- Naast de lopende transformatieprocessen, die voor zover deze nog doorlopen in 2024 en verder, die een plaats krijgen in deze ontwikkelagenda doen wij de suggestie om de volgende elementen daarin te borgen:
 - a. Stuur vanuit een heldere en aantrekkelijke *missie, visie en kernwaarden* voor SGD op aantrekkelijk werkgeverschap en het bij 'zakelijk partnerschap' (wat tot uiting komt in missie, visie en kernwaarden) behorende houding en gedrag. Er kan worden ingezet op het versterken en professionaliseren van de interne cultuur van SGD door:
 - het creëren van een heldere 'goalsetting' voor medewerkers, passend op de ambities van SGD;
 - het inzetten op binden, boeien en ontwikkelen van medewerkers SGD, vanuit een collectief ontwikkelperspectief;
 - helder te zijn over de spelregels (verbondenheid, veiligheid, waardering, autonomie, stel grenzen, geef innovatieruimte) die horen bij het gewenste gedrag binnen SGD;
 - de leiderschapstijl binnen SGD te 'standaardiseren': consolideer waar mogelijk management en stuur als leiders op gedrag passend bij zakelijk partnerschap.
 - a. Integreer en positioneer SGD nadrukkelijker als *afdeling Bedrijfsvoering van de gemeente Dordrecht*. Dit draagt bij aan het scherpere karakter van de samenwerking (servicegemeente in zakelijk partnerschap verbonden met omliggende gemeenten en samenwerkingsverbanden) én zorgt voor interne duidelijkheid en efficiency binnen de gemeente Dordrecht: collegialiteit in plaats van zakelijkheid. In het kader van 'Één Dordt' is deze beweging in gang gezet.

4c. Advies 3: vorm realistische SGD-ontwikkelagenda 2024 tot 2026

(2 van 2)



- c. Maak in de dienstverlening vanuit SGD aan partners een scherper onderscheid tussen *'operational excellence'* (administratie/ uitvoering/ standaardisering) en *'businesspartnerschap'* (adviesrollen, maatwerk, kennisintensief). Versterk de integraliteit in de taakuitvoering door de verticale verbinding tussen operational excellence en businesspartners op hetzelfde taakveld én door het verbinden van de businesspartners op diverse taakvelden. Hierbij hoort ook het advies tot het versterken en uniformeren van de opdrachtgevende rol binnen gemeenten/ samenwerkingsverbanden in relatie tot SGD.



- d. Benoem *focuspunten* per taakveld van SGD om in deze periode van de ontwikkelagenda tot transformatie te brengen, dan wel om *innovaties* te introduceren en daarvoor experimenteerruimte te claimen. Een overzicht van deze focuspunten, met zicht op impact en kosten, kan Dordrecht én partnergemeenten in positie brengen om prioriteiten aan te brengen en bewuste afwegingen vooraf te maken over de koers en kwaliteitsontwikkeling van SGD.
- e. *Doorleef* periodiek met elkaar (bestuurlijk en ambtelijk) de gekozen samenwerkingsrelatie en de rollen en verantwoordelijkheden die daarbij horen. Daarin kan ook geagendeerd worden op welke momenten, op welke wijze en in welke mate partnerorganisaties keuzes kunnen maken in de kwaliteit en kwantiteit van dienstverlening vanuit SGD.

