



# Gemeente Maastricht

> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

Aan de ondernemingsraad van de gemeente  
Maastricht  
t.a.v. de voorzitter dhr. L. Bernards  
Mosae Forum 10  
6201 BZ MAASTRICHT

BEZOEKADRES  
Mosae Forum 10  
6211 DW Maastricht

POSTADRES  
Postbus 1992  
6201 BZ Maastricht  
WWW.GEMEENTEMAASRICHT.NL

**ONDERWERP**

Reactie WOR- bestuurder op OR-advies 7 april  
inzake SSCZL

**DATUM**

2 mei 2017  
**VERZONDEN 02 MEI 2017**

**BIJLAGEN**

2

**BEHANDELD DOOR**

MJMP (Marthè) Rompen

**DOORKIESNUMMER**

043 - 350 4231

**ONZE REFERENTIE**

2017.13876

**E-MAILADRES**

[marthe.rompen@maastricht.nl](mailto:marthe.rompen@maastricht.nl)

**FAXNUMMER**

**UW REFERENTIE**

OR 17007

Geachte leden van de ondernemingsraad,

Op 7 april jl. ontvingen wij uw advies inzake de adviesaanvraag "ontvlechting inkoop SSC-ZL". Dit advies was door uw raad aangekondigd en op hoofdlijnen gepresenteerd in de OR/OV vergadering van 30 maart jl. in een open vergadering waarin ook een deel van het personeel van SSC Maastricht aanwezig was. Het advies gaat veel verder dan het gevraagde advies dat alleen over ontvlechting van de inkooporganisatie ging. Uw advies is negatief t.a.v. de totale overgang van taken van Maastricht naar het SSC-ZL. U spreekt zelf van "geen vertrouwen in de verdere vormgeving van de organisatie van een gemeenschappelijk SSCZL in deze vorm van GR".

Vastgesteld moet worden dat u in uw negatieve advies geen argumenten hebt aangevoerd tegen het voorgenomen besluit inzake de ontvlechting inkoop. Alle door u aangevoerde argumenten zijn gericht tegen de vorming van SSC-ZL als zodanig. Wij trekken daaruit de conclusie dat u tegen het voorgenomen besluit inzake ontvlechting inkoop SSC-ZL geen andere argumenten inbrengt dan de argumenten die zijn gericht tegen de vorming van SSC-ZL.

Uit uw advies d.d. 7 april 2017 blijkt dat u de adviesaanvraag inzake de ontvlechting inkoop SSC-ZL aangrijpt om invulling te geven aan het go/no-go- voorbehoud dat is gemaakt in het advies d.d. 14 februari 2014 van de vier Ondernemingsraden. Wij accepteren op zich de keuze die u hebt gemaakt om de adviesaanvraag ontvlechting inkoop aan te merken als het bedrijfsplanmatig moment waarop u in de gelegenheid wordt gesteld om nog eens te adviseren over de vraag of de vorming van SSC-ZL definitief wel of geen doorgang dient te vinden. Op basis van uw negatieve advies heeft ons college zich derhalve nog eens beraden op de vraag of de door u aangedragen argumentatie toereikend is om de vorming van SSC-ZL te staken en ons als in de GR SSC-ZL deelnemende gemeente terug te trekken. De uitkomst van ons beraad daarop is dat wij hebben besloten om door te gaan met de vorming van het SSC-ZL. Dit besluit lichten wij in deze brief aan u toe door in te gaan op de argumenten die u aan uw negatieve advies ten grondslag hebt gelegd. Dit besluit betekent dat alle procedures, trajecten en acties die zijn ingezet om tot de vorming van SSC-ZL te komen of nog ophanden zijn, onverkort zullen worden doorgezet, waaronder dus ook de afspraken om op de daartoe geëigende momenten invulling te geven aan de medezeggenschapsrechten van uw Ondernemingsraad.

We hebben u op 30 maart medegedeeld dat we teleurgesteld en verrast zijn door dit advies. Teleurgesteld door de inhoud van het advies dat zo vergaand was. Verrast omdat de constructieve



DATUM  
2 mei 2017

samenwerking in de diverse medezeggenschapsorganen na 9 maart 2017 door u is verbroken door het op 30 maart 2017 aangekondigde negatieve advies d.d. 7 april 2017.

De datum waarop u dit advies verstrekt past niet bij de afspraken die wij over de advisering inzake de ontvlechting inkoop hebben gemaakt. Immers op uitdrukkelijk verzoek van uw ondernemingsraad en de ondernemingsraden van Heerlen en Maastricht en in afstemming met de drie WOR-bestuurders zou u dit advies pas verstrekken nadat het sociaal plan is vastgesteld door het BGO. Dit is ook vastgelegd in het verslag van de bespreking van uw delegatie met de WOR-bestuurders van 16 december 2016. En later in de brief d.d. 10 februari 2017 en in het overleg d.d. 9 maart 2017 is dit nogmaals in het bijzijn van de WOR-bestuurders bevestigd. U bent ervan op de hoogte dat er momenteel nog wordt onderhandeld in het BGO over het sociaal plan.

De verwachting is dat deze onderhandelingen op korte termijn leiden tot een positief resultaat. Dit is van belang omdat het sociaal plan de gevoelde onrust en onzekerheden voor de medewerkers die overgaan sterk kan terugdringen, zoals ook gebleken is uit gesprekken met veel van de betrokken medewerkers. Zij hebben tot nog toe wel veel gehoord over de arbeidsvoorwaarden en de onderhandelingen, maar nog geen enkele zekerheid op papier. Door eerder negatief te adviseren wordt de onrust bij het personeel op dit onderdeel en de onzekerheid voor de medewerkers onnodig groot.

Nu u ervoor hebt gekozen om het go/no-go-voorbepaald in te roepen in het kader van vervroegde advisering over de ontvlechting inkoop SSC-ZL, moeten we vaststellen dat u ten aanzien van dit onderwerp kennelijk hebt gekozen voor gefaseerde besluitvorming. Dat betekent dat wij nu definitief hebben besloten om de ontvlechting inkoop SSC-ZL overeenkomstig het voorgenomen besluit vast te stellen en dat uitsluitend de uitvoering daarvan nog wacht op uw advisering over de regeling van de personele gevolgen van de vorming van het SSC-ZL in zijn geheel, waaronder dus ook de regeling van de personele gevolgen van de ontvlechting inkoop.

In deze brief ontvangt u de inhoudelijke reactie op uw advies, waarmee het besluit om af te wijken van uw advies, wordt gemotiveerd.

Gezien de grote omvang van uw advies volgen wij voor de leesbaarheid in deze brief alleen de indeling van uw samenvatting vanaf blz. 11 en beperken wij ons in deze brief dus op de daar ingenomen standpunten. In bijlage 1 zijn de detailopmerkingen opgenomen op de gehele tekst van uw advies. De bijlage maakt integraal onderdeel uit van deze reactie. Ook de eerder aan u toegezonden stukken over dit onderwerp (de adviesaanvraag ontvlechting Inkoop plus bijlagen, het ter informatie toegezonden organisatieplan Informatiediensten en PSA en de informatie die verzonden is aan het informele overleg tussen WOR-bestuurders en OR-en) worden bekend verondersteld. Na de reactie op uw "hoofdstellingen" wordt afgesloten met conclusies en voorstellen voor vervolg.

1. **"Duidelijk is dat het belangrijkste doel van college en gemeenteraad te weten substantiële kostenreductie niet gerealiseerd kan worden" (blz.11)**

Deze (veronder)stelling is niet juist.

Zoals in de aan u verstrekte drie organisatieplannen inclusief businesscases en daarna ook in de informele overleggen aan u bekend is gemaakt, bestaan de voordelen vooral op het behalen van inkoopvoordelen. Deze worden in de businesscase voor Inkoop gepresenteerd. De actuele informatie hierover treft u aan in de begroting SSCZL-2018. De te verwachten in te boeken financiële voordelen liggen tussen 3 mln. tot 5 mln. per jaar structureel gezamenlijk voor de drie gemeenten. Dit



DATUM  
2 mei 2017

is nog steeds zeer substantieel en ruim voldoende voor SSCZL om structureel financiële meerwaarde te genereren. Ook als rekening wordt gehouden met extra kosten voor het softwarepakket e-procurement, die de gemeenten sowieso zouden moeten maken om te professionaliseren op dit gebied.

De voordelen zijn terug te voeren op schaalvoordelen door grotere inkoopvolumes, aantoonbare efficiencyvoordelen doordat grote gezamenlijke inkooptrajecten nu niet drie keer uitgevoerd hoeven te worden en door specialisaties waardoor betere marktverkenningen gerealiseerd zullen worden. Dit leidt tot een professionalisering van de inkoopfunctie en daarmee ook inkoop- en efficiencyvoordelen.

In de begrotingsstukken van het SSC-ZL voor 2018, die onlangs aan de gemeenteraad zijn gezonden t.b.v. zienswijzen is ook een bijlage opgenomen over de duurzaamheid en continuïteit van de businesscase. Deze bijlage is toegevoegd als bijlage 2.

In Maastricht zijn de extra opbrengsten als gevolg van inkoopvoordelen pas vanaf 2017 ingeboekt in de programmabegroting voor een bedrag van € 0,3 mln. per jaar. De werkelijke gerealiseerde opbrengsten afgelopen jaren en geprognosticeerde opbrengst voor de toekomst is dus veel hoger dan dit begrote bedrag. Deze potentiële voordelen werden ook in werkelijkheid de afgelopen jaren (2015/2016) gerealiseerd in Maastricht. De businesscases gaan ervan uit dat deze bedragen de komende jaren nog kunnen stijgen door meer in te zetten op category management en doordat er nieuwe onderdelen worden toegevoegd aan de inkoopkalenders. De inkoopkalender 2017 is nog niet geheel af, maar in de maak, daar staan ook weer nieuwe kansen voor gezamenlijke inkopen op en daarmee nieuwe kansen voor inkoopvoordelen.

De delegaties van de drie ondernemingsraden inclusief uw eigen delegatie hebben in de informele overleggen met de WOR-bestuurders tot nog toe uitgesproken dat zij de bijgestelde realistische ramingen die gebaseerd zijn op werkelijke realisatie, onderschrijven. Inmiddels zijn deze nieuwe ramingen ook met het GR bestuur, het college en de gemeenteraad Maastricht gedeeld. U refereert in uw advies aan de spendanalyse uit 2011 die indicatieve theoretische inkoopvoordelen liet zien die veel hoger waren (€ 4,6 mln. per jaar per gemeente, oplopend tot € 12,8 mln. jaarlijks gezamenlijk inclusief provincie). De bestuurders van de GR SSC-ZL hebben in 2016 ingestemd met het organisatieplan en de businesscase inkoop en de gemeenteraad van Maastricht (evenals de andere twee gemeenteraden) is op de hoogte gesteld van de gerealiseerde inkoopvoordelen in 2015 en 2016. Deze zijn weliswaar lager dan de oude theoretische indicaties maar nog steeds hoog en wel feitelijk gerealiseerd. U refereert in uw advies aan gedateerde theoretisch geraamde inkoopvoordelen die nu niet meer van toepassing zijn en ook niet ten grondslag zijn gelegd aan de adviesaanvraag d.d. 16 juli 2016.

T.a.v. de informatiediensten stelt u dat "minder meerkosten" per saldo geen voordelen oplevert voor Maastricht en dat de extra kosten die er bijkomen niet duidelijk zijn. Deze stelling is gebaseerd op een foute interpretatie door u van de term "minder meerkosten". Immers uit de businesscase blijkt duidelijk dat de drie gemeenten wel degelijk gaan "verdienen" door de samenwerking. Dat is ook berekend in de businesscase ID. Door samenwerking kunnen de kostenstijgingen door meer digitalisering en kwaliteitsverbeteringen bij ICT beperkt blijven. De "minder meerkosten" zijn in de businesscase voor Informatiediensten bepaald op € 1,6 mln. voor de drie gemeenten. Dat is gemiddeld € 0,53 mln. per jaar per gemeente ten opzichte van de situatie dat we niet samen zouden gaan.

Er zijn per saldo dus inderdaad wel meer kosten dan nu, te weten transitiekosten (€ 0,35 mln. kapitaallasten per jaar gezamenlijk voor o.a. 2 nieuwe datacenters, gezamenlijk serverpark en 1



DATUM  
2 mei 2017

uniforme werkplek) en de kosten van 5 procent meer personeel (=6,4 fte = € 0,384mln per jaar gezamenlijk). Per gemeente een bedrag van € 0,244 mln. per jaar extra dus. Maar die kosten zouden we dus ook gewoon gehad hebben, als we niet samen waren gegaan. En zelfs veel meer dan dat. Deze meerkosten zijn derhalve niet direct toe te schrijven aan de komst van het SSC-ZL.

U twijfelt aan de aannames bij de kostenreducties bij de informatiediensten (ID) door schaalvoordelen. Het betreft de raming van een daling van 15 % van het personeel in combinatie met de raming van de extra kosten als gevolg van meer digitalisering (+10 % personeel) en meer kwaliteit (+ 10 % personeel). Per saldo dus een plus van 5 % ofwel 6,4 fte. extra voor de drie gemeenten samen. Deze aannames zijn gebaseerd op ramingen van adviesbureaus op dit gebied (Twynstra Gudde en M en I partners).

U gaat er in uw advies aan voorbij dat op het gebied van de informatiedienstverlening de meeste "winst" (in termen van kostenreductie) valt te halen in de toekomst bij de applicatiereductie en ontwikkeling van de gezamenlijke portfolio van applicaties inclusief functioneel beheer. Deze taken gaan nu niet mee over en zijn dus geen onderdeel van de scope en worden dus ook niet ingeboekt en gekwantificeerd in de businesscase ID.

