



De gemeenteraad van Albrandswaard

Uw brief van:	Ons kenmerk:588264
Uw kenmerk:	Contact: M.Schoonen
Bijlage(n):	Doorkiesnummer:
	E-mailadres:
	Datum: 23 augustus 2022

Betreft: onderzoek gevolgen wijziging BAR-organisatie voor Albrandswaard

Geachte raadsleden,

INLEIDING

In onze collegevergadering van 5 juli jl. hebben we de notitie 'Vervolg Variantenanalyse' en het plan van aanpak tot wijziging van de BAR-organisatie besproken. Onze brief met een reactie op die notitie aan het algemeen en dagelijks bestuur van de GR BAR-organisatie heeft u in kopie ontvangen (zie raadsinformatiebrief 5 juli 2022, nr. 557435).

De colleges van Ridderkerk en Barendrecht hebben overeenstemming bereikt over het uitgangspunt dat de beleids- en uitvoeringstaken, die de BAR-organisatie nu vervult, 'gemeentespecifiek' georganiseerd moeten gaan worden, hetzij binnen de BAR-organisatie hetzij in een eigen gemeentelijke organisatie. Voor uw beeld: op dit moment zijn ca. 700 medewerkers van de BAR-organisatie werkzaam in beleids- en uitvoeringstaken. Het gaat dus om een ingrijpende reorganisatie. De bedrijfsvoeringstaken, waarin ca. 250 medewerkers werkzaam zijn, blijven grotendeels binnen de BAR-organisatie uitgevoerd worden, zo is de verwachting.

De vervolgonderzoeken, waartoe genoemde gemeentebesturen besloten hebben, zijn naar ons oordeel te beperkt en globaal. Hierdoor krijgen we, naar onze mening, geen inzicht in de gevolgen van de voorgenomen organisatiewijziging op taak-, functie- en formatieniveau, welke kwalitatieve en kwantitatieve kwetsbaarheden hierdoor ontstaan, of die beheerst kunnen worden en hoe, en -tot slot- wat de financiële gevolgen hiervan zijn.

Het ontbreken van inzicht in deze te verwachten effecten vinden wij niet in het belang van de medewerkers en de organisatie en zeker niet in het belang van onze gemeente. Wij willen ook in de toekomst over een inspirerende, vitale, betaalbare organisatie kunnen blijven beschikken.



Om de basis hiervoor te leggen en daartoe over de benodigde informatie te kunnen beschikken hebben wij besloten organisatie- adviesbureau Berenschot opdracht te verlenen de gevolgen en consequenties van de te verwachten wijziging van de BAR-organisatie voor ons in beeld te brengen.

Wij hebben voor Berenschot gekozen vanwege haar specifieke deskundigheid op dit terrein én haar bekendheid met onze ambtelijke samenwerking door het uitgebreide evaluatieonderzoek dat zij in 2019 heeft uitgevoerd naar de dienstverlening en governance van de BAR-organisatie. Wij vinden dit essentieel in relatie tot het spoedeisende karakter met betrekking tot de uitkomsten van dit onderzoek.

KERNBOODSCHAP

Wij vinden het noodzakelijk inzicht te krijgen in de omvangrijke formatieve effecten, de negatieve consequenties en noodzakelijke compenserende maatregelen als gevolg van de te verwachten wijziging van de BAR-organisatie waartoe de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk het voornemen hebben.

Het college heeft daarom organisatie- adviesbureau Berenschot opdracht gegeven om een onderzoek hiernaar uit te voeren. De kosten voor dit onderzoek bedragen ca. € 112.000,- en worden gedekt uit de Algemene Reserve. Wij zullen deze financiële consequentie verwerken in het voorstel aan u aangaande de tweede tussenrapportage 2022. Tegelijkertijd stellen we als college u voor samen een duurzaam langere termijn perspectief te ontwikkelen voor de toekomst van onze gemeente.