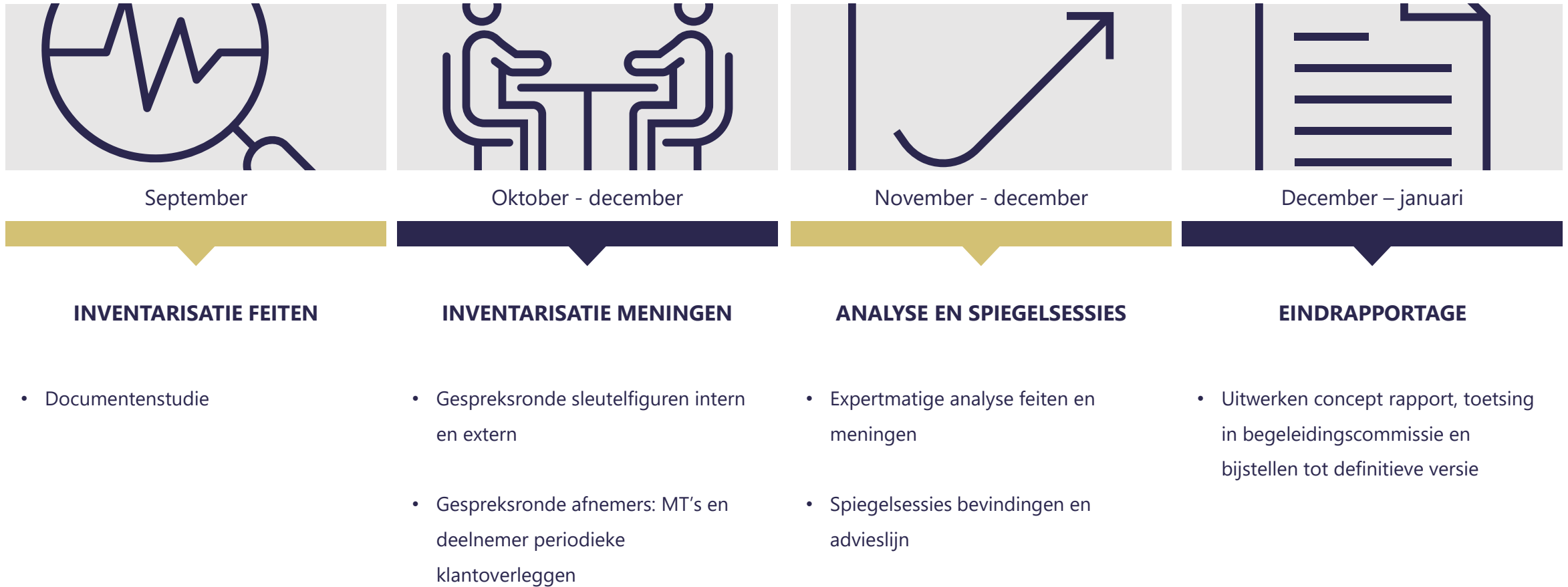
Bijlagen

Evaluatie bedrijfsvoeringstaken van de Servicegemeente Dordrecht

- A. PROCES EN ONDERZOEKSAANPAK IN ÉÉN OOGOPSLAG
- B. GERAADPLEEGDE DOCUMENTEN
- C. GERAADPLEEGDE PERSONEN
- D. WERKING GOVERNANCE IN ÉÉN OOGOPSLAG
- E. ACHTERGRONDINFORMATIE REGIONALE BIJDRAGE EN ONTVLECHTINGSKOSTEN



A. Proces en onderzoeksaanpak in één oogopslag



B. Geraadpleegde documenten

(1 van 2)

- Ondertekende samenwerkingsovereenkomst Alblaserdam-Dordrecht
- Dienstverleningsovereenkomst 2022-2026 DG&J
- Ondertekende overeenkomst Dordrecht met GR Sociaal
- Dienstverleningsovereenkomst met OZHZ
- Concept plan van aanpak voor transparante dienstverlening en financiering
- Presentatie ambities SGD
- Gemeente Dordrecht – SGD Eindrapportage
- Eindrapportage samenvatting
- Informatie ICT Beweegt
- Principebesluit toekomstige samenwerking Drechtstedengemeenten
- Uitgangspuntennotitie nieuwe samenwerking in de Drechtsteden na college 12 januari 2021
- Notitie uitwerking uitgangspuntennotitie 19052021
- Gemeenschappelijke regeling samenwerking Drechtsteden versie 2.0
- Gemeentelijke bijdragen 2022 vs 27 jan
- Gemeentelijke bijdragen 2023 vs 21 juli 2022
- Papendrecht KSB Q4 2022
- ICT rapportage februari 2023
- Rapportage ICT-dienstverlening - DGJ
- ICT-Servicecatalogus 2021
- Rapportage ICT-dienstverlening – OZHZ
- PDC SCD 2021
- Procesrapportage Q2 – nieuwe opzet
- Rapportage resultaten belevingsonderzoek IDU proces
- Programmaplan 'Naar een datagedreven en digitale organisatie stad en regio
- Eindrapport Experimenten nabijheid_ambitie sterke relatie
- Overlegstructuur netwerk SAB