We zijn met de planning van de gezamenlijke portfolio-ontwikkeling en gezamenlijke applicatiereductie wel al gestart bij de moederorganisaties. Een proces van lange adem. De toekomstige winst wordt verwacht op twee onderdelen: enerzijds winst door gezamenlijke aanbestedingen en lagere licentiekosten. Ten tweede en wellicht nog belangrijker: minder personeelskosten bij het beheer van de applicaties als drie dezelfde applicaties gebruikt worden in de moederorganisaties die op dezelfde manier in de bedrijfsprocessen worden gebruikt. Feit is dat een dergelijke kostenreductie alleen mogelijk is als we gezamenlijk de technische infrastructuur gaan beheren. Daarmee is de overgang van deze infrastructuur en het beheer daarvan zoals nu voorgesteld ook een fundament voor de verdere samenwerking bij de ID en de grotere omvang van de kostenreductie in de toekomst. Deze gezamenlijke voordelen zijn structureel.

Ten aanzien van extra kosten, u stelt dat ze niet in beeld zijn. U doelt kennelijk op de (tijdelijke) dubbele kosten van de huisvesting en de extra reiskosten van het personeel dat mee overgaat. Voor Maastricht verwachten wij (zolang als er geen alternatieve huurder is) voor de vrijvallende huisvesting in Mosae Forum totaal een nadeel van € 0,1 mln. per jaar. De verwachting is dat deze frictiekosten binnen twee jaar terugverdiend worden door verhuur.

De omvang van de extra reiskosten woon- werk voor medewerkers Maastricht die overgaan is relatief gering en voorts afhankelijk van de uitkomst van de onderhandelingen in het BGO over het sociaal plan op dit punt. Deze informatie hebben wij ook al eerder met u gedeeld.

Extra kosten voor "demand management" hebben we niet in Maastricht. De inzet van de vraagcoördinatoren worden binnen de reguliere formatie uitgevoerd (Concernzaken en SSC). Dat is ook logisch, op dit punt wijzigt er immers weinig voor Maastricht in vergelijking met de andere moeders, omdat vraagcoördinatie ook al plaatsvond richting het eigen SSC.

T.a.v. de toetreding van andere gemeenten geldt het volgende. U uit daar grote twijfels over in uw advies, om verschillende redenen. De werkelijkheid is evenwel dat er gesprekken gaande zijn met de PIT-gemeenten bijv. Landgraaf en Kerkrade omdat deze IT dienstverlening nu al wordt uitgevoerd door de gemeente Heerlen. Ook wordt gesproken met Valkenburg aan de Geul, Meerssen en Eijsden- Margraten over hun wens tot toetreding. De laatste gemeente heeft al aangegeven binnenkort te zullen toetreden en bereidt een raadsvoorstel voor, te beginnen met PSA-dienstverlening die nu al door Maastricht aan deze gemeente wordt geleverd.



DATUM  
2 mei 2017

De opbrengsten van de toetredingsfees (€ 6 per inwoner) komen ten gunste van de moedergemeenten en zijn in eerste instantie bedoeld als compensatie voor de eerder gemaakte opstartkosten. Deze fees zijn dus ook niet in de begroting van het SSC-ZL als opbrengsten geraamd.

De belangrijkste reden om nu nog niet toe te treden voor de gemeenten waar we mee spreken, is het feit dat er nog geen "gezamenlijk werkende organisatie" is. Zonder medewerkers geen gezamenlijke productie immers. Vertraging bij de plaatsing leidt ongetwijfeld hier ook tot vertraging bij de toetreding. In feite is dit dus een "kip- ei vraag". Het valt zonder meer te verwachten dat zodra er een werkende organisatie is, er ook wordt toegetreden door de gemeenten die nu al aangeven dat ze dat graag willen. SSC-ZL verwacht een bedrag van € 0,338 mln. per jaar gezamenlijk vanaf 2018 op basis van de toetredingsfees. Het Maastrichtse aandeel daarvan (€ 0,112 mln.) is voorzichtigheidshalve nog niet ingeboekt in onze programmabegroting. Het later realiseren van dit bedrag als gevolg van vertraging is derhalve begrotingstechnisch geen probleem.

T.a.v. uw twijfel dat de meerwaarde van het SSC-ZL niet structureel c.q. niet duurzaam is. Er is gedwongen winkelnering voor de drie GR- gemeenten. Dat staat al in de gemeenschappelijke regeling SSC-ZL uitgewerkt (zie art. 4 lid 1). De deelnemende gemeenten kunnen dus niet zomaar (deel)taken weer zelf gaan doen of zelfs uittreden. Dat kost geld en de veroorzaker betaalt, ook dat is onderdeel van de gemeenschappelijke regeling. Schommelingen in de vraag naar dienstverlening zijn eigen aan het werk, of dat nu overgaat naar SSC-ZL of niet. Het SSC-ZL zal net als het SSC Maastricht hiermee te maken krijgen. De reële verwachting is dat de komende jaren de vraag alleen maar toeneemt door kwaliteitsvragen en toetreders. Werk zat dus. Er is geen enkele grond voor uw veronderstelling dat we in de toekomst een lagere bezetting nodig hebben dan de bezetting die we nu hebben.

De drie gemeenten kiezen er bewust voor om de over te dragen taken als een gemeentelijke taak te behouden. Er is nooit een intentie geweest om taakonderdelen die nu overgaan op de markt te zetten of buiten de deur te plaatsen; integendeel. Door deze samen efficiënt te organiseren willen we dit nu net in de toekomst voorkomen. Overigens is de vraag naar de gedwongen winkelnering al nadrukkelijk onderwerp van bespreking gemaakt in het BGO. Indien en in zoverre aan de gedwongen winkelnering die onderdeel vormt van de gemeenschappelijke regeling personele gevolgen zijn verbonden die nadere regeling behoeven, zullen die dus in het BGO aan de orde komen.

Ten slotte beschouwt u in uw advies de kostenreductie en inkoopvoordelen als belangrijkste doel. In werkelijkheid wordt het door het Bestuur van de GR SSC-ZL gezien als een van de belangrijke doelen en niet als het belangrijkste. De overige doelstellingen (verbeteren kwaliteit, verminderen kwetsbaarheid en kansen voor personeel) zijn niet ondergeschikt.

## **2. "Het tweede belangrijke doel te weten van kwaliteitsverbetering wordt niet gehaald" (blz. 11)**

Deze (veronder)stelling mist een feitelijke grondslag.

U verwijst naar beelden die u zelf hierover heeft en naar eerder uitgevoerde onderzoeken bij SSC Drechtsteden. U verwijst naar het organisatieplan Informatiediensten en de daarin opgenomen zogenaamde "Yacht curve" en u verwijst naar beelden van medewerkers die u heeft gesproken.

U bent via de businesscases op de hoogte van de te realiseren kwaliteitsverbeteringen bij het SSC-ZL. Voor de goede orde worden ze hieronder nogmaals opgesomd.

Bij inkoop betreft het:



DATUM  
2 mei 2017

- specialisatie en clustering vakbekwaamheid door category management, de inzet van e-procurement en de gezamenlijke inkooptrajecten;
- werken vanuit de gezamenlijke inkoopkalender (sneller en vaker komen tot gezamenlijke inkoop en grotere inkoopvolumes;
- toetreding tot de gezamenlijke inkopen wordt voor andere partijen aantrekkelijker;
- komst van e-procurement. Dit is een applicatie die de belangrijke processen ondersteunt: professioneler contractbeheer, kwaliteitsborging processen beter en efficiënter.

Voor bovenstaande onderdelen geldt dat dit allemaal verbeteringen zijn voor Maastricht.

Bij informatiediensten gaat het om de volgende kwaliteitsverbeteringen:

1. Beheer inrichtingen op basis van "lean ITIL"
2. Professionalisering en innovaties
3. Kennisdeling
4. Samen project portfolio opstellen en uitvoeren
5. Regie op gezamenlijke applicaties incl. contractmanagement
6. Meer projecten, daardoor kortere doorlooptijden
7. Geïntegreerde servicedesk
8. Service management
9. DVO's , SLA's –professionaliseren servicemanagement
10. Op termijn: 1 uniform ICT landschap en leanbeheer en selfservice portal.

U wijst er op dat een deel van deze kwaliteitsverbeteringen (in dit geval de nr's 6 en 7 en deels 1) al in Maastricht is geïmplementeerd en dus niet leidt tot verbetering. Dat is op zich juist. Maar het overgrote deel van de te realiseren kwaliteitsverbetering geldt zonder meer ook voor de gemeente Maastricht. Samenwerken leidt per definitie tot kennisdeling. De gemeente Maastricht neemt op deze manier ook haar verantwoordelijkheid in de regio en zal ongetwijfeld ook leren van de samenwerking met de andere gemeenten.

Het staat buiten kijf dat er verschil is in de drie gemeenten t.a.v. de huidige kwaliteit van dienstverlening bij de Informatiediensten. Dit is terug te voeren op specifieke onderdelen en niet zozeer generiek te duiden. Ook is hierin bepalend de hiervoor beschikbaar gestelde middelen, die verschillen per gemeente. Dit verschil mag evenwel niet leiden tot een vermindering van dienstverlening aan de gemeente Maastricht. Wij hebben namelijk afgesproken in de randvoorwaarden bij het organisatieplan ID dat de huidige dienstverlening in Maastricht niet wordt verminderd.

Dat zal in de zgn. Product Diensten Catalogus (PDC), de Service Level Agreements (SLA) en DVO's tussen SSC-ZL en gemeenten ook controleerbaar worden.

In uw advies duidt u op de "Yacht-curve" die in de businesscase Informatiediensten is opgenomen. Deze curve laat zien dat er bij elke nieuwe SSC- taak en samenwerking in dienstverlening sprake is van een tijdelijke terugval in klanttevredenheid. Dit is een onvermijdelijke, tijdelijke en normale gang van zaken die altijd geldt bij grote wijzigingen zoals een fusie. Het is zaak dat we hierop voldoende voorbereidingen treffen en dat doen we. SSC-ZL is hierin transparant en het personeel wordt daar dus op voorbereid. De klanten worden nu al gewaarschuwd dat zich dit zal kunnen voordoen.

Daarnaast refereert u aan de personeelsbijeenkomst op 21 maart jl. met u en de vakbonden. U stelt dat het personeel geen vertrouwen heeft in de kwaliteitsverbetering, maar onderbouwt dit niet. Op grond van onze informatie over de bijeenkomst van 21 maart 2017 zijn wij van oordeel dat er geen feitelijke grondslag is voor uw stelling dat er bij het personeel geen vertrouwen is in het SSC-ZL. Er zijn bij het personeel punten van zorg en dat is een uiting van betrokkenheid die wij zeer waarderen.



DATUM  
2 mei 2017

Wij zijn tot de conclusie gekomen dat de punten van zorg bij het personeel deels zijn gebaseerd op onjuiste informatie of veronderstellingen en voor het overige aandachtspunten zijn. Het management heeft in gesprekken met het personeel, individueel en collectief (onder meer in de bijeenkomsten d.d. 18 maart en 13 april 2017), geconstateerd dat de kwaliteitsverbetering ook voor het personeel een belangrijk aandachtspunt is en dat het personeel op dezelfde lijn van oplossingsgerichtheid zit als het management en het bestuur. Als belangrijkste aandachtspunten worden genoemd:

- Er zijn capaciteitsproblemen door veel vacatures bij Sittard-Geleen bij de Informatiediensten, en de PSA. Sommige vacatures zijn daarbij moeilijk invulbaar en vanaf de start nodig om voldoende kwaliteit te leveren. Daarom dienen ze nu al ingevuld te worden teneinde genoeg inwerktijd te hebben. Acties hiervoor staan uit.
- Er worden ook extra diensten gerealiseerd die niet in de PDC, DVO's, SLA van het Maastrichtse SSC staan maar wel van belang zijn. Het betreft bijvoorbeeld extra diensten in weekenden en 's nachts en flexibel inplanbare taken. Stoppen we daar dan nu mee als die op papier staan? Dat is natuurlijk niet de bedoeling. We inventariseren deze diensten precies en maken er goede afspraken over zodat ze gehandhaafd blijven, zolang de klant (gemeente Maastricht) dat wil.
- De knip die nu gemaakt wordt tussen technisch beheer en de serviceline coördinatoren/functioneel beheer kan leiden tot extra overleg en daardoor een risico van kwaliteitsverlies. Dat wordt ook gemeld voor de knip tussen de PSA en de rest van het team P en O Maastricht.

Deze kwaliteitsissues hebben onze aandacht en worden samen met SSC-ZL omgezet in acties om ze te beheersen. Het personeel is en wordt nauw betrokken wordt bij de inrichting van de organisatie SSC-ZL en de bijbehorende processen en dus ook bij deze kwaliteitissues.

Bij de inkooptaak zijn we al langere tijd samen bezig met gezamenlijke inkopen en hebben we al een gezamenlijk track record.

Voor ID geldt dat we eigenlijk "as is" overgaan. Op de eerste dag van de gezamenlijke dienstverlening van het SSC-ZL zijn er voor de ID dan inderdaad ook nog geen directe kwaliteitsverbeteringen te verwachten voor Maastricht, maar zeker ook geen kwaliteitsverminderingen.

Voor de PSA geldt dat er verbeteringen in de processen plaatsvinden voordat de taken overgaan naar het SSC-ZL. Samengevat betreft het de volgende verbeteringen:

- Digitalisering personeelsdossiers
- IDU=processen instroom- doorstroom- uitstroom
- Introductie Youforce, verzuimmanager

Ook hier geldt dat Maastricht op onderdelen enigszins voorop loopt. De verzuimmanager is hier al ingevoerd. Dat geldt niet voor de andere twee verbeteringen, die ook in Maastricht nu pas worden doorgevoerd. Er is door de betrokken medewerkers gewezen op de onderbezetting van deze functies bij de gemeente Sittard-Geleen. Dit onderwerp adresseren we en hier zullen ook oplossingen voor worden gevonden voordat deze taken overgaan. Kortom: er is wel degelijk sprake van kwaliteitsverbetering en innovatie bij PSA.



DATUM  
2 mei 2017

### **3. Kansen, bedreigingen en gevolgen voor het personeel**

U stelt dat er totaal geen draagvlak is bij het betrokken personeel voor de overgang omdat er volgens u geen kansen zijn en alleen maar bedreigingen en onzekerheden. U onderbouwt deze stelling niet.