TOELICHTING

Het onderzoek 'Vervolg variantenanalyse' dat is opgestart door de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk brengt de gevolgen in beeld van het gemeente- specifiek organiseren van taken, functies en formaties in de variant binnen de huidige GR- BAR (I) en in de variant van een eigen gemeentelijke organisatie (II).

Er wordt gekeken naar de financiële gevolgen van het gemeente- specifiek organiseren van de buitendienst, het KCC en de administratieve onderdelen van het sociaal domein.

Daarnaast wordt in beeld gebracht welke processtappen gezet moeten worden om varianten I en II te implementeren en wat de juridische positie is van het AB, DB, college en de raden waar het gaat om de besluitvorming over deze varianten.

De onderzoeken hebben een korte doorlooptijd, zijn globaal en er wordt in beperkte mate de kennis van de organisatie bij betrokken.

In het onderzoek dat wij door Berenschot laten uitvoeren worden de gevolgen op taak-, formatie-en functieniveau in beeld gebracht. Voor Albrandswaard wordt een formatiebeeld opgesteld. Bijzondere aandacht wordt geschonken aan de kwetsbaarheden die voortvloeien uit een tussen de drie gemeenten opgedeelde organisatie. Tevens komt aan bod hoe die kwetsbaarheden beheerst kunnen gaan worden, bijvoorbeeld door samenwerking aan te gaan met private partijen en/ of organisaties of mogelijk met andere gemeenten.

Naast de deskundigheid van de medewerkers van Berenschot worden ook de deskundigheid en de inzichten van de eigen medewerkers van de BAR-organisatie hierbij benut.

Het onderzoek heeft een doorlooptijd van 3-4 maanden.



CONSEQUENTIES

Wij houden zelf regie op dit onderzoek. Het wordt parallel aan de onderzoeken, die door de gemeentebesturen van Barendrecht en Ridderkerk worden gewenst, uitgevoerd. Hiertoe vindt ambtelijke afstemming plaats. De kosten van het onderzoek dat Berenschot verricht komen voor rekening van de gemeente Albrandswaard.

VERVOLG

In augustus zijn de voorbereidende werkzaamheden voor het onderzoek gestart. Het feitelijke onderzoek in de organisatie start onmiddellijk na het zomerreces. De resultaten verwachten wij in november. Gelijktijdig aan dit onderzoek stellen wij u voor een duurzaam lange termijn perspectief te ontwikkelen gericht op de toekomst van onze gemeente. Hiertoe bereiden wij een gesprek met u voor over de ambities en kracht van onze gemeente en gemeenschap en de eisen die dat stelt aan de ambtelijke organisatie. Hiermee bepalen wij onze eigen koers en staan wij gesteld voor de toekomst wanneer de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk in het najaar daadwerkelijk tot een ingrijpende reorganisatie van de BAR-organisatie zouden besluiten.

BIJLAGEN

Offerte Berenschot d.d. 18 augustus 2022

Met vriendelijke groet,
het college van de gemeente Albrandswaard,
de secretaris, de burgemeester,

Hans Cats

drs. Jolanda de Witte

Gemeente Albrandswaard

T.a.v. de heer M. Schoonen

Via email: m.schoonen@bar-organisatie.nl

Datum: 18 augustus 2022
Onderwerp: Onderzoek formatiebehoefte gemeente Albrandswaard
Status: Definitieve versie

Geachte heer Schoonen,

Naar aanleiding van onze eerdere gesprekken sturen we hierbij ons conceptvoorstel voor het uitvoeren van een opdracht waarbij de benodigde formatie, implicaties en kwetsbaarheden voor de gemeente Albrandswaard naar aanleiding van een mogelijke ontvlechting uit de BAR-organisatie in kaart worden gebracht. Achtereenvolgens gaan we daarbij in op de door u gestelde vraag, onze voorgestelde aanpak en de projectorganisatie (planning, begroting en team).