B. Geraadpleegde documenten

(2 van 2)

- Voorstel overlegstructuur individuele organisaties 9 maart 2023
- Voorstel overlegstructuur netwerk
- Eindrapport experiment ChatGPT
- SGD magazine dec 2022
- Overzicht as-is dienstverlening
- PDC SCD overeenkomst DG&J
- Producten- en Dienstencatalogus
- Definitieve offerte DG&J
- Definitieve offerte OZHZ
- Impressieverslag 3^e DS- conferentie regionale samenwerking 27 okt 2020 + statementdefinitief
- MT sessie Zwijndrecht 5 en 6 oktober 2022
- PDC SCD 2021
- Brief aan DS gemeenten Uitnodiging collegeconferentie 14 februari 2020
- Impressieverslag conferentie 14-2
- Impressieverslag DS-werkconferentie 3 juli 2020
- Informeren gemeenten Afrekening resultaat SGD-GBDOCD
- Financiële effecten 2024 vanuit Servicegemeente Dordrecht obv concept kadernota 2024

C. Geraadpleegde personen

(1 van 5)

SGD

- De heer C. Boele
- Mevrouw S. Geerts
- De heer H. Rook
- De heer B. Burger
- De heer P. Manders
- De heer J. de Roo
- De heer K-J. van Vliet
- De heer S. Brouwer
- Mevrouw K. de Folter
- Mevrouw A. Bervoets
- De heer T. Leijenaar

Gemeenten

Gemeente Hendrik Ido Ambacht

- De heer R. Lafleur
- De heer P. Kalkman,
- Mevrouw J. Oelfke - Ten Seldam
- Mevrouw C. Buchinhoren
- Mevrouw P. Knopper
- Mevrouw A-M. Ooyen-Schuit
- Mevrouw P. Baldee

Gemeente Alblasserdam

- De heer R. Pardo Kruidenier
- Mevrouw S. van Heeren
- Mevrouw H. van Rymenant
- Mevrouw I. Krajenbrink-Paauwe

C. Geraadpleegde personen

(2 van 5)

- De heer R. van Wijgaarden
- De heer P. Bouwman
- De heer B. van der Horst
- Mevrouw P. Leenheer-Duijnhouwer
- De heer H. Schnitker
- Mevrouw C. Korevaar
- Mevrouw M. Groenevelt

Gemeente Papendrecht

- De heer J. Ansems
- De heer J. D. van der Borg
- Mevrouw I. Schippers
- De heer P. Loopik
- De heer M. Elshout
- Mevrouw N. Visser
- De heer M. Penders

Gemeente Zwijndrecht

- De heer T. Jansen
- Mevrouw E. Croonenberg-Borst
- De heer P. de Nooijer
- De heer N. Raupp
- De heer T. Kempes
- De heer R. Habets
- De heer J. Werkman
- Mevrouw N. Nugteren
- Mevrouw E. Zeegers
- Mevrouw C. van der Ven-Behr
- Mevrouw L. Peltzer
- De heer R. Kisters
- Mevrouw P. Koeijer
- Mevrouw M. Jong-Peters
- Mevrouw M. van Bourgondiën

C. Geraadpleegde personen

(3 van 5)

- De heer A. Sterk
- De heer W. de Lange
- Mevrouw S. Heijkoop

Gemeente Dordrecht

- De heer M. Burggraaf
- De heer C. van Esch
- De heer M. Weber
- De heer J. Geertsma
- Mevrouw J. Verschoor
- De heer E. Jaquet
- Mevrouw H. Steenis
- Mevrouw G. Ijzendoorn
- Mevrouw C. Dijn
- Mevrouw E. Goutziers-Leidekker