In de bijeenkomsten met het personeel komen werkgaranties, inkomensgaranties, terugkeergaranties en kansen voor ontwikkeling aan de orde. Ook de reiskosten woon-werkverkeer kwamen aan bod; arbeidsvoorwaarden dus. Hiervoor wordt het sociaal plan in het BGO opgesteld. Met het personeel is hierover tot nog toe wel voldoende gesproken, maar het personeel wil op dit punt zekerheden op papier. En die zijn er nog niet. De verwachting is dat die snel kunnen worden geboden als het BGO binnenkort een sociaal plan kan vaststellen. De duurzaamheid van de afspraken (gedwongen winkelnering en geen onverwachte schommelingen in productie) leiden tot werkgaranties. Die zijn daarmee gegarandeerd.

U beroept zich op een draagvlakmeting onder het personeel die door u is uitgevoerd tijdens de bijeenkomst met het personeel en de vakbonden op 21 maart 2017. Een dergelijke eenzijdig en collectief uitgevoerde draagvlakmeting zegt ons heel weinig en doet op geen enkele wijze afbreuk aan ons vertrouwen dat het personeel dat overgaat naar het SSC-ZL er in zal slagen om van het SSC-ZL een succes te maken.

In de bijeenkomsten met het personeel dat overgaat, is er feitelijk sprake van een relatief neutrale houding door het personeel, kritisch en open. Er is geen sprake van een gebrek aan draagvlak maar wel van een natuurlijke weerstand tegen veranderingen in het algemeen, bij de een meer dan bij de ander. Het is onderdeel van het proces van de vorming van SSC-ZL dat die weerstand wordt weggenomen. Dat heeft zonder meer onze aandacht. Wij hebben er alle vertrouwen in dat het draagvlak nu al toereikend is en alleen maar zal toenemen nadat het SSC-ZL eenmaal van start is gegaan.

Met de medewerkers die op de nominatie staan om over te gaan is afgesproken dat we eerst de gesignaleerde problemen bij de arbeidsvoorwaarden en de kwaliteit samen met hen precies inventariseren. In mei zal met de betrokken teams daarover verder worden gesproken.

### **4. “Er zijn andere en betere vormen van samenwerking”**

Deze stelling is niet gebaseerd op feiten. We hebben de governance en de vorm van samenwerking in 2011 (visiedocument “samenwerking in breder perspectief”) onderzocht en bestuurlijk vastgesteld. Daarna is dit in 2014 en 2015 nogmaals diepgaand onderzocht en ook steeds gedeeld met de OR-en. Dit is ook in de verschillende documenten (bestuursplan, bedrijfsplan, organisatieplannen) vastgelegd en hierover zijn door college en raden besluiten genomen. We verwijzen daarnaar. Kortweg: een GR organisatie leidt tot echte samenwerking. In onze reactie nu delen we nog drie belangrijke argumenten, die eerder niet zo zijn gedeeld.

Allereerst blijkt het in de praktijk namelijk niet mogelijk om als overheid diensten te verlenen aan andere gemeenten/overheidsorganisaties boven de drempelbedragen zonder aanbesteding als de desbetreffende deelnemende gemeenten niet zelf voldoende zeggenschap hebben in de leverende organisatie.





DATUM  
2 mei 2017

Immers de aanbestedingswet staat dit niet toe. Feit is dat voor de door het SSC-ZL te leveren diensten als inkoopadvisering, informatiediensten en PSA werkende markten bestaan, waarop commerciële partijen deze diensten ook aanbieden.

Zolang gemeenten geen zeggenschap hebben in een rechtspersoon als de GR en toch gebruik willen maken van de diensten van het SSCZL, dienen deze diensten aanbesteed te worden als de bedragen boven de wettelijke drempels uitkomen. Dergelijke gemeenten lopen immers het risico dat zij aangeklaagd worden door commerciële partijen in verband met het niet voldoen aan de aanbestedingsplicht.

In eerste instantie hebben we bij de start van de onderzoeken naar SSC-ZL in 2011 ook gedacht dat de nieuwe Aanbestedingswet of de nieuwe Wet gemeenschappelijke regelingen met het model bedrijfsvoeringsorganisatie ons hierin zouden kunnen helpen. We zijn dus op zoek geweest naar minder zware constructies dan de GR met toetreding van partners, om bestuurlijke druk te verminderen. Dat bleek evenwel juridisch niet mogelijk, de jurisprudentie is daar inmiddels ook helder over.

Voor wat betreft het onderdeel Informatiediensten geldt dat ervan uit wordt gegaan dat Parkstad IT overgaat naar SSC-ZL. Dat betekent dat de betrokken Parkstad- gemeenten ook afnemers worden van de dienstverlening. Dat is zonder aanbesteding dus alleen mogelijk in een GR SSC-ZL construct.

Tweede belangrijke argument in dit kader is dat er een rechtspersoon dient te zijn die eigenaar wordt van de bedrijfsmiddelen en werkgever van de betrokken medewerkers. Zo hebben we nu al bij inkoop een nieuw E-procurement systeem nodig en dadelijk bij de informatiediensten en PSA moeten we ook infrastructuur (hardware en software) gezamenlijk aanschaffen. Om dit praktisch vorm te geven is een rechtspersoon nodig. Het aanschaffen van duurzame goederen door een of meerdere moederorganisaties is minder praktisch en leidt naar verwachting tot inefficiënte bevoegdheids-, verantwoordelijkheids-, risico- en verdelingsdiscussies.

Ten derde. Als we de businesscases bekijken wordt er ook veel verwacht van de investeringen in onze medewerkers. Specialisaties en professionalisering en verdergaande digitalisering van processen leidt tot nieuwe opleidingsvragen. Een dergelijke investering dient bij voorkeur plaats te vinden en geïnitieerd te worden door een werkgever die hier met toewijding en met daadkracht aan trekt en hiervoor ook direct verantwoordelijk is. Dit laatste zal beter geborgd zijn binnen de GR SSC-ZL dan in andere samenwerkingsvormen.

Kortom: een GR is juridisch nodig om dienstverlening van het SSC-ZL aan andere toetreders mogelijk te maken en daarmee de businesscase positief te beïnvloeden. Inhoudelijk is een aparte organisatie nodig om investeringen in mensen en middelen effectief en efficiënt mogelijk te maken. We hebben de governance en de vorm van samenwerking in 2011 onderzocht en die is bestuurlijk vastgesteld. We zien ook in den lande veelal een keuze voor een (bedrijfsvoerings) GR. Inmiddels is er ook voldoende ervaring met SSC's voor bedrijfsvoering.

U twijfelt er tevens aan waarom er een aparte organisatie nodig is met personeel, huisvesting e.d. Dit is nodig om voldoende focus te krijgen en de complexe samenwerkingsprocessen ook daadwerkelijk te laten slagen. Het betreft hier allemaal cruciale processen in de ondersteuning. Er dient een stevig huis te staan met een stevig fundament in de vorm van een (h)echte organisatie met toegewijd management en medewerkers die hiervoor geëquipeerd zijn. Met verantwoordelijkheden en mandaten, met activa en met investeringen. De voorbeelden die u noemt om aan te tonen dat samenwerking ook anders kan, zijn dan ook zeker niet vergelijkbaar. Kortom: het is een bewuste



DATUM  
2 mei 2017

keuze om te kiezen voor een gemeenschappelijke regeling met de status van een publiekrechtelijke rechtspersoon.

## 5. Conclusies en vervolg

Op basis van de in uw advies aangereikte argumenten zijn er geen gronden om uw advies te volgen. Het college heeft besloten tot ontvlechting van taakveld inkoop naar het SSC-ZL overeenkomstig het voorgenomen besluit. Met de feitelijke uitvoering van het besluit tot ontvlechting wordt gewacht totdat er een sociaal plan ligt en u in de gelegenheid bent geweest om te adviseren over de regeling van de personele gevolgen.

Evenmin vormt uw advies grond om de vorming van het SSC-ZL te stoppen. Verwezen wordt naar de eerste pagina's van deze reactie. Uw kritiek op de onderliggende businesscases is niet feitelijk onderbouwd en inhoudelijk onjuist. Immers er zijn voldoende inkoopvoordelen en er is werk zat, er zijn kansen voor het personeel, de kwetsbaarheid wordt verminderd en de vorming van het SSC-ZL leidt tot verdere professionalisering, specialisaties en kennisvermeerdering. De gevolgen voor het personeel worden geregeld in het (Bijzondere) Georganiseerd Overleg.

De door u uitgesproken zorgen over het draagvlak van het personeel over de kwaliteitsissues, nemen we ter harte. Inmiddels is de afspraak gemaakt dit verder te inventariseren en maatregelen te nemen om hier aan te werken. We zullen u hierover verder informeren. Voorts achten wij het net als u belangrijk dat de ontwikkelkansen van het personeel binnen het SSC-ZL tenminste net zo groot zijn als bij de moederorganisaties. Duurzame inzetbaarheid van medewerkers is onderwerp van het arbeidsvoorwaardenoverleg. Er zullen voldoende opleidingsmogelijkheden zijn voor het personeel om de professionalisering te doen slagen. Er is al een cultuurplan ontwikkeld door het SSC-ZL om te komen tot een nieuwe gezamenlijke cultuur. Belangrijk is daarbij om uit te sluiten dat er gewerkt blijft worden vanuit "drie bloedgroepen". De afspraken die met de medezeggenschap zijn gemaakt houden in dat het HRM-beleid van de nieuwe organisatie een onderwerp is dat niet op tafel ligt bij de medezeggenschap van de latende organisaties. Er is in 2015 door de drie deelnemers een weloverwogen en door de betrokken gemeenteraden goedgekeurde keuze gemaakt voor de vorming van SSC-ZL. Uw advies heeft geen nieuwe feiten of argumenten opgeleverd op basis waarvan de besluiten over organisatieplannen en businesscases zouden moeten worden herzien.

Wij doen een dringend appèl op u om weer toe te treden tot de BOR SSC-ZL conform het door u afgesloten convenant en daarnaast weer deel uit te maken van de informele overleggen met de andere OR-delegaties en WOR-bestuurders om daarmee de medewerkers van Maastricht te blijven vertegenwoordigen. Anders blijft de BOR namelijk doorfunctioneren, zonder vertegenwoordiging van Maastricht en dat achten wij zeer ongewenst. Dit appèl is mede ingegeven door het feit dat inmiddels de voorzitters van de ondernemingsraden van Heerlen en Sittard-Geleen hebben aangegeven dat zij deel uit blijven maken van de BOR SSC-ZL en ook blijven deelnemen aan de Informele besprekingen tussen OR-en en WOR-bestuurders.

T.a.v. het door u gevolgde proces de afgelopen weken. Op zich is er begrip voor dat bij deze moeilijke samenwerkingsprocessen met publieke druk vanuit vakbonden en personeel dit bij de OR kan leiden tot een onverwachte wending in uw (al dan niet formele) standpunten. Dat neemt niet weg dat ook als we op wezenlijke onderwerpen over de vorming van het SSC-ZL op inhoud van mening verschillen, we toch open het gesprek moeten blijven voeren en vertrouwen in elkaar dienen te houden. Immers dat leidt tot meerwaarde voor onze medewerkers en daadwerkelijke invulling van



DATUM  
2 mei 2017

verantwoordelijkheid en zorgplicht voor hen. Die weg lijkt de afgelopen weken te zijn verlaten en dat valt te betreuren.

Gelukkig lopen de BGO-onderhandelingen ondertussen gewoon door. Mede namens de twee andere WOR- bestuurders wordt u van harte uitgenodigd om dit open gesprek te blijven voeren.

De inhoud van deze brief is inmiddels ook bekend gemaakt bij het betrokken personeel van ons SSC, het Dagelijks bestuur en management van de GR SSC-ZL en zullen wij op intranet plaatsen. Ook de WOR-bestuurders en OR-en en het betrokken personeel van Heerlen en Sittard worden geïnformeerd.

Tot slot kondigen wij de adviesaanvraag aan over het voorgenomen besluit rond de ontvlechting van de Informatiedienstverlening. Deze is inmiddels in alle drie de gemeenten gereed voor advisering. Wij wachten daar evenwel mee tot uw schriftelijke reactie op deze brief, om vermenging van adviezen en reacties te voorkomen.

Hoogachtend,  
overeenkomstig het door het college genomen besluit,

gemandateerd WOR bestuurder overgang  
taken naar SSC-ZL

drs. Marthé Rompen





DATUM  
2 mei 2017

Afschrift aan:

Gems: P. Buijtels,  
WOR-bestuurders D. Schipperheijn, J. Nelissen  
directeur SSC-ZL: Wim Lousberg  
DB-leden SSC-ZL: Wethouders J. Aarts, N. Aarts en P. Meekels

## **BIJLAGE 1 : Tekst OR-advies d.d. 7-4-2017 voorzien van opmerkingen WOR - bestuurder Maastricht**

Geachte WOR-bestuurder,

Zoals eerder bevestigd in oktober 2016 heeft de OR de adviesaanvraag van 19 juli 2016 op grond van artikel 25 lid 1 sub d van de Wet op de Ondernemingsraden met als referentienummer 2016.24397 ontvangen. Deze adviesaanvraag heeft als onderwerp uw voorgenomen besluit voor de ontvlechting taakveld inkoop ten behoeve van de overgang naar de Gemeenschappelijke Regeling Shared Services Zuid-Limburg (GR SSC-ZL) en is een onderdeel van en logisch vervolg op uw adviesaanvraag van 8 oktober 2013 om op grond van een destijds gehouden haalbaarheidsonderzoek stapsgewijze over te gaan tot het vormen van een Shared Service Center voor bedrijfsvoeringstaken voor de regio Zuid-Limburg. De betreffende Colleges van B&W hebben hiertoe, zo blijkt uit uw brief van 19/5/2014, ook besloten.

U hebt kenbaar gemaakt dat u voornemens bent om taken op het gebied van Inkoop en op korte termijn ook taken op het gebied van ICT en Personeels- en Salarisadministratie over te dragen aan deze GR SSC-ZL. Medewerkers en formatie van de vakgroep Inkoop en Aanbesteding van het team Financieel Advies en P en C van ons onderdeel SSC gaan over naar de GR SSC-ZL en vindt er een ontvlechting plaats van taken binnen de moederorganisatie van de gemeente Maastricht. Op termijn kan er sprake zijn van de overdracht van aanvullende formatie volgens u. Overdracht vindt volgens u plaats nadat de formele trajecten en sociaal plan/plaatsingsprocedure zijn afgerond.