1. Uw vraag

Na de verkiezingen van maart 2022 is een nieuwe politieke werkelijkheid ontstaan. Deze heeft ertoe geleid dat de nieuwe colleges van Barendrecht en Ridderkerk meer grip willen krijgen op het primair proces wat bij de BAR-organisatie is ondergebracht. Daartoe is het voornemen van (de colleges van) Barendrecht en Ridderkerk om de taken, functies en formatie die direct te maken hebben met de dienstverlening meer gemeente specifiek te gaan organiseren. Daarbij is nog niet duidelijk of het werkgeverschap binnen de BAR-organisatie komt te liggen of dat medewerkers in dienst komen bij de gemeenten. Voor de bedrijfsvoeringstaken is thans het uitgangspunt dat deze onderdeel blijven uitmaken van de BAR-organisatie.¹

¹ De verwachting is dus dat de drie gemeenten nog wel blijven samenwerken op de overheadtaken (zoals ICT en HRM). Vraagpunt is daarnaast nog in hoeverre samengewerkt zal blijven worden op de taken rondom de buitendienst en het KCC en de administratieve onderdelen van het sociaal domein.

Dit betekent voor de gemeente Albrandswaard dat onderzocht moet worden wat de consequenties van deze ontwikkeling zijn en wat Albrandswaard vervolgens aan formatie nodig heeft om over een vitale en betaalbare organisatie te kunnen beschikken.

De kans is reëel dat het eigen ambtelijke apparaat van Albrandswaard voor bepaalde taakgebieden (te) kwetsbaar zal zijn. Een voorbeeld is het sociaal domein. Het is daarom van belang zo snel mogelijk inzicht te krijgen in deze kwetsbare taakgebieden, zodat Albrandswaard zich kan oriënteren op potentiële samenwerkingspartners om de schaal van werken te vergroten.

Deze context leidt tot de volgende fasering om te komen tot een beeld van taken, benodigde formatie en functies:

1. Uitvoeren van een benchmark en doorrekening van het ambtelijk apparaat, om te objectiveren hoeveel 'eigen' formatie nodig zou zijn.
2. Bepalen op welke taakgebieden het toekomstige eigen ambtelijke apparaat kwetsbaar zou zijn. Voor de kwetsbare taakgebieden wordt vervolgens besproken wat kansrijke samenwerkingspartners zijn.
3. Vervolgens zullen deze samenwerkingspartners benaderd moeten worden om de mate van samenwerkingsbereidheid met Albrandswaard te verkennen.
4. Op basis van de stappen 1 tot en met 3 ontstaat duidelijkheid welke taakgebieden Albrandswaard met eigen formatie zal uitvoeren en welke taakgebieden met samenwerkingspartners worden opgepakt c.q. welke taakgebieden worden uitbesteed bij externe partijen. Hierdoor kan vervolgens onderzocht worden wat het nieuwe organisatiemodel (organisatiestructuur) van de eigen ambtelijke organisatie wordt.

De scope van deze opdracht richt zich op de eerste twee fasen.

Dit onderzoek wordt met name *kwantitatief* en zo feitelijk mogelijk ingestoken: hoeveel formatie is nodig voor een bepaald taakgebied en in hoeverre zou de gemeente voor dit taakgebied kwetsbaar zijn bij een zelfstandige taakuitvoering? Daarnaast speelt ook nog een *kwalitatieve* kant ten aanzien van het formatievraagstuk, bijvoorbeeld risico's die ontstaan als gevolg van de ontvlechting (zoals de toename van kwetsbaarheid en het opknippen of samenvoegen van taken, bijvoorbeeld die van specialisten). Daar waar opgehaalde kwalitatieve bevindingen invloed kunnen hebben op de kwantitatieve kant zullen wij dit meenemen in het onderzoek.

Ten aanzien van het formatievraagstuk spelen overigens nog meer vraagstukken met een kwalitatief karakter, bijvoorbeeld de wijze waarop de plaatsingsprocedure wordt ingericht. Voor dit type vraagstukken -die buiten de scope van deze opdracht vallen- is het aan te bevelen om samen met de twee andere gemeenten een procesplan op te stellen voor de ontvlechting. Onderdeel van dit procesplan is dan het vraagstuk van de plaatsingsprocedure, oftewel de verdeling van de huidige medewerkers over de drie gemeenten en het deel van de BAR-organisatie wat gecontinueerd wordt.