Gemeente Sliedrecht

- De heer J. de Vries
- De heer N. Kuiper
- De heer A. Koppelaar
- Mevrouw J. de Hondt
- De heer E. Calcioglu
- Mevrouw N. Jonkers
- De heer M. Mutsaers

Gemeente Hardinxveld-giessendam

- De heer A. Meerkerk
- Mevrouw S. van der Stel
- De heer D. Heijkoop
- Mevrouw M. Savert
- Mevrouw S. Verloop

C. Geraadpleegde personen

(4 van 5)

- De heer E. van der Molen
- Mevrouw K. van Santen-Buijk
- De heer B. Giltjes
- De heer J. Mijster

Samenwerkingsverband OZHZ

- De heer R. Visser
- De heer A. van der Wulp
- Mevrouw N. Hulst-Sukel
- Mevrouw M. van Gemert-Rijken
- De heer R. van Langen
- Mevrouw. M. Tolsma
- De heer J. den Uijl
- Mevrouw C. van Veen
- Mevrouw E. Nijhof-Noort

- De heer R. Blok
- De heer E. Numan
- De heer M. Bottinga

Samenwerkingsverband DG&J

- Mevrouw E. Schurink
- Mevrouw J. Blaak- Van de Lagemaat
- Mevrouw A. Teunissen-Arqua
- De heer B. Hendrix
- De heer B. Rendering
- De heer T. van Hoodonk
- De heer L. van Giessen
- Mevrouw M. Zwemmer
- Mevrouw A. Luijendijk -Tolsma