Voor de beweegredenen en de gevolgen voor het personeel verwijst u in de adviesaanvraag naar bijlage 1. In de kern komt het volgens u echter neer op de 3 K's: kwaliteitsverbetering, kostenreductie en kwetsbaarheidreductie. U geeft aan dat het onderdeel inkoop een belangrijk fundament voor de GR vormt vooral als inkomstenbron en voor de medewerkers leidt tot vakmatige versterking en meer ontwikkelingskansen op dit vakgebied. U noemt in deze adviesaanvraag een bedrag van inkoopvoordeel voor de toekomst van € 3 miljoen jaarlijks voor de drie overblijvende partnergemeenten (provincie is inmiddels uitgestapt). Dekking is volgens u voorzien in de begroting en zal nog worden voorgelegd aan College en Raad t.b.v. zienswijzen. U maakt uitdrukkelijk een uitzondering voor de inkopen van het sociaal domein. Deze gaan namelijk niet mee over naar de GR en lopen via een andere samenwerkingsvariant (centrumgemeente variant volgens de OR). Ook geeft u in uw adviesaanvraag aan dat de gevolgen voor de betrokken medewerkers beperkt zijn ondanks dat er ook een wijziging van de werkwijze plaatsvindt (omslag naar category management) waarbij meer afstemming en analyse nodig is. Ook is er een nieuw functiewaarderingsstelsel van toepassing in het SSC-ZL. Mede daardoor zal ook het werk binnen de moederorganisaties veranderen (o.a. de regiefunctie). De standplaats wordt Heerlen waardoor medewerkers een verandering van standplaats en woon- werkverkeer plaatsvindt en zij meer moeten gaan reizen. U verwijst o.a. hiervoor naar een nog met de GO's (Georganiseerd Overleg met de vakbonden) overeen te komen sociaal plan. Tenslotte geeft u aan dat betreffende medewerkers geïnformeerd zijn en al intensief samenwerken met de medewerkers van de twee partners.

In onze brief van 3 oktober 2016 (kenmerk OR16014) hebben we u geïnformeerd dat en waarom we op dat moment nog geen advies konden geven. Redenen daarvoor waren het

feit dat er niet voldaan was aan een aantal van de criteria waaraan de adviesaanvraag volgens de WOR dient te voldoen, maar bovenal de omstandigheid dat de OR op grond van de beschikbare informatie op dat moment niet in staat was te beoordelen of de overgang van de desbetreffende medewerkers op een voldoende zorgvuldige wijze zal plaatsvinden, vanwege het ontbreken van heldere antwoorden op essentiële vragen én het ontbreken van de afspraken over de personele gevolgen met het lokale GO en het BGO van het SSC-ZL. U heeft vervolgens ingestemd met uitstel en voorgesteld om eerst mondeling met de drie OR-en in overleg te gaan treden. Dit overleg tussen de drie WOR-bestuurders en de drie OR-en van de gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen is in december 2016 gestart.

### **Inleiding**

Sinds juni 2011 vindt er overleg plaats tussen aanvankelijk vier, inmiddels drie partijen over de vorming van een gemeenschappelijke bedrijfsvoeringsorganisatie. Het betreft de gemeenten Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen. De vierde partij, de provincie Limburg is in 2015 afgehaakt.

Na een stroef verlopen proces van bijna 6 jaren, is de vorming van de bedoelde bedrijfsvoeringsorganisatie, de gemeenschappelijke regeling Shared Service Center Zuid-Limburg (SSC-ZL), nu in april 2017 in een fase gekomen waarin de feitelijke en formele inrichting van de organisatie, en daarmee de overgang van medewerkers van de moederorganisaties naar de nieuwe entiteit, aanstaande is.

Aan de Bijzondere Ondernemingsraad SSC-ZL (BOR SSC-ZL) zijn adviesaanvragen voorgelegd inzake de inrichting van de drie betrokken onderdelen: Inkoop, Informatie Diensten (ID) en Personeels- en Salarisadministratie (PSA). De ondernemingsraden (OR'en) van de moederorganisaties hebben inmiddels allen, afzonderlijk en ongelijktijdig, een eerste adviesaanvraag ontvangen inzake de ontvlechting van het onderdeel Inkoop uit deze organisaties. De adviesaanvragen voor de drie OR-en inzake de ontvlechtingen van de andere onderdelen (ID en PSA) zullen op dit moment waarschijnlijk in voorbereiding zijn.

Gelet op deze stand van zaken en conform het gestelde in het advies van de, toen nog vier, OR-en van 14 februari 2014 acht de OR van de gemeente Maastricht het moment aangebroken om de balans op te maken en een principieel oordeel te vormen over de cruciale vraag of de condities, zoals die op dit moment zijn, voldoende basis bieden voor een duurzame en stabiele nieuwe organisatie. De OR vindt dit noodzakelijk omdat hij een verantwoordelijkheid en zorgplicht heeft en voelt jegens het betrokken personeel (zowel het vertrekkende als het achterblijvende deel) en de eigen organisatie (voor wat betreft het goed functioneren van de onderneming – de organisatie van de gemeente Maastricht – in al haar doelstellingen). Om dit oordeel te kunnen vormen, heeft de OR teruggerepen op de feiten en ervaringen zoals die de afgelopen zes jaren zijn opgedaan en de documenten die in deze periode zijn geproduceerd en de besluiten die zijn genomen.

### **Aanleiding en oorspronkelijke doelen**

De eerste aanleiding om vergaande samenwerking te onderzoeken is verwoord in het document "Samenwerking in breder perspectief" uit 2011. In dit rapport wordt geconstateerd dat er wellicht andere mogelijkheden waren, dan die welke op dat moment al benut werden, om samenwerking meer manifest te maken. Daarbij moest samenwerking een middel zijn en geen doel op zichzelf. Het geformuleerde toetsingskader daarvoor bevatte – op hoofdlijnen – vijf criteria. De samenwerking zou aantoonbaar een positieve bijdrage moeten leveren aan:

1. kostenefficiency;
2. verbetering van de kwaliteit, continuïteit en risicoreductie;
3. het bevorderen van regionale doelstellingen;
4. het voldoen aan wettelijke verplichtingen; en
5. het bevorderen van de focus op de kerntaken.

Mede naar aanleiding van de conclusies uit dit rapport werd in 2012 een Bestuursplan opgesteld. Opnieuw werd benadrukt dat samenwerken geen doel op zich is, maar een middel om een hoger doel te realiseren. Dat hogere doel was primair kostenbesparing. Inmiddels was er door DPA een zogenaemde spendanalyse opgesteld, waaruit geconcludeerd werd dat er in totaal een besparingspotentieel was van ruim € 14 miljoen, waarvan ongeveer € 12,8 miljoen gerealiseerd zou kunnen worden door gezamenlijk in te kopen. Wat daarbij echter – althans schijnbaar – over het hoofd werd gezien (maar wel nadrukkelijk in het Bestuursplan benoemd werd), was dat door DPA werd vastgesteld dat ongeveer 2/3 van dit bedrag ook gerealiseerd kon worden wanneer de vier organisaties hun eigen inkoopprocessen zouden professionaliseren. Immers, de voorgestelde professionaliserings- en kwaliteitsverbeteringen zijn niet uniek voor het SSC-ZL maar kunnen ook binnen de eigen organisatie geïmplementeerd worden. Van begin af aan was daarmee duidelijk dat het feitelijke besparingspotentieel bij gezamenlijke inkoop door vier partijen “slechts” circa € 4,3 miljoen zou zijn. De OR stelt vast dat zowel politiek-bestuurlijk als ook ambtelijk het bedrag van € 12,8 miljoen een eigen leven is gaan leiden en tot beoogde resultaat van samenwerking werd gepromoveerd. Onterecht zo blijkt. De OR concludeert dat daarmee vanaf de start is uitgegaan van een te rooskleurig scenario. Het ontwerp van de implementatieplan fase werd overigens op dat moment voorzien gereed te zijn in april 2013, waarna rond de zomer van 2013 besluitvorming in de (toen nog) vier Colleges zou kunnen plaatsvinden. Naast dit primaire doel van de substantiële kostenbesparing werd in het Bestuursplan ook kwaliteitsverbetering en vermindering van de kwetsbaarheid genoemd. Een vierde doel tot slot was het bevorderen van de samenwerking in Zuid-Limburg. De eerder in het rapport “Samenwerking in breder perspectief” genoemde andere twee doelen (beter voldoen aan wettelijke verplichtingen en meer focus op de kerntaken) werden in het Bestuursplan niet meer vermeld.

### **Visie samenwerkende OR'en 2013**

Sinds 2012 vindt er intensief overleg plaats tussen (vertegenwoordigers van) de vier, later nog drie, betrokken ondernemingsraden. Inmiddels is er naast dit overleg al geruime tijd ook een BOR geformaliseerd. Begin 2013 leverden de samenwerkende OR'en een gezamenlijk visiedocument op, waarin een aantal zwaarwegende toetsingscriteria, risico's en uitgangspunten namens de medezeggenschap geformuleerd werd. De belangrijkste daarvan waren de volgende:

- De OR'en stelden vast dat de “winst” met name bij inkoop gehaald moest worden. Uit spendanalyse van DPA bleek dat het feitelijke besparingspotentieel geen € 12,83 miljoen, maar 1/3 daarvan (circa € 4,28 miljoen voor de 4 deelnemende organisaties tezamen) was. Later werd dit besparingspotentieel bijgesteld naar € 10,48 miljoen (na het uittreden van de provincie). Ook toen nog maakte het effect van samenwerking in een SSC-constructie daarvan slechts een derde deel uit (circa € 3,49 miljoen voor de 3 overblijvende organisaties gezamenlijk). De OR'en hebben in hun visiedocument aangegeven twijfels te hebben bij het realiteitsgehalte van deze doelstelling.
- Een tweede betrof het gegeven dat schaalvergroting door herindeling ook tot de mogelijkheden zou kunnen behoren (met name gelet op het kabinetsbeleid op dat moment, dat gericht was op het creëren van 100.000+ gemeenten). Hoewel dit beleid

achterhaald is, wordt herindeling in Zuid-Limburg weer actueel (Heerlen-Landgraaf, Onderbanken-Nuth-Schinnen) en wordt in de verschillende regio's onderzoek gedaan naar mogelijkheden van meer en nauwere samenwerking (Heuvelland-Maastricht, Westelijke Mijnstreek). De vraag van de OR'en was toen al: wat zou de meerwaarde van een SSC-ZL kunnen zijn als er gelijktijdig andere vormen van schaalvergroting gaan plaatsvinden?

- Door de OR'en werd harmonisatie van beleid en uitvoering als conditio sine qua non genoemd bij de vorming van een SSC-ZL. Dat betekende overigens niet dat de OR'en daarvoor ook een voorkeur hadden. Immers, harmonisatie leidt tot standaardisatie, waardoor maatwerk feitelijk onmogelijk wordt. Bovendien is de kans groot dat bij standaardisatie de systemen en procedures leidend en medewerkers volgend worden. Daardoor wordt het werk voor professionals waarschijnlijk minder leuk en uitdagend. De vraag is dan ook of een SSC-ZL in staat zal zijn om kwalitatief goede mensen lang aan zich te binden en de beoogde kwaliteit te realiseren.
- Vanuit de gedachte van de OR dat niet systemen of structuren de kwaliteit van de dienstverlening bepalen, maar de kwaliteiten, de motivatie en de competenties van (onze) mensen, hebben de OR'en in hun Visiedocument het standpunt ingenomen dat de medewerkers van het SSC-ZL maximaal gefaciliteerd moeten worden om een zo hoog mogelijke kwaliteit te leveren. Daartoe moeten zij gemotiveerd, gedreven en betrokken zijn. Om dit te kunnen bewerkstelligen moet er passend HRM-beleid worden ontwikkeld en moeten passende arbeidsvoorwaarden worden gerealiseerd, gebaseerd op een visie waar het SSC-ZL over 5-10 jaar wil staan. De OR'en zouden met name ook op dit element toetsen.
- De OR'en hebben er, ook in hun visiedocument, steeds op gewezen dat samenwerking, waar nodig en wenselijk, van harte ondersteund wordt, maar dat voor hen de vraag is of een SSC-ZL daartoe de meest geëigende vorm is. Dit is ook precies de reden waarom er vanuit de OR'en voortdurend gevraagd is om aangepaste businessplannen aan te leveren, zodra er nieuwe mijlpalen bereikt werden. De oorspronkelijke doelen zijn voor de OR'en dan ook nog steeds leidend. Indien deze (beter) gerealiseerd kunnen worden door middel van andere vormen van samenwerking dan door de oprichting van een rechtspersoon (het SSC-ZL), dan gaat de voorkeur van de OR'en daar nadrukkelijk naar uit. Derhalve geldt voor de OR'en: geen verwarring van doelen en middelen! De OR Maastricht omarmt dit uitgangspunt van harte.
- Ook de gevolgen voor de achterblijvende organisatie dienen duidelijk te zijn met de daarbij horende kosten. Immers alleen dan zal er een totaalbeeld ontstaan en kan er een gedegen en reëel beeld gegeven worden.
- Gedwongen winkelnering is een noodzaak.
- Draagvlak en communicatie zijn essentieel.
- Tot slot werd in het visiedocument van de OR'en in 2013 aangegeven dat het ontwikkelperspectief van/voor de medewerkers verder uitgewerkt moest worden. Reden daarvoor: door een vergaande standaardisatie van producten en diensten en dus van werkwijzen, waren en zijn de OR'en er niet van overtuigd dat de beoogde ontwikkelperspectieven binnen alle werkvelden er zullen komen. Omdat het echter wel één van de doelen bij de vorming van het SSC-ZL is, waren (en zijn) de OR'en van mening dat de inhoud van de term "ontwikkelperspectief" geconcretiseerd moet worden, zodat getoetst kan worden of de OR hieronder hetzelfde verstaat als de projectorganisatie. Vooralsnog blijft het echter bij het benoemen van mogelijke, met name materiële, perspectieven (doorgroeimogelijkheden). Het zal geen verrassing zijn dat deze constatering de OR Maastricht ernstig verontrust.