2. Plan van aanpak

Stap 1a: Benchmark BAR-organisatie met vergelijkbare organisaties

Een benchmark is een goed instrument om een eerste kwantitatief beeld van de organisatie te krijgen. Berenschot biedt de best gevalideerde gemeentebenchmark van Nederland. Sinds 2001 hebben meer dan 330 gemeenten aan onze benchmark deelgenomen. In 2015 hebben we de benchmark samen met gemeenten grondig vernieuwd. We blijven daarbij veel aandacht besteden aan de validatie van cijfers. Daarmee beschikt Berenschot niet alleen over de grootste, maar ook over de meest betrouwbare database. De laatste jaren zijn gemeenten steeds meer taken gaan uitbesteden. Hierdoor volstaat een vergelijking van alleen uw vastgestelde formatie niet meer en is het van belang om in de vergelijking uit te gaan van uw apparaatskosten. Hiertoe rekenen wij uw loonkosten, inhuurkosten, materiële kosten en kosten van taken, belegd bij derden. Ook corrigeren wij uw formatie en kosten voor werkzaamheden die u uitvoert voor derden. Zo kunnen we gemeenten blijven vergelijken, ongeacht of ze de taken zelf doen of buiten de deur beleggen.

In de vergelijking maken we onderscheid tussen uw primaire proces en overhead. In het primaire proces hebben wij een uitsplitsing gemaakt naar 24 logische en herkenbare clusters. Per cluster krijgt u inzicht in uw totale kosten en formatie met betrekking tot uitvoering, beleid/advies, regie/contractmanagement en vergunningverlening. De kosten en formatie van uw overhead brengen we in kaart aan de hand van 11 categorieën, met uitsplitsing naar onderliggende taken. Zo krijgt u op gedetailleerd niveau vergelijkingsinformatie en inzicht in uw eigen verbeterpotentieel. Bovendien worden uw kosten en formatie naast uw werklustbepalende kenmerken weergegeven, zodat na de vergelijking het gesprek alleen over de aandachtspunten gaat, die gezien uw kenmerken niet te verklaren zijn.

We voeren hiervoor de volgende stappen uit:

1. Met de 65 teammanagers voeren we een gesprek waarin we een toedeling maken van de formatie naar de benchmarkindeling.
2. Met de financieel adviseurs maken wij een toedeling van de begroting naar de benchmarkindeling.
3. Wij verwerken, controleren en analyseren alle gegevens. We maken een eerste vergelijking met een referentiegroep van gemeenten die qua kenmerken het meest op de BAR-organisatie lijken.
4. Vervolgens houden we een validatiegesprek met een afvaardiging van de BAR-organisatie, waarin we de voorlopige benchmarkuitkomsten bespreken en duiden.
5. We verwerken de benodigde aanpassingen en maken de cijfers definitief. De uitkomsten van de benchmarkvergelijking kunt u inzien via ons benchmarkplatform, ook ontvangt u een benchmarksamenvatting met daarin de belangrijkste uitkomsten.

Stap 1b: Uitvraag gevolgen ontvlechting

Gedurende de toedelingsgesprekken met de leidinggevende (zie stap 1a, bij stap 1) plannen we een half uur extra in om de vraag 'Wat zijn belangrijke risico's van de ontvlechting voor de formatieopbouw van

de drie gemeenten?' te bespreken. Dit doen we aan de hand van een interviewleidraad waarvoor we de vragen van te voren met u vaststellen. Hierbij zullen de mogelijke gevolgen en kwetsbaarheid van de gemeente Albrandswaard een belangrijk aandachtspunt zijn.