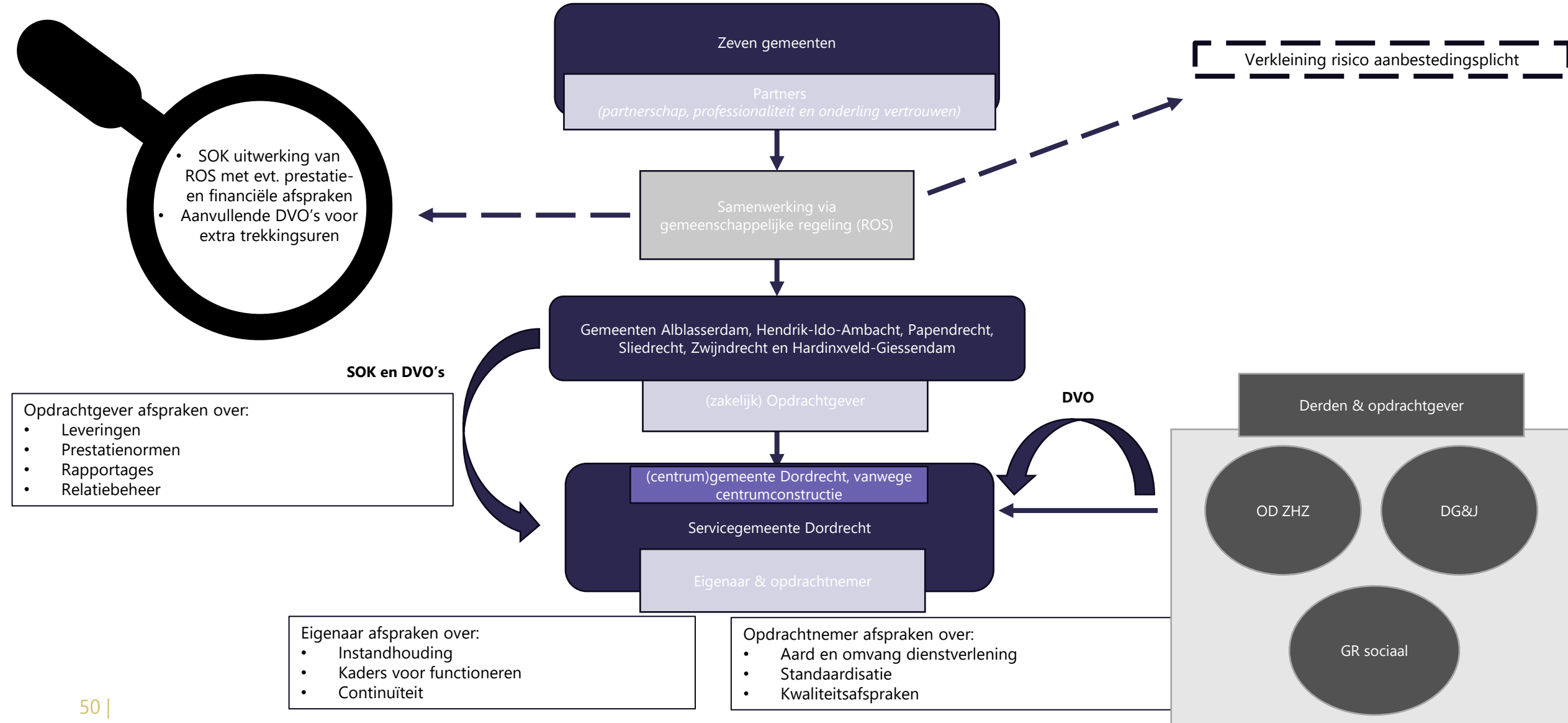
C. Geraadpleegde personen

(5 van 5)

Samenwerkingsverband Sociaal

- De heer R. de Meij
- De heer D. van Maanen
- Mevrouw M. Klink
- De heer R. Westra
- De heer J.P. de Vries
- De heer M. Gouka
- Mevrouw B. van Egmond
- Mevrouw R. Dubbelman
- Mevrouw J. van Wingerden
- De heer G. Hoogendijk
- Mevrouw M. van Klaveren

D. Werking governance SGD in één oogopslag



E. Achtergrondinformatie regionale bijdrage en ontvlechtingskosten

(1 van 3)

- Afgesproken is dat jaarlijks monitoring en rapportage plaatsvindt over de SGD-kosten vanuit Dordrecht, met als nulmeting de begroting van 2021 vanuit toenmalige GR Drechtsteden.
- Doen zich efficiencyvoordelen voor dan maakt Dordrecht dit zichtbaar aan alle gemeenten, zo is de afspraak. Waarbij de volgende opties bestaan:
 - de efficiencyvoordelen komen ten goede aan de doorontwikkeling van deze services;
 - de middelen vloeien terug naar de gemeente (rekening houdende met vaste en variabele kosten),
 - de middelen worden ingezet voor innovatie, vanuit de gedachte dat de doelstelling kwaliteitsverbetering en innovatie is.
- Ten aanzien van de gemaakte ontvlechtingskosten van de GRD zijn de volgende besluiten tot stand gekomen:
 - De ontvlechtingskosten worden gemaximeerd tot een bedrag van 3,8 miljoen, waarbij dit bedrag taakstellend is. Dordrecht draagt zorg voor initiële dekking van deze transitiekosten.
 - In de jaren 2022 tot 2026 continueren de gemeenten hun (regionale) bijdrage bestuur en beleid.
 - Dordrecht bespaart gemiddeld jaarlijks 0,4 miljoen als gevolg van het per 1 januari 2022 wegvallen van bestuurlijke taken.
 - Dit voordeel wordt benut ter dekking van de transitiekosten. Het maximale bedrag dat resteert als verrekenbaar verlies komt daarmee uit op 2,2 miljoen

E. Achtergrondinformatie regionale bijdrage en ontvlechtingskosten

(2 van 3)