Al met al constateerden en signaleerden de OR'en in deze visie dat er over een aantal cruciale zaken niet of onvoldoende was nagedacht.

### **Ontwikkelingen, ervaringen, vragen en stand van zaken**

Door allerlei ontwikkelingen sinds 2011 zijn deelnemers, cijfers, uitgangspunten en doelen meermaals gewijzigd. Te noemen zijn het belangrijkste doel substantiële kostenbesparing, maar ook het uitgangspunt gedwongen winkelnering en taakstellingen.

In 2013 constateerde het eigen MT van het SSC van de gemeente Maastricht dat uit de onderzoeken bleek dat er geen goede businesscase lag én er geen draagvlak was. Ook vond er in 2013 nog een onderzoek door Twynstra en Gudde plaats waaruit waarschuwingssignalen naar voren kwamen.

Reactie WOR bestuurder:

Het onderzoek uit 2013 heeft er toe geleid dat bij de organisatieplannen medewerkers betrokken zijn bij het opstellen daarvan. Leden van het MT SSC Maastricht zijn daarbij ook betrokken.

In 2014 heeft de OR van de gemeente Maastricht nog eens nadrukkelijk gewezen op de risico's en dat er grote vragen waren over de haalbaarheid van de doelen. Ook is er in het OR-advies van 14/02/2014 een nadrukkelijk "GO or NO GO" mogelijkheid afgesproken tussen OR en WOR-bestuurder.

Inmiddels is in 2015 één van de vier oorspronkelijke partners, de provincie Limburg, uitgetreden. Eén van de belangrijkste redenen daarvoor staat verwoord in de brief van het College van Gedeputeerde Staten aan de Colleges van Heerlen, Maastricht en Sittard-Geleen, van 14 juli 2015 (kenmerk 2015/48299): "Juist op het vlak van kostenbesparing zijn wij niet overtuigd dat deze ook reëel geboekt kunnen gaan worden anders dan op het vlak van bundeling van inkoopvolume, waarvoor lichtere vormen van samenwerking ook toereikend kunnen zijn. Tevens wordt daarbij aangegeven, dat de kosten van afbouw van formatie, mobiliteitskosten en andersoortige frictie- en transitiekosten niet zijn meegenomen." En verder: "Onze ervaringen tot nu toe kunnen ons niet overtuigen om toch te participeren in een gemeenschappelijke regeling." Hiervoor wordt een aantal argumenten genoemd, waaronder de investeringen die gemoed zullen zijn met de harmonisatie bij implementatie van een gemeenschappelijk E-HRM-systeem (zonder dat dit substantiële besparingen oplevert), de te verwachten weerstand tegen een "toch niet kleinschalige reorganisatie" op ICT-gebied, de verwachte moeilijkheden bij het standaardiseren van processen en applicaties en de verwachting dat de noodzakelijke gemeenschappelijke prioriteitsstelling ten koste zal gaan van de eigen prioriteitsstelling. Tot slot wordt aangegeven dat men nog niet optimistisch is "over de daadwerkelijke toetreding op redelijk korte termijn van andere gemeenten..." In dit kader constateert de OR dat in de raadsinformatiebrief van de gemeente Maastricht (2015.33208) met als onderwerp "Gemeenschappelijke regeling Shared Service Center Zuid-Limburg" melding is gemaakt van slechts een deel van bovenvermelde uittredingsgronden van de Provincie.

Gevolg van het uittreden van de Provincie is, dat een deel van de eerder gestelde doelen lastiger te realiseren wordt. Met name de beoogde schaalvoordelen op diverse terreinen zijn lastiger te bewerkstelligen, omdat de schaal kleiner wordt. Daarnaast worden de

mogelijkheden voor medewerkers om zich loopbaantechnisch te bewegen tussen de verschillende partijen en bestuurslagen minder.

Reactie WOR-bestuurder:

Het niet toetreden van de provincie Limburg was een bestuurlijke keuze van GS. Feit is dat de provincie op het gebied van de Informatiediensten qua opgave en processen fors afwijkt van de gemeenten. Hier was standaardisatie derhalve extra moeilijk. Dat geldt in mindere mate voor PSA. De schaalvoordelen bij inkoop wijzigen minder dan door u gesuggereerd. Immers de provincie doet - weliswaar alleen wanneer relevant- nog steeds mee met de gezamenlijke aanbestedingen van het SSC-ZL.

De gemeente Maastricht participeert in de interne arbeidsmarkt waaraan ook de provincie Limburg meedoet. Wij willen SSC-ZL hieraan toevoegen. Dat vereist wel besluitvorming en afstemming met de medezeggenschap. In dat geval zullen de mogelijkheden om zich loopbaantechnisch te bewegen tussen partijen vergelijkbaar blijven met de huidige situatie.

De geprognosticeerde kostenreductie blijkt, naarmate de tijd voortschrijdt, (ook na aanpassing van deze prognose na het uittreden van de provincie Limburg) niet realistisch. De oorzaken liggen vooral in het onvoldoende kunnen boeken van inkoopresultaten, het ontbreken van schaalgrootte, de extra kosten (met name dubbele personeels- en huisvestingslasten) die de Gemeenschappelijke Regeling nu eenmaal met zich meebrengt en het ontbreken van de voorziene toetreders (en dus het missen van toetredingsfees). Voor wat betreft het onderdeel inkoop kunnen we dus vaststellen dat de voordelen van een gezamenlijke inkoop veel lager zijn dan verwacht. In de raadsinformatiebrief van de gemeente Maastricht (2016-31973) met als onderwerp "Memorie van antwoord begroting SSC-ZL 2017 Raadsronde 13-9-2016" zijn de besparingen op afgeronde gezamenlijke inkooptrajecten SSC-ZL opgesomd. We merken op dat in dit overzicht geen rekening ermee is gehouden dat 2/3 van deze besparingen ook zelf gerealiseerd had kunnen worden (conclusie onderzoek DPA). Ook concludeerden we dat er onnodige kosten voor het SSC-ZL worden gemaakt (dubbele huisvestings- en personeelslasten) die er zonder GR niet zouden zijn. Wat betreft inkoop werden in plannen 9 fte extra genoemd. M.a.w. er kan meer bespaard worden door de huidige manier van werken, namelijk samen inkopen binnen de bestaande organisatiestructuren, te continueren.

Vraag is welke risico's uitblijven van toetreders nog met zich meebrengen. In uw brief van 11/12/2015 geeft u aan dat de nog in te dienen organisatieplannen de basis zullen vormen voor advisering door de OR en voor actualisering/herijking van de meerwaarde van SSC-vorming. Deze herijking zal onderdeel zijn van de collegebesluitvorming over de organisatieplannen en kan in dat kader worden betrokken bij de advisering hierover.

Inmiddels is door OR, GO én de bestuurder de conclusie getrokken dat één van de belangrijkste oorspronkelijke doelstellingen bij de vorming van het SSC-ZL moet worden bijgesteld. De oorspronkelijk door de Colleges en Gemeenteraden beoogde substantiële kostenbesparing is door de bestuurder vervangen door het streven naar “minder meerkosten”. Wat onder “meerkosten” verstaan moet worden en hoe deze becijferd worden is echter niet beschreven. Naar het oordeel van de OR is dit ook niet mogelijk, aangezien ontwikkelingen binnen en in de omgeving van gemeentelijke organisaties zo snel gaan, dat niet beoordeeld kan worden wat leidt tot meer of minder kosten in vergelijking met de omstandigheden in het verleden. De bijgestelde doelstelling is daarmee onduidelijk en oncontroleerbaar.

Reactie WOR-bestuurder:

De bijgestelde doelstelling op het gebied van de inkoopvoordelen en kostenvoordelen is transparant en controleerbaar. De opgestelde businesscases geven het inzicht. Het gaat hier inderdaad om complexe berekeningen met veel uitgangspunten. Maar die zijn wel benoemd en daarmee toetsbaar. Zie brief voor de reactie op bovenstaande stellingen.

Voor wat betreft het onderdeel ID waren de gezamenlijke besparingen (inclusief het aandeel van de provincie) geraamd op € 2,2 miljoen. Hiervan zou € 1 miljoen bespaard kunnen worden op de totale SSC-ZL formatie (19 fte). Dit bedrag was gebaseerd op een schaalgroottebesparing van 15%. Diverse (landelijke) rekenkameronderzoeken laten echter zien dat dit percentage niet realistisch is. Eerder moet gedacht worden aan een besparingspotentieel van 7-10% (maximaal). Ook een onderzoek van Twynstra en Gudde in dit kader uit 2013 gaf meerdere waarschuwendende signalen, waaronder op dit gebied (noemde 8%). Indien gerekend wordt met de realistische landelijk gemiddelde besparingscijfers, dan zou de besparing slechts 9 fte bedragen, exclusief de in de ID toe te rekenen extra overhead (6 fte; bron: meerjarenbegroting SSC-ZL) die nu eenmaal het gevolg is van de oprichting van een nieuwe, zelfstandig opererende organisatie. De netto besparing, uitgedrukt in fte voor het werkveld ID bedraagt daarmee dus maximaal 3 fte. De OR kan op grond hiervan (eigen cijfers SSC-ZL) enkel concluderen dat naast de niet realistische kostenreductie binnen het werkveld inkoop, ook de onvoorziene besparing binnen het werkveld ID niet haalbaar zal blijken. Deze taakstelling heeft vervolgens gevolgen voor de formatie en dus voor de mensen in de organisatie. In diverse overleggen en notities zijn ook deze bedragen meermaals aangepast waardoor het vertrouwen in cijfers drastisch is afgenomen en zelfs uiteindelijk is verdwenen.

Uit in de organisatieplannen Inkoop, ID en PSA opgenomen overzichten blijkt dat de eerste vier jaar na de start de kwaliteit van de diensten en klanttevredenheid terugloopt. Pas na deze periode bestaat de kans dat de klanttevredenheid terug op het huidige niveau komt. Ook eventuele kostenvoordelen (voor zover überhaupt nog aan de orde, gelet op het voorgaande) doen zich volgens de door de projectorganisatie aangeleverde informatie op zijn vroegst na die periode voor. Dit houdt dus in dat er de komende jaren uitgegaan moet worden van gegarandeerd minder kwaliteit, minder tevredenheid en hogere kosten. Pas na pakweg vier jaar is een onzekere, maar in ieder geval geringere dan voorziene, besparing van

enkele formatieplaatsen te realiseren. Ondertussen zal dit voor onze organisatie leiden tot fikse gevolgen voor het eigen bestaande shared services center (eerst een knip en daarna weer samenwerking tussen het eigen SSC en het SSC-ZL, dus extra afstemming en coördinatie, wat niet alleen kostenverhogend werkt, maar bovendien het risico op fouten vergroot), zal de flexibiliteit afnemen (vanwege de standaardisatie en de extra tijd die afstemming met drie partners nu eenmaal inneemt), neemt de kwaliteit van ICT af (aanzien het kwaliteitsniveau van ICT in Maastricht fors hoger is dan het niveau bij de andere partijen), neemt de betrokkenheid van de werknemers van het SSC-ZL bij en de kennis van onze eigen organisatie af, et cetera. Deze ervaringen en resultaten worden overigens bevestigd in evaluaties uit het land zoals onder andere bij een vergelijkbare samenwerkingsvariant als de Drechtsteden. In de brief van de coördinerend WOR-bestuurder Carolien Bruls van 19/5/2014 onderschreef zij deze zorg. Andersom geredeneerd: Er zijn ons nog steeds geen goede voorbeelden uit het land meegedeeld.

Reactie WOR- bestuurder:

De stelling dat de ICT kwaliteit Maastricht afneemt of dat medewerkers minder betrokken worden is niet onderbouwd. ICT medewerkers zullen (dicht) bij de drie moedergemeenten hun werk blijven doen als dat voor hun werk relevant is. Er worden kwaliteitsafspraken gemaakt in PDC, DVO en SLA tussen de gemeenten en het SSC-ZL en die worden niet verlaagd ten opzichte van huidige lokale niveau.

Klanttevredenheidsonderzoeken zullen dit gaan monitoren (zoals dat nu ook gebeurt).

T.a.v. de ervaringen in het land. Kwaliteit van dienstverlening is een proces van lange adem. SSC Drechtsteden en Leidse regio liepen voorop en blijven zich doorontwikkelen. Wij blijven daarvan leren en hebben onze plannen daarop ook aangepast. Inmiddels zijn er meer dan tien samenwerkingsverbanden tussen gemeenten op het gebied van bedrijfsvoering. Wij zullen ook daar klanttevredenheids onderzoeken blijven monitoren om daarvan te leren.

Inmiddels is er huisvesting georganiseerd voor het SSC-ZL. Het betreft een verouderde kantooromgeving in Heerlen, die – zover is duidelijk – aangepast moest worden aan de normen van de huidige tijd. Deze aanpassing kost geld en dat wordt door de partners opgebracht. Of daarmee een aantrekkelijke en inspirerende werkomgeving wordt gerealiseerd voor onze collega's die de overstap zullen (moeten) maken, is de vraag. Wat overigens evenzeer de vraag is, is wat deze nieuwe huisvesting betekent voor de eerder gecommuniceerde visie dat de werkzaamheden van het SSC-ZL zoveel als mogelijk "op locatie" bij de klant (de deelnemende drie partners) dient plaats te vinden. Als dit laatste nog steeds het uitgangspunt is, is voor de OR de vraag wat de toegevoegde waarde van eigen huisvesting voor het SSC-ZL is. Als het uitgangspunt inmiddels gewijzigd is, is de vraag wat dit betekent voor de dienstverlening, de kwaliteit en de verbinding van de SSC-medewerkers met de moederorganisaties. In beide gevallen ziet de OR de voordelen van het SSC-ZL op dit vlak niet. Bovendien loopt de achterblijvende organisatie nadrukkelijke risico's met betrekking tot extra kosten als gevolg van langere tijd leegstand door het vertrek van huidig personeel naar het SSC-ZL.