Stap 2: Benchmark Gemeente Albrandswaard met vergelijkbare gemeenten

De organisatiecijfers van de BAR-organisatie die gebruikt zijn in de benchmark van stap 1 dienen als basis voor de vergelijking van Albrandswaard met vergelijkbare gemeenten. In overleg met u zullen we op deze organisatiecijfers een verdeelsleutel toepassen. Door middel van deze verdeelsleutel van de BAR-organisatie zullen we berekenen hoeveel van de totale formatie en kosten betrekking hebben op de gemeente Albrandswaard. Vervolgens zullen we de gemeente Albrandswaard vergelijken met de referentiegroep, bestaande uit gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal en vergelijkbare kenmerken. De uitkomsten van de benchmarkvergelijking kunt u inzien via ons benchmarkplatform, ook ontvangt u een benchmarksamenvatting met daarin de belangrijkste uitkomsten.

Stap 3: Werksessies kwetsbaarheid en potentiële samenwerkingspartners

In totaal zullen wij drie werksessies organiseren, waarvan er twee zullen gaan over kwetsbaarheid en één over voor welke taken samenwerkingspartners gezocht zullen moeten worden. Deze sessies zullen ieder 2,5 uur in beslag nemen. We bespreken graag met u wie hierbij vanuit Albrandswaard het beste aanwezig kunnen zijn.

Het abstractieniveau qua taakgebieden dat we zullen hanteren in deze bijeenkomsten is het 'clusterniveau' van de Berenschot benchmark (zie bijlage 1 voor een overzicht van de betreffende clusters).

In de sessies over kwetsbaarheid staan de volgende vragen centraal:

- Bij welke taakgebieden zitten kwetsbaarheden in de organisatie en eventuele andere risico's met betrekking tot formatie?
- Wat zijn mogelijke oplossingsrichtingen?

In deze twee werksessies bespreken we alle aandachtspunten die ons zijn opgevallen tijdens de uitvoering van de benchmark en de extra uitvraag aan teammanagers rondom kwetsbaarheid.

In de derde sessie over samenwerkingspartners staat de volgende vraag centraal:

- Welke taakgebieden wilt u met 'eigen' formatie uitvoeren en voor welke taakgebieden is het verstandiger om samenwerkingspartners te zoeken?

Ter voorbereiding op deze derde sessie onderzoeken wij, met behulp van informatie uit de benchmark, welke keuzes (qua inbesteding of uitbesteding) gemeenten hebben gemaakt met een vergelijkbare omvang als de gemeente Albrandswaard. Dat verbinden we met de uitkomsten van de uitvraag aan de

teammanagers rondom kwetsbaarheid. Op basis van deze twee onderzoekslijnen kunnen in deze derde sessie gefundeerde keuzes gemaakt worden welke taakgebieden met eigen formatie worden opgepakt en bij welke taakgebieden samengewerkt zal worden met externe partijen.

Van deze bijeenkomsten maken wij een gespreksverslag voor eigen gebruik. Deze zullen we gebruiken als input voor het eindrapport.

Stap 4: Doorberekening formatie en rapportage

Om de vraag te beantwoorden hoeveel formatie het best passend is bij de gemeente Albrandswaard gezien de omvang, kenmerken en wensen van de gemeenten rondom kwetsbaarheid en uitbesteding, zullen wij een doorberekening maken op basis van alle input uit de voorgaande stappen en deze verwerken in een concept eindrapportage.

Wat we hierbij belangrijk vinden is dat er ook rekening gehouden wordt met de formatie die alsnog benodigd is in de eigen organisatie voor de taakgebieden waar samengewerkt wordt met externe partijen. Het gaat dan bijvoorbeeld om formatie voor regie/contractmanagement.

Stap 5: Benchmarkvergelijkingen van de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk met vergelijkbare gemeenten

De organisatiecijfers van de BAR-organisatie die gebruikt zijn in de benchmark (zie stap 1) dienen als basis voor de vergelijking van Barendrecht en Ridderkerk met vergelijkbare gemeenten. In overleg met u zullen we op deze organisatiecijfers een verdeelsleutel toepassen. Door middel van deze verdeelsleutel van de BAR-organisatie zullen we berekenen hoeveel formatie en kosten betrekking hebben op de gemeente Barendrecht en Ridderkerk. Vervolgens zullen we deze gemeenten individueel vergelijken met een referentiegroep, bestaande uit gemeenten met een vergelijkbaar inwoneraantal en vergelijkbare kenmerken. De uitkomsten van de benchmarkvergelijkingen kunt u inzien via ons benchmarkplatform, ook ontvangt u een benchmarksamenvatting van iedere gemeente met daarin de belangrijkste uitkomsten.