- De dekking van het restant transitiekosten kan door Dordrecht gerealiseerd worden door reductie van materiaal en personeel budget:
 - In de oude situatie was circa 2,5 fte benodigd voor de regiogriffie;
 - Inschatting was dat per 1 januari 2022 circa 4 formatieplaatsen komen te vervallen, vanwege beëindiging Drechttraad en DSB. Dit levert een besparing van € 400.000,- op, welk bedrag wordt ingezet voor de transitie, en
 - Ruim 5,5 fte is overgegaan van de GRD naar GR sociaal, wat gepaard ging met een besparing van € 600.000.
- Daarnaast zou de transitie van de komende jaren (2022 – 2026) naar inschatting schaal- en efficiencyvoordelen kunnen opleveren.
- Afgesproken is dat Dordrecht een taakstellende inspanningsverplichting heeft om gedurende de transitieperiode een bedrag van ruim € 1,7 mln te besparen in relatie tot de transitiekosten:
 - Besparing van € 520.000 op kosten voor bedrijfsvoering/overhead,
 - Besparing van € 1,2 mln. op personele uitgaven.
- Dordrecht heeft aan de start van de transitieperiode aangekondigd bereid te zijn de ontbrekende 0,5 mln voor haar rekening te nemen, wat uiteindelijk erin resulteert dat er ultimo 2025 geen transitiekosten meer zijn die onderling tussen de gemeenten verrekend moeten worden.

E. Achtergrondinformatie regionale bijdrage en ontvlechtingskosten

(3 van 3)

- Voorgaande heeft geleid tot de volgende besluiten:
 - Dordrecht realiseert de dekking van het restant transitiekosten door reductie van materiaal en personeel budget;
 - Dordrecht geeft jaarlijks inzicht aan gemeenten in verloop van deze besparingen;
 - Alle gemeenten zijn verantwoordelijk om gedurende de transitieperiode (2022 – 2026) personeel van voormalig bureau Drechtsteden voorrang te geven bij selectie vacatures;
 - Indien gedurende de vier jaren het geheel van ontvlechtingskosten gedekt zijn die het bedrag van € 2,2 mln overstijgen, dan komen de voordelen ten gunste van alle gemeenten, en
- Gemeenten dragen een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor een onverhoopt tekort ten opzichte van de € 2,2 mln (*'samen uit, samen thuis'*).

& Van de Laar. Organisatieadviesbureau met denkers én doeners voor de publieke sector.

Resultaatgericht, betrokken en met energie. Zo maken wij impact op maatschappelijke opgaven, bestuurlijke ambities en organisatorische uitdagingen. In de rol van adviseur, onderzoeker, procesbegeleider of door tijdelijk in uw organisatie te stappen, brengen wij beweging. Zo dragen onze ervaren adviseurs en jonge talenten bij aan een weerbare en wendbare publieke sector.

Wij kraken onze hersens op complexe vragen. Daarbij zijn we scherp in onze analyses. En bieden we concreet handelingsperspectief in onze advisering. We steken ook graag onze handen uit de mouwen om samen met u resultaat te boeken.

Dat doen we bijvoorbeeld door het ontwerpen van passende organisatiestructuren en sturingsconcepten. Door het versterken van leiderschap en het werken aan gewenst gedrag van medewerkers.

& Van de Laar is in vriendschap verbonden met GNGMKRS, ons label voor interim-bemiddeling, executive search & werving en selectie.

& Van de Laar B.V.

Emmasingel 29-11
5611 AZ Eindhoven
085 – 747 06 18

info@en-vdl.nl
en-vandelaar.nl

Lid van de Raad van Organisatieadviesbureaus (ROA).

Wij helpen bij het verkennen van toekomstscenario's voor publieke organisaties. En we begeleiden processen om organisaties te vitaliseren. Samenwerking of fusie tot stand brengen? Wij helpen bij de vorming, evaluatie en doorontwikkeling. Wij doen kwalitatief en kwantitatief onderzoek naar de effecten van beleid en naar de sterke en verbeterpunten in organisaties en samenwerkingsverbanden.

Onze passie om direct maatschappelijk impact te maken zetten wij in binnen het sociaal domein. Onder andere door het 'vertalen' van de Hervormingsagenda Jeugd. Ook helpen wij bij de realisatie van de transities op het gebied van klimaat en energie.

Staat uw vraagstuk er niet tussen? Verras ons. Wij laten ons graag uitdagen op andere thema's in het publieke domein!