Bij de besprekingen in 2012-2013 is benadrukt dat er uitdrukkelijk wordt gekozen voor een geleidelijke vorming van de nieuwe organisatie. Dit is ook bevestigd in de adviesaanvraag van oktober 2013. De vorming zou niet – zoals op andere plaatsen in Nederland – via een zogenaamde “big bang” plaatsvinden. De OR'en hebben daarbij aangegeven, gelet op de problemen die elders zijn ontstaan bij de vorming en inrichting van andere SSC's, dat het van belang is dat mensen die op enig moment de overstap gaan maken van één van de moederorganisaties naar het nieuwe SSC-ZL, vooraf duidelijkheid hebben over de inhoud van hun arbeidsvoorwaarden en er overeenstemming is over het HRM-beleid zoals dat van toepassing zal zijn in het SSC-ZL. Op dit moment moet de OR vaststellen dat er nog geen sociaal plan is, dat er nog geen nieuw arbeidsvoorwaardenpakket ligt en er nog geen (nieuw) HRM-beleid voor de medewerkers van het SSC voorhanden is. Evenmin zijn er binnen de eigen organisatie afspraken gemaakt over de voorwaarden waaronder de overgang van de eigen medewerkers naar het SSC-ZL zal plaatsvinden. Zolang over al deze zaken geen duidelijkheid bestaat, kan er naar het oordeel van de OR geen overgang van medewerkers naar het SSC-ZL plaatsvinden.

De vertrekpunten voor de drie partners zijn – afhankelijk van het werkveld – wezenlijk anders. De gemeente Maastricht beschikt al jaren over een eigen voortreffelijk functionerend SSC. Het is voor Maastricht de olie in de machine om de primaire processen en producten te kunnen realiseren. Voor wat betreft alle drie de taakvelden en zeker ook Informatiediensten (ID) is duidelijk dat de kwaliteit die deze dienst in Maastricht levert, significant hoger is dan in Heerlen en Sittard-Geleen. Met name m.b.t. ID, maar naar verwachting ook voor de andere taakvelden, zal de kwaliteit voor onze organisatie dan ook onvermijdelijk (drastisch) verminderen, indien de werkzaamheden overgaan naar het SSC-ZL. Dit zal onherroepelijk ook gevolgen hebben voor de kwaliteit van de dienstverlening aan onze burgers, bedrijven en instellingen. Te meer nu duidelijk is dat kwalitatief hoogwaardige ICT-diensten steeds meer bepalend worden voor de (ervaren) kwaliteit van de gemeentelijke organisatie. Vraag is daarbij of het SSC-ZL erin zal slagen om de meest talentvolle medewerkers lang aan zich te binden indien mocht blijken dat zij minder vrijheid krijgen en op een lager kwaliteitsniveau moeten functioneren. Hierdoor komt de kwetsbaarheid nog extra onder druk te staan. De eerste signalen van vertrekkende medewerkers doen zich inmiddels al voor.

**Reactie WOR-bestuurder:**

Uw zorgen om behoud en werving van goed personeel deel ik. Uw zorg dat medewerkers minder vrijheid krijgen en op een lager kwaliteitsniveau moeten functioneren deel ik niet. De organisatieplannen bieden daar geen aanleiding toe.

SSC-ZL zal via medewerkersonderzoek het welzijn van de medewerkers meten, op een vergelijkbare manier zoals bij ons nu ook gebeurt.

Bij SSC Drechtsteden bleek uit een medewerkersonderzoek dat 90 procent van de medewerkers een jaar na de totstandkoming van het SSC niet meer terug wilde naar de moederorganisaties. Er zal altijd een periode van gewenning nodig zijn en het vergt inspanning van management en medewerkers om medewerkerstevredenheid te realiseren. Er is geen reden om geen vertrouwen te hebben dat deze inspanningen niet het beoogde resultaat zullen hebben..

### **Bestuur en (democratische) controle**

In de directe omgeving vinden er momenteel ontwikkelingen plaats die invloed hebben op krijgen op het te vormen SSC-ZL. Te denken valt aan de beoogde herindeling in de Oostelijke Mijnstreek (Heerlen-Landgraaf) en andere herindelingsprocessen die onderzocht worden of in gang zijn gezet (Onderbanken-Nuth-Schinnen). Daarnaast worden – nota bene door de samenwerkingspartners in het SSC-ZL – in andere verbanden samenwerkingsmogelijkheden onderzocht op andere deelreinen van het gemeentelijke takenpakket. Het is daarmee zeer de vraag of het beoogde doel van één SSC voor heel (Zuid-)Limburg realistisch is, wanneer mocht blijken dat gemeentelijke organisaties voldoende eigen omvang hebben/verkrijgen om zelfstandig deze werkzaamheden te (blijven) doen, dan wel in andere verbanden breder samenwerken. Waarom zouden organisaties bereid zijn om zich in te kopen in de GR SSC-ZL en daarmee autonomie op te geven, terwijl ze voldoende massa hebben om de interne dienstverlening flexibel en kwalitatief minimaal op voldoende niveau te organiseren en uit te voeren?

De toetreding van meer gemeenten was een wezenlijk onderdeel van het verdienmodel voor de partners. Sterker nog: onder druk van toen nog de provincie (zie brief Provincie Limburg d.d. 24 februari 2015) is het “wervingsgebied” uitgebreid van Zuid-Limburg naar de gehele provincie. Vooralsnog heeft dit niet geleid tot massale belangstelling, laat staan tot toetreding van enig andere gemeente.

Gemeenschappelijke Regelingen staan de laatste tijd steeds meer ter discussie, omdat de democratische controle op de taken die zij uitvoeren nauwelijks nog mogelijk is. In de voor het SSC-ZL gekozen variant is geen sprake van een Algemeen en een Dagelijks Bestuur. Er wordt volstaan met een Dagelijks Bestuur, dat volledige bevoegdheid en doorzettingmacht heeft om eigenstandig besluiten te nemen. Voorheen hadden de deelnemende partners bovendien een nadrukkelijke voorkeur voor het niet bieden van directe toegang tot het bestuur van de GR aan nieuwe toetreders. Hun invloed zou moeten lopen via één van de drie partners. Bovendien zouden toetreders zich moeten conformeren aan de standaarden en de dienstverlening zoals die door de drie partners wordt bepaald. Of dit nog steeds de koers is die gevolgd wordt, is de OR niet geheel duidelijk. Indien dit echter het geval is, dan is dat geen aantrekkelijk perspectief voor eventuele toetreders. Immers, in dat scenario moeten toetreders wel een toetredingsfee betalen en betalen voor de dienstverlening, maar krijgen zij noch bestuurlijke zeggenschap noch invloed op de aard en de omvang van de dienstverlening. Uittreden is bovendien zeer onaantrekkelijk omdat in de GR is vastgesteld dat een uittreder moet blijven meebetalen aan de jaarlijkse (vaste) exploitatielasten. Volgens de OR is dit element van het businessplan en het verdienmodel van het SSC-ZL daarmee niet realistisch. De OR vreest dat dit gegeven vroeg of laat zal leiden tot (extra= bovenop de genoemde 15% efficiency) taakstellingen en dus (extra) bezuinigingen, die afgewenteld zullen worden op de betrokken medewerkers. Ook dit vormt voor de medewerkers straks een extra risico omdat de OR of GO er straks na overdracht geen zeggenschap meer over hebben. De SSC-ZL organisatie is straks immers volledig afhankelijk van drie deelnemende moeders en is er geen directe invloed meer op het politieke bestuur (Colleges van B&W en gemeenteraden), bijvoorbeeld voor wat betreft toekenning van budgetten, de invloed op begrotingen en de keuze van beleidsuitgangspunten. Het SSC-ZL komt daarmee terecht in een volledig afhankelijke positie, zonder directe invloed op de politieke beslissers. De OR vindt dit bezien vanuit de belangen van de huidige Maastrichtse collega's die de overstap naar het SSC-ZL zullen moeten maken onwenselijk. Zoals hierboven eerder vermeld heeft u in uw brief van 11/12/2015 aangegeven dat de organisatie plannen de basis zullen zijn voor herijking en onderdeel zal zijn van Collegebesluitvorming.

De rekenkamer van de gemeente Maastricht heeft in 2015 een onderzoek uitgevoerd naar de rol van de Raad bij bestuurlijke samenwerking. In dit rapport wordt o.a. vermeld dat het de Raad ontbreekt aan een set van afspraken over gerichte informatievoorziening over doelen, prestaties en financiën van verbonden partijen. In de opgestelde overzichtslijst kwam het SSC-ZL niet voor. Het wordt wel kort genoemd in betreffend rapport. In de onderzoeksagenda van de Rekenkamer van 20 juni 2016 staat het SSC-ZL voor de langere termijnagenda genoemd.

**Reactie WOR-bestuurder:**

Het door u aangehaalde rekenkamerrapport is nog niet vastgesteld door de gemeenteraad Maastricht. De gemeenteraad van Maastricht krijgt sinds de komst van SSC-ZL meer specifieke informatie dan voorheen over de taken inkoop, Informatiedienstverlening en PSA. Doelen, prestaties en financiën komen in de PenC-documenten van SSCZL en gemeente Maastricht wel aan bod. De raden kunnen daarover zienswijzen indienen.

**Groeiende onrust, afbrokkelende motivatie en ontbreken vertrouwen**

Omdat het SSC-ZL medio 2016 concreter werd maar er nog veel vragen leefden onder de drie overgebleven OR-en zijn er in de brief van de OR-en van 20 juni 2016 18 essentiële vragen gesteld en zorgen uitgesproken door de OR-en. Een deel van de vragen werd niet beantwoord middels uw brief van 15 juli 2016 en door het uitblijven van duidelijkheid en het wijzigen van doelen en uitgangspunten bleef het vertrouwen van de betrokken OR-en in de voortgang en oplossingen een knelpunt. Sterker nog de OR-en constateerden dat beantwoording ondermaats was.

De OR-en delen in hun brief van 29/9/2016 aan de WOR-bestuurders mede dat “als de basis van de huidige besluitvorming gebaseerd is op de informatie uit de brief van 15 juli 2016 dan hebben wij onvoldoende vertrouwen voor de toekomst van het SSC-ZL”. Dit laat geen onduidelijkheid bestaan over de situatie en het vertrouwen op dat moment. In een recente brief van dhr. Rompen d.d. 10/2/2017 aan de drie OR-en wordt nogmaals schriftelijk bevestigd dat de businesscase niet minder kost maar minder meerkosten zal inhouden. Daarmee bevestigt de bestuurder dus keihard dat een van de belangrijkste doelen is gewijzigd en niet gehaald gaat worden.

Reactie WOR-bestuurder:

U baseert deze conclusie op uw onjuiste interpretatie dat “minder meerkosten” geen verdienmodel is. Zie de brief.

Op basis van uw reactie d.d. 29-september 2016 is ook samen met de WOR bestuurders en de drie OR-delegaties een gezamenlijk traject doorlopen om de informatiebehoefte van de OR-en te vervullen. Dat is in december 2016 gestart. Uw vragen zijn zoveel als mogelijk beantwoord door de WOR-bestuurders. In deze overleggen is aan de drie OR-delegaties door de WOR-bestuurders steeds gevraagd of er nog informatie nodig is om te komen tot een advies over de ontvlechting Inkoop. Er is daarbij door u niet aangegeven dat er onvoldoende vertrouwen is over de toekomst van het SSC-ZL of dat u informatie mist. De overleggen werden door beide partijen als constructief ervaren.

Daarnaast constateert de OR begin maart 2017 dat er nog steeds geen sociaal plan is voor de ontvlechtingen. Samen met de onduidelijkheid over andere belangrijke uitgangspunten als gedwongen winkelnering en dus werkzekerheid, levert dit steeds meer signalen van onrust op. Ook wacht de BOR nog op plannen m.b.t. het te voeren HRM-beleid voor de nieuwe organisatie. Gelet op recente ervaringen bij andere samenvoegingstrajecten (Regionale Uitvoeringsdienst en BSGW), stelt de OR zich op het standpunt dat deze plannen er moeten zijn voordat de OR zijn vertrouwen voor wat betreft het arbeidsvoorwaardelijke en rechtspositionele deel van de vorming van het SSC-ZL kan uitspreken en er een overgang van personeel kan plaatsvinden.

Om redenen van signalen over groeiende onrust en onbeantwoorde vragen heeft de OR samen met het GO op dinsdag 21 maart 2017 de medewerkers geïnformeerd en het draagvlak en vertrouwen in de toekomstbestendigheid van het SSC-ZL gepeild. De circa 100 aanwezigen gaven (met uitzondering van maximaal 5 personen) unaniem aan volstrekt onvoldoende vertrouwen te hebben in de organisatie waarin ze verplicht worden geplaatst. Ook binnen het werkveld Inkoop, waar al langer intensief met de twee partners wordt samengewerkt, wordt het nut van een overgang van personeel naar een nieuwe entiteit ernstig betwijfeld, omdat juist door Inkoop is aangetoond dat gezamenlijk optrekken heel goed kan zonder rechtspersoon en rechtspositionele gevolgen voor betrokken medewerkers. Deze optie is eerder uitdrukkelijk geopperd door de OR. Ook worden er grote cultuurverschillen genoemd tussen de moederorganisaties hetgeen bij implementatie en integratie extra inspanningen zal vergen. Ook hieromtrent ontbreekt echter het besef en de plannen. Tenslotte blijkt dat bij diverse taakvelden de werkwijzen straks aan sterke verandering onderhevig zijn waaronder bij ID en Inkoop.



Reactie WOR -bestuurder:

Bij het management van GR SSC-ZL is er besef dat er cultuurverschillen zijn en dat dit inspanning vergt. Er ligt dan ook een cultuurplan klaar ter implementatie. Voor wat betreft het sociaal plan wordt verwezen naar de brief.