Optioneel: Deelname aan bijeenkomsten stuurgroep

Optioneel is het mogelijk dat wij deelnemen aan stuurgroepbijeenkomsten, bijvoorbeeld voor het bespreken van de voortgang en resultaten van deze opdracht.

Optioneel: Extra presentatie

Eén presentatie (bijvoorbeeld over de benchmarkresultaten) is opgenomen in de begroting van stap 1. Mocht u behoefte hebben aan extra presentaties, (bijvoorbeeld aan het college van Albrandswaard) dan kunnen wij u dit separaat aanbieden.

3. Projectorganisatie

In deze paragraaf gaan we in op de planning, begroting en teamsamenstelling voor dit onderzoek.

Planning

De benchmark heeft een doorlooptijd van 3 maanden. Voor de drie sessies, de doorrekening en de eindrapportage verwachten wij nog een maand de tijd nodig te hebben. Dit resulteert in een doorlooptijd van het gehele project van 4 maanden. Om de genoemde doorlooptijd te kunnen realiseren zijn wij afhankelijk van de flexibiliteit en inzet van de betrokken medewerkers uit uw organisatie. Een definitieve planning stemmen we graag in overleg met jullie af.

Investering

In onderstaand overzicht zijn de verschillende stappen terug te vinden met de daarbij behorende kosten.

Begroting

STAP	ACTIVITEITEN	KOSTEN
1a	Benchmark BAR-organisatie met vergelijkbare organisaties (incl. ondersteuning)	€ 51.000
1b	Uitvraag gevolgen ontvlechting (incl. afstemming en uitwerking)	€ 23.000
2	Benchmark Gemeente Albrandswaard met vergelijkbare gemeenten	€ 3.000
3	Werksessies kwetsbaarheid en uitbesteding (incl. voorbereiding, analyse en uitwerking)	€ 13.224
4	Doorrekening formatie en opstellen rapportage (incl. bespreking)	€ 15.712
5	Benchmark van de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk met vergelijkbare gemeenten	€ 3.000
	Projectmanagement	€ 3.000
	Totaalprijs (excl. btw)	€ 111.936
<i>Optioneel</i>	<i>Bijeenkomsten stuurgroep (3 x 2 uur)</i>	<i>€ 3.500</i>
<i>Optioneel</i>	<i>Extra presentatie</i>	<i>€ 975</i>

De totale kosten komen uit op € 111.936. Dit bedrag is exclusief 21% btw en inclusief reis- en verblijfkosten. De twee optioneel genoemde activiteiten in bovenstaande begroting zitten niet in dit bedrag. Het bedrag zal niet worden overschreden anders dan in overleg met en na uitdrukkelijke toestemming van de opdrachtgever. Bij opdrachtverlening ontvangt u een voorschotnota van 50% van het totale bedrag. Na afronding van de opdracht ontvangt u voor de overige 50% een nota.

Team

Onderstaand stellen we de teamleden aan u voor die deze opdracht zullen uitvoeren.