Door de OR'en is "gedwongen winkelnering" voortdurend als voorwaarde gesteld voor een positieve benadering. In het Bestuursplan en het Einddocument Haalbaarheidsonderzoek SSC-ZL werd dit aanvankelijk nog verwoord als "afname van werk voor onbepaalde tijd", maar in de brief aan de OR'en van de coördinerend WOR-bestuurder dhr. Rompen van 10 februari 2017, wordt dit inmiddels verwoord als "voor een zeer lange tijd" (punt 7). In de zeer recente brief van dhr. Rompen van 28/3/2017 wordt er wederom een mededeling over winkelnering gedaan. De OR stelt vast dat het belangrijke uitgangspunt van "gedwongen winkelnering" blijktbaar aan stevige schommelingen onderhevig is, regelmatig wordt gewijzigd door de bestuurder en dus steeds minder "hard" is. De op 21 maart 2017 geproefde onrust en het gebrek aan vertrouwen van de medewerkers is volgens de OR dan ook terecht.

Reactie WOR- bestuurder:

Gedwongen winkelnering maakt onderdeel uit van de gemeenschappelijke regeling (art 4 lid 1) en wordt ook verder uitgewerkt in de toetredingsregels. Voor uw constatering dat het uitgangspunt "gedwongen winkelnering" aan schommelingen onderhevig is, bestaat geen enkele feitelijke grondslag..

Zodra medewerkers van de gemeente Maastricht de overstap naar het SSC-ZL gemaakt hebben, heeft de OR geen invloed meer op de omstandigheden waarin zij terecht komen. Zij zijn na besluitvorming in dienst bij een andere werkgever en in een andere onderneming. Inmiddels zijn of worden management en overhead functies al ingevuld in de nieuwe SSC-ZL organisatie. De OR vindt ook dit niet kunnen in deze fase. Nu de overgang echter nog moet plaatsvinden, vindt de OR het zijn taak, zorgplicht en verantwoordelijkheid om het realiteitsgehalte en de bijbehorende risico's van de toekomstscenario's af te wegen. De zorgplicht voor zijn collega's is een hard issue".

**Reactie WOR-bestuurder:**

Invulling van management en overhead is noodzakelijk om te komen tot een werkbare en duidelijke situatie voor het personeel vanaf het begin.

De OR Maastricht zal vanaf de datum overgang inderdaad minder invloed hebben op de nieuwe organisatie. Dat neemt niet weg dat de medezeggenschap in de nieuwe organisatie (op basis van de afspraak dat er een OR SSC-ZL wordt ingesteld) uiteraard wel overeenkomstig de wet op de ondernemingsraden gewaarborgd zal zijn. Het lijkt me daarbij logisch dat de OR Maastricht en deze nieuwe OR daarbij contact onderhouden over uw zorgen.

De inrichtingsplannen en organisatieplannen die de afgelopen maanden aan de BOR SSC-ZL ter beoordeling zijn voorgelegd en waarvan de OR kennis heeft genomen, richten zich sterk op modellen, systemen, processen en procedures. Dit zijn echter theoretische instrumenten waarvan de praktische haalbaarheid en toepasbaarheid nog maar moet blijken. Er is tot heden niet of nauwelijks aandacht aan cultuur en het gewenste gedrag van mensen besteed. De OR vreest dat de menselijke maat ondergeschikt raakt aan de keuze voor systemen en modellen en dat bij tegenvallende resultaten de medewerkers de rekening daarvoor gepresenteerd krijgen. Daarnaast vreest de OR dat de sterke inzet op systemen, modellen en processen zal leiden tot verminderde motivatie van medewerkers, aangezien zij minder invloed krijgen op hun eigen werk en dus minder vrijheid zullen voelen om hun professionaliteit te gelde te maken. De vergaande mate van standaardisatie en harmonisatie, gewijzigde werkwijzen, de gevoelde en feitelijke vergroting van de afstand tussen SSC-ZL en de moederorganisatie(s) en het minder directe contact met (oud-)collega's draagt hier nog extra aan bij. De OR vreest bovendien dat, naast de ongewenste gevolgen die het voorgaande heeft voor de medewerkerstevredenheid, ook de kwaliteit en de continuïteit van de dienstverlening hieronder te lijden zal krijgen, omdat talentvolle, maar ontevreden werknemers in een krappere wordende arbeidsmarkt als eerste zullen vertrekken.

De vorming en inrichting van het SSC-ZL lijkt op een technische, instrumentale operatie, waarbij een aantal elementen- waaronder medewerkers- bij elkaar gebracht moeten worden. Naar het oordeel van de OR staat of valt het slagen van het SSC-ZL met de kwaliteit die geleverd zal worden door de medewerkers van de organisatie. Zij dienen dan ook maximaal gefaciliteerd te worden om te kunnen voldoen aan de verwachtingen. Dit zal in eerste instantie geld kosten en pas later mogelijk geld opleveren. Daarbij blijft echter voor de OR de vraag of een zelfstandige entiteit, een SSC-ZL als gemeenschappelijke rechtspersoon, noodzakelijk is om de kwaliteit verhogende en kwetsbaarheid reducerende doelstellingen te realiseren.

**Samenvattend**

De besprekingen en de plannen om te komen tot samenwerking dateren inmiddels van juni 2011. Er worden derhalve al 6 jaar gesprekken gevoegd, plannen en afspraken gemaakt en besluiten genomen. Onder de medewerkers die het betreft heerst al 6 jaar onrust.

Vooralsnog is er echter nog niet één medewerker van de gemeente Maastricht in dienst getreden van het SSC-ZL. Daarmee zijn de eerder beoogde tijdpaden inmiddels allemaal achterhaald, weliswaar met als resultaat dat er los van de SSC-ZL vorming allerlei vormen van samenwerking plaatsvinden, maar concrete resultaten ten aanzien van de inrichting van het SSC-ZL (overgang van personeel) ontbreken. Sterker nog: door de samenwerking die reeds nu plaatsvindt, dringt zich in toenemende mate de vraag op wat nog de toegevoegde waarde van het tot stand brengen van een aparte organisatie is.

Een nog steeds actueel risico vormt voor de OR dat cijfers, kosten, uitgangspunten en doelen zijn of nog steeds worden gewijzigd of onduidelijk en onvolledig beeld zijn gebracht. Te noemen zijn substantiële kostenbesparing, gedwongen winkelnering maar ook arbeidsvoorwaarden en taakstellingen.

Duidelijk is dat het belangrijkste doel van College en Gemeenteraad te weten substantiële kostenreductie niet gerealiseerd zal worden. Het gaat nu volgens de bestuurder om “minder meerkosten”. In een recente brief van de bestuurder dhr. Rompen d.d. 10/2/2017 aan de drie OR-en wordt nogmaals schriftelijk bevestigd dat de businesscase niet minder kost maar minder meerkosten zal inhouden.

Dit blijft echter een vaag en niet nader geconcretiseerd begrip, met name omdat dit niet gekwantificeerd is en onduidelijk is wat het referentiepunt daarvoor is. Bovendien werd al in 2012 gesteld dat 2/3 van de besparingspotentieel door de afzonderlijke organisatie zelf gerealiseerd zou kunnen worden. Daarbij komt dat het inrichten van een organisatie (dubbele huisvesting, overhead, frictiekosten inrichting, sociaal plan, bestuurskosten, etc.) per definitie duurder is. Zo is voor de OR nog steeds niet helder in de overhandigde begroting wat de nu geraamde totale formatie SSC-ZL van ca. 180 fte aan personeel gaat kosten wat betreft gemiddelde loonsom, kosten opleiding, HRM-beleid etc. . Ook is niet helder of en wat de extra kosten zullen zijn die wellicht nodig zijn om de inhaalslag van andere partners op het gebied van ICT of PSA te laten maken. Naar verluidt zijn de onderlinge verschillen groot en moet nog blijken hoe deze kosten worden verrekend en of Maastricht hieraan moet meebetalen. Ook de latende organisatie krijgt te maken met extra kosten als gevolg van reorganisaties o.a. m.b.t. de regie en coördinatie/afstemming. Nadere uitwerking hiervan wordt node gemist. De vraag is of de extra kosten van een zelfstandige organisatie terugverdiend worden door efficiënter en effectiever te werken. Daarmee is de primaire aanleiding om überhaupt te starten met de samenwerking in de vorm van een aparte rechtspersoon, namelijk een substantiële besparing op kosten, volledig achterhaald. In ieder geval de eerste 4 jaar zullen de kosten van de diensten die in het SSC-ZL worden ondergebracht hoger zijn, terwijl de geleverde kwaliteit en dienstengevolge de klanttevredenheid lager zijn. Hiermee wordt op voorhand terecht rekening gehouden, omdat de ervaring leert (ook in het land zijn meerdere evaluaties bekend waaronder Drechtsteden) dat dit gevolgen zijn die ingecalculeerd moeten worden bij dit soort ontwikkelingen. We kunnen hieruit concluderen dat ook het tweede belangrijke doel, te weten van kwaliteitsverbetering niet wordt gehaald. Wat echter in het geval van het SSC-ZL meespeelt is dat dit juist de periode betreft waarin ook nieuwe toetreders geworven moeten worden (is immers in de begroting rekening mee gehouden). De vraag is echter welke potentiële partner wil toetreden in een organisatie die duurder is, de zeggenschap beperkt in is en bovendien minder kwaliteit levert? Bovendien vereist het toetreden van nieuwe partners opnieuw aanpassing in de organisatie en/of de werkwijze van het SSC-ZL en dus (extra) frictiekosten, terwijl de kwaliteit opnieuw onder druk komt te staan. Kortom de kwaliteit en de klanttevredenheid staan meerdere jaren onder druk. De OR wil graag weten wat de consequenties zijn als er onvoldoende toetreders zijn.

Kansen, bedreigingen en gevolgen voor het personeel: Er is nog steeds geen sociaal plan met o.a. uitgewerkte arbeidsvoorwaarden, plaatsingsprocedure etc.. Dit terwijl er wel al management en overheid functies bezet zijn. Werk wordt op meerdere taakvelden gewijzigd en opgeknipt (specialisatie), systemen worden meer leidend dan nu, processen en procedures gaan bepalend zijn. Aan plannen voor cultuur en HRM-beleid is ondanks eerdere toezeggingen nog geen aandacht besteed. Dat alles gaat ten koste van de uitdaging en de aantrekkelijkheid van het werk. Directe contacten met collega's worden minder, betrokkenheid bij de moederorganisaties wordt minder en de relatie zal steeds zakelijker worden. Er komen daardoor misschien meer doorgroeikansen voor medewerkers qua niveaus van functies, maar aantrekkelijkheid van werk en de mogelijkheden om de professionaliteit van medewerkers te gelde te maken worden minder. Niet voor niets blijkt uit onderzoek dat de medewerkerstevredenheid onder de SSC-medewerkers ruim 6 jaar na de vorming van gemeentelijke SSC's nog steeds lager is dan ervoor (o.a. Strikwerda, Struik en Brugman).

Wat daarbij opvalt is dat er in de tot nu toe gedeelde documenten telkens de suggestie opgeroepen wordt dat door het toepassen van generieke functieprofielen (HR21) de inzetbaarheid van medewerkers verbreed/verruimt wordt. Dat is echter onzin. De inzetbaarheid van medewerkers is niet afhankelijk van een functieprofiel of van een functiewaarderingssysteem, maar van de kwaliteiten, de competenties en de bereidheid (intrinsieke motivatie) van medewerkers om breed inzetbaar te zijn. Omdat HRM-beleid nog ontbreekt, maar wel de generieke functieprofielen worden toegepast, worden medewerkers ongerust en ontstaat er angst in de organisatie (kan men wel voldoen aan de eisen die straks gesteld worden en hoe "vogelvrij" is men straks?). Omdat er nadrukkelijk wordt aangegeven dat er gewerkt gaat worden met prestatienormen en targets, zaken die nu niet of veel minder nadrukkelijk aan de orde zijn, worden medewerkers extra ongerust, hetgeen leidt tot verlamming in de organisatie. Het kan nooit de bedoeling zijn dat dit de invulling wordt van de doelstelling om een aantrekkelijk werkgever te worden en te blijven. De overduidelijke onrust en gebrek aan draagvlak is door 95% van de medewerkers die beoogd zijn om naar het SSC-ZL over te gaan, bevestigd in een informatiebijeenkomst die de medezeggenschap heeft gehouden op 21 maart 2017.

#### Reactie WOR-bestuurder

Er is op zich begrip voor de onrust die er bij het personeel leeft over deze verandering. Dat is ook inherent aan dergelijke veranderprocessen. Daar moet ook nadrukkelijk aandacht voor zijn door het management. De organisatie van het SSC-ZL biedt echter meer kansen voor ontwikkeling en groei bij het betrokken personeel dan in de bestaande organisaties. T.a.v. de ongerustheid over prestaties en targets. In het HRM-beleid van SSC-ZL zal ook met de medezeggenschap afstemming plaatsvinden over de "cyclus van het Goede gesprek". Het valt niet te verwachten dat de uitkomst daarvan wezenlijk zal afwijken van de Maastrichtse situatie.

Samenwerken blijkt de afgelopen jaren ook mogelijk te zijn zonder dure en complexe organisatie of reorganisaties. Laat het duidelijk zijn: de OR is in het geheel niet tegen samenwerking. De vraag is en blijft dan ook wat de meerwaarde van een zelfstandige organisatie is, die dit moet gaan belichamen. De afgelopen periode is gebleken dat samenwerking voortkomt uit het delen van een ambitie en niet door elkaar contractueel te binden (via fees en boetes). Elders worden voor veel eenvoudiger klussen SWOT- analyses of andere risico analyses gemaakt. De OR betwijfelt of dit hier gedegen is uitgevoerd en logisch vervolg aan is gegeven? Een voorbeeld dat buiten het kader van het SSC-ZL daarvan het levende bewijs is, is de aanpak rondom de werving en begeleiding van trainees. Vraag is dan ook waarom niet meer wordt ingezet op dit soort natuurlijke samenwerkingsprocessen en - mogelijkheden. Ook elders binnen de gemeente Maastricht worden andere succesvolle samenwerkingsvormen zoals in de centrumgemeente variant inmiddels uitgevoerd. Zie bij Stadsbeheer en bij Sociale Zaken.

### **Conclusie en advies**

Alles beschouwend komt de OR tot de conclusie dat geen enkele van de oorspronkelijke doelstellingen overtuigend gerealiseerd zal worden. Sterker nog, de voor de initiatiefnemers en College/Raad aanvankelijke meest belangrijke doelstelling van substantiële kostenbesparing is inmiddels radicaal bijgesteld. Dit is inmiddels ook door de bestuurder bevestigd. Geconstateerd wordt tevens dat ook de tweede belangrijke doelstelling te weten kwaliteitsverbetering voor Maastricht, niet wordt gerealiseerd. De OR constateert dat er nog steeds geen sociaal plan is, dat er geen HRM-beleid is uitgewerkt en er na 6 jaar onduidelijkheid en wijzigingen er absoluut geen draagvlak en vertrouwen bestaat in duurzame levensvatbaarheid en aantrekkelijke werkgelegenheid m.b.t. het SSC-ZL. Grote vragen en onduidelijkheid bestaan nog steeds bij de OR van de gemeente Maastricht over de inzichtelijkheid en daarmee ook in de volledigheid van kosten van de nieuwe organisatie SSC-ZL. Ook zijn de gevolgen en kosten voor de achterblijvende organisatie niet uitgewerkt. De gevolgen, risico's voor het personeel en de gevolgen voor de uitvoering van de werkzaamheden zijn daardoor op korte en lange termijn zeer groot te noemen en wel in negatieve zin. Men is nu voornemens om 65 fte aan arbeidsplaatsen over te dragen en dit kan op termijn meer dan 100 fte gaan bedragen. Reden genoeg voor de OR om zijn zorgplicht goed en zorgvuldig uit te voeren en verantwoordelijken op risico's te wijzen.

De OR is een overtuigd voorstander van samenwerking met partners daar waar dat voordelen kan opleveren voor de organisatie en de betrokken medewerkers en heeft daar eerder opties voor genoemd. In dat kader wijst de OR op zijn taak, zoals onder andere geformuleerd in artikel 2 eerste lid van de Wet op de ondernemingsraden: de OR is ingesteld in het belang van het goed functioneren van de onderneming in al haar doelstellingen". De OR stelt vast dat de ontwikkelingen zoals die er nu voorstaan inzake de op- en inrichting van het SSC-ZL er niet toe bijdragen dat de eigen onderneming beter dan nu al het geval is zal gaan functioneren. De OR acht de kans zeer klein dat de doelstellingen van de eigen onderneming door verdere deelname aan de vorming van het SSC-ZL eerder/beter gerealiseerd worden dan wanneer de gemeente Maastricht niet zal deelnemen. In het voorgaande is gemotiveerd hoe de OR tot deze gevolgtrekking komt.

De OR constateert dat gaande het proces het middel toch tot doel lijkt te zijn verheven en dat ongeacht de uitkomsten van de toetsing aan de oorspronkelijke doelstellingen toch SSC-ZL vorming gecontinueerd wordt. De OR vindt dit niet in het belang van de burgers van de gemeente Maastricht, niet in het belang van de gemeente Maastricht en niet in het belang van de ambtenaren. Het is daarom dat de OR het ook tot zijn verantwoordelijkheid vindt

horen om hier op te wijzen. Na langdurig en zorgvuldig beraad is de OR dan ook tot onderstaande conclusie en advies moeten komen, die hem zwaar valt, maar vanwege de geschetste ontwikkelingen onvermijdelijk is.

De OR adviseert om bovengenoemde redenen dan ook negatief over uw voorgenomen besluit voor de ontvlechting taakveld inkoop ten behoeve van de overgang naar de gemeenschappelijke regeling Shared Services Zuid-Limburg.

Het voorgaande betekent dat de OR, alles overwegende ook tot de conclusie komt dat er geen vertrouwen is in de verdere vormgeving aan de organisatie van een gemeenschappelijk SSC-ZL in deze vorm van GR.

De OR concludeert dat het doen van verdere investeringen (in tijd, geld en menskracht) in de totstandkoming van het SSC-ZL niet zal bijdragen aan het goed functioneren van de onderneming (gemeente Maastricht). De OR adviseert de bestuurder dan ook om verdere deelname aan de totstandkoming van het SSC-ZL te beëindigen en met het bestuur van de inmiddels opgerichte gemeenschappelijke regeling tot afspraken te komen over de voorwaarden waaronder deelname aan de GR beëindigd kan worden. Aangezien er feitelijk nog geen sprake is van een ingerichte organisatie, neemt de OR aan dat de doorbetaling van de exploitatiekosten, die als voorwaarde bij uittreding in de GR wordt genoemd, nu nog tot een minimum beperkt kan blijven.

De OR verzoekt tot slot om daar waar aan de orde op zorgvuldige wijze de gevolgen voor de betrokken medewerkers van een beëindiging van de bijdrage aan de totstandkoming van het SSC-ZL op te vangen. Over de wijze waarop dit gaat plaatsvinden wordt de OR graag tijdig geïnformeerd, zodat hij kan bepalen of een interventie door de OR wenselijk dan wel noodzakelijk is.

Ik zie uw schriftelijke reactie met belangstelling tegemoet.

Met vriendelijke groet,  
Namens de Ondernemingsraad,

L. Bernards  
Voorzitter

## **Bijlage 2 Continuïteit en duurzaamheid SSC-ZL**

**(gelijk aan bijlage 4 begroting SSC-ZL 2018-meerjarige cijfers 2019-2021)**

Nu het SSC-ZL in 2017 start met de operationele dienstverlening, is het belangrijk om voor huidige en toekomstige deelnemers en medewerkers, een beeld te schetsen over de continuïteit en duurzaamheid van Het SSC-ZL. Hierbij is niet alleen van belang het financiële perspectief, zoals verwerkt in voorliggende begroting, minstens zo belangrijk is een doorkijk te bieden vanuit kwalitatief perspectief.

### **1. Professionalisering, kennis en specialisatie**

Voor alle drie de diensten, Informatie Diensten (ID), Inkoop en Personeels en Salarisadministratie (PSA) worden alle relevante processen geoptimaliseerd en ingericht conform eigentijdse standaarden en systemen. Deze optimalisatie zal in algemene zin een positief effect hebben op kennis en kunde. Concrete voorbeelden zijn:

- Specialisatie in Inkoop categorieën o.a. Facilitair, Grond Weg- en Waterbouw, ICT, Sociaal Domein;
- Gebruik van moderne systemen E-Procurement (Inkoop), YouForce (PSA), TopDesk (ID);
- Eigentijdse werkmethodes en processen o.a. Lean ITIL (ID), Category Management (Inkoop) en Self Service/eHRM (PSA).

Door de ontstane schaalgrootte kan nu ook voor specifieke functies structureel inhoud gegeven worden aan noodzakelijke kennis en specialisme daar waarbij dat binnen de afzonderlijke deelnemers niet mogelijk was. Denk bijvoorbeeld aan het vakgebied Informatiebeveiliging; een specialisme waarvan nut en noodzaak extreem stijgende is. Om deze professionalisering inhoud te geven wordt er extra geïnvesteerd in opleiding en training.

### **2. Werkaanbod**

De lange termijn ambities van de huidige drie deelnemers, de moederorganisaties, vertalen zich in concrete vacatures binnen Informatie Diensten en Inkoop. De vernieuwingsvraag binnen de ICT omgeving is enorm en de gezamenlijke Inkoopkalenders vertonen nog steeds een aanzienlijke groei.

Voor PSA is er nu al een duidelijk enthousiasme bij potentiële toetreders voor deze diensten. Regiogemeenten zitten met een verouderd personeelsbestand voor dit specifieke werk. Dus ook voor deze dienstverlening is een groei te verwachten.

De drie diensten die in 2017 overgaan blijven voor een lange tijd relevant voor gemeenten. Inkoop, Informatie Diensten en Personeels- en Salarisadministratie horen bij het gemeentelijk werk waarbij outsourcen of op afstand zetten nooit de bedoeling is geweest van de SSC-ZL samenwerking; of zoals vermeld in de GR reglement: een samenwerking voor onbepaalde tijd. Voor de moedeorganisaties geldt een verplichte winkelnering bij het SSC-ZL voor onbepaalde tijd.

### **3. Kwetsbaarheidsreductie**

Dit geldt met name bij diensten die op zichzelf nu al bij de moeders "dun" bezet zijn. Het meest geldt dit bij de PSA. Totaal betreft dit 20,8 fte voor de drie moeders. Hier zien we bij de gemeente Sittard-Geleen dat er als gevolg van natuurlijk verloop kwetsbaarheden zijn en continuïteitsproblemen

ontstaan. Het is een relatief “klein” product met grote specialisaties. Samengaan betekent dat natuurlijk verloop, ziekte en verlof beter kunnen worden opgevangen.

#### 4. Extra kansen

Door taakverwantschappen bij elkaar te organiseren en actief te werken aan kennisontwikkeling en vakmanschap, ontstaan voor medewerkers meer kansen en neemt de inzetbaarheid duurzaam toe.

#### 5. Actualiteit financiële voordelen

Vanaf het begin van het SSC-ZL initiatief zijn er uitspraken gedaan over kosten en toegevoegde waarde. Toen nog gebaseerd op aannames en toenmalige inzichten. In 2016 zijn voor alle drie de disciplines implementatie plannen opgesteld met Business Cases. Niet alleen vanuit SSC-ZL perspectief maar er is ook een start gemaakt met de bepaling van de financiële impact voor de moederorganisaties. Onderstaand de financiële actualiteit per dienst.

##### Inkoop

Op dit moment zijn de actuele cijfers (peildatum 1 november 2016) voorhanden van het besparingspotentieel als resultaat van de samenvoeging en professionalisering van Inkoop:

jaar	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
potentieel	1.7Mio	4.8Mio	6.8Mio	12.6Mio	5.2Mio	1.5Mio	1Mio	0.8Mio

Deze getallen zijn het resultaat van de uitgevoerde aanbestedingen en geven weer het verschil tussen de raming die voorafgaand aan een aanbesteding is bepaald, en de uitkomst van de daadwerkelijke aanbesteding. Of en welk bedrag hiervan nu daadwerkelijk kan worden gerealiseerd en ingeboekt binnen de betreffende gemeente, is uiteindelijk aan de gemeente. Dit is bijvoorbeeld afhankelijk van de daadwerkelijke afname van een product, de vraag of een product al of niet “rendabel” is en of het een investering is. Bij “rendabele” activiteiten (bijv. rioleringen, afval of grondexploitaties) zullen deze voordelen wegvloeien naar de tarieven of afzonderlijke exploitaties. De raden worden over de daadwerkelijk ingeboekte voordelen afzonderlijk geïnformeerd. Voor 2016 bedraagt het gerealiseerde inkoopvoordeel circa 1 Mio€ per moederorganisatie; dus 3Mio€ totaal.

##### Personeels en Salarisadministratie

Tot minimaal 1 juli 2017 wordt gewerkt aan de uniformering en digitalisering van de PSA processen. De verwachting is dat dit een besparing gaat opleveren van 120K€ per jaar ingaande 2018. Dit in vergelijking tot de som van de huidige kosten van de drie gemeenten.

##### Informatie Diensten

Voor Informatie Diensten is er eerder een ambitie geformuleerd om kosten te besparen middels de zogenaamde minder meerkosten en gezamenlijke inkoop. Minder meerkosten betekent nog steeds dat er meer kosten worden gemaakt binnen het SSC-ZL maar minder dan wanneer elk van de 3 gemeentes afzonderlijk dezelfde ambitie zouden gaan realiseren. Concreet stijgt de personele bezetting met 6 FTE binnen het SSC-ZL terwijl dit aantal circa 25 FTE zou bedragen zonder SSC-ZL. De inkoopbesparing binnen Informatie Diensten is ingerekend op 225K€ per jaar en is onderdeel van het eerder genoemde besparingspotentieel.

##### Totaal SSC-ZL meerwaarde



Het financiële voordeel van het SSC-ZL komt met name voort uit Inkoopvoordelen. Voor PSA en ID is er sprake van een zogenaamde "rem" op de kostenontwikkeling wanneer de vergelijking wordt gemaakt met de kostenontwikkeling binnen de afzonderlijke moederorganisaties.

Om te komen tot het SSC-ZL zijn en worden er tijdens de opstart extra kosten gemaakt en ontstaan er voor de 3 gemeenten zogenaamde frictiekosten (o.a. huisvesting). Deze kosten zijn zichtbaar binnen de begrotingen van de gemeenten. Daarnaast zijn er opbrengsten ingerekend, wederom binnen de 3 moederorganisaties, voortkomend uit de toetreding en werkzaamheden voor nieuwe toetredende deelnemers (indicatief 380K€ totaal per jaar).

Integraal kijkend, dus rekening houdend met de Inkoopvoordelen, de geschetste kostenontwikkeling, de opstart- en frictiekosten en de voorziene opbrengsten is er sprake van een jaarlijks significant positief resultaat voor elk van de 3 gemeenten.

## **6. Impact moederorganisaties**

Afspraak is dat de huidige dienstverlening aan de drie moederorganisaties in elk geval op het zelfde niveau blijft. Voor de disciplines Inkoop en Informatie Diensten gelden de huidige processen als uitgangspunt. Voor Personeels- en Salarisadministratie worden de processen geoptimaliseerd en gedigitaliseerd voorafgaand aan de transitie.

## **Conclusie**

Nu in 2016 de contouren van het SSC-ZL en de bijbehorende dienstverlening meer dan duidelijk zijn geworden middels de drie Organisatieplannen is de conclusie terecht dat dit initiatief continuïteit biedt en duurzaam is:

- voor de medewerkers omdat er structureel inhoud wordt geven aan inzetbaarheid en ontwikkeling van vakmanschap;
- voor de deelnemers omdat de dienstverlening geborgd is en de kwaliteit stijgt tegen een positief financieel saldo;
- voor het SSC-ZL omdat de diensten voor lange tijd door de deelnemers worden afgenomen;
- voor de regio omdat de dienstverlening ontsloten wordt voor meer dan de huidige drie deelnemers en daarmee impliciet inhoud geeft aan de samenwerkingsbehoefte in de regio.