Drs. D. (Daniël) Huisman

Senior managing consultant

Daniël heeft bedrijfseconomie gestudeerd aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Binnen Berenschot heeft hij veel ervaring met de bedrijfsvoeringsaspecten van organisatieveranderingen bij publieke organisaties. De afgelopen jaren heeft hij bijvoorbeeld tientallen businesscases, bedrijfsplannen en evaluatierapporten opgeleverd voor (samenwerkings)organisaties in het publieke domein. Hij heeft daardoor veel ervaring opgebouwd met de vraagstukken en procesmatige dynamieken die spelen bij dit type vraagstukken. Hij was onder meer betrokken bij opdrachten inzake ambtelijke samenwerkingsverbanden als de BAR-Organisatie, de samenwerking van Zandvoort met Haarlem, werkmaatschappij 8KTD, De Connectie, de HLT samenwerking, de ABG-Organisatie, Stroomopwaarts en de GRSA2 samenwerking. Vorig jaar heeft hij de gemeente Zwijndrecht geadviseerd bij de transitie van de GRD Drechtsteden naar een regeling met de gemeente Dordrecht als service gemeente. Voor de gemeente Tiel heeft Daniël onderzocht wat de (financiële) consequenties zouden zijn van een mogelijke uittreding uit Werkzaam Rivierenland. Voor UW Samenwerking (Montfoort en IJsselstein) heeft hij een begroeiing gemaakt van de kosten die gepaard gingen met de ontvlechting.

Daniël zal als projectleider optreden van deze opdracht.



B. (Bahamin) Khossravi MSc.

Managing consultant & Projectverantwoordelijke gemeentebenchmarks

Bahamin is managing consultant en de projectleider van alle gemeentebenchmarks binnen het Berenschot Benchmark Instituut. Bahamin weet op basis van hoogwaardige onderzoeksmethoden de vraag te beantwoorden hoeveel formatie er benodigd en passend is gezien de situatie van een gemeente. Hij heeft meer dan 400 vergelijkingsonderzoeken uitgevoerd, zowel sector brede benchmarks alsook kleinschalige benchmarks op maat. Bahamin en zijn team hebben meerdere malen benchmark en formatieonderzoeken uitgevoerd voor gemeenten die ambtelijk of bestuurlijk gingen fuseren, gefuseerd zijn of juist uit elkaar gingen. De volgende klanten zijn hier voorbeelden van: 8KTD, A2-samenwerking (bedrijfsvoering), ABG-organisatie, BEL-combinatie, BUCH, De Connectie (bedrijfsvoering), De Kompanjie, De Wolden-Hoogeveen, Haarlem en Zandvoort, HLTsamen, MijnGemeenteDichtbij, Noardeast-Fryslan, SED-organisatie en UW Samenwerking. Ook voor de BAR-organisatie heeft Bahamin in 2016 de benchmark uitgevoerd.

Daarnaast zullen we diverse leden van het benchmarkteam van Berenschot inzetten voor de uitvoering van deze opdracht.

Tot slot

Op onze voorstellen en werkzaamheden zijn de 'Algemene voorwaarden Berenschot Groep B.V.' van toepassing. Zoals hierin vermeld zijn onze adviseurs gehouden aan gedragsregels met betrekking tot geheimhouding en informatieverstrekking. Berenschot gaat actief om met maatschappelijk verantwoord ondernemen en diversiteitsbeleid, waarover wij u ook nader kunnen informeren. Hiermee hopen wij u een goed en gedegen voorstel te doen. De professionaliteit en deskundigheid van ons bureau staan garant voor een gedegen eindresultaat en tevreden klanten. Indien u akkoord gaat met dit voorstel, ontvangen wij graag een schriftelijke bevestiging retour. Wij verzoeken u vriendelijk, indien van toepassing, uw betalingsvoorwaarden of inkoopverplichtingennummer daarbij te voegen

Met vriendelijke groet,

Berenschot Groep B.V.

A handwritten signature in blue ink, consisting of a stylized initial 'D' followed by a long, wavy horizontal line.

Daniël Huisman

Senior managing consultant

Bijlage: benchmarkindeling

Bijlage 1. Benchmarkindeling

Overhead (11 categorieën)

1	Directie en management primair proces	7	Juridische zaken
2	Secretariaten primair proces	8	Communicatie
3	Bestuurszaken en bestuursondersteuning	9	Kwaliteitszorg
4	Personeel en organisatie	10	Facilitaire dienst
5	Financiën en control	11	Inkoop
6	Informatisering en automatisering		

Primair proces (24 clusters)

1	Burgerzaken	15	Maatschappelijke opvang en welzijn
2	Openbare orde en veiligheid	16	Volksgezondheid
3	Verkeer, vervoer en wegen	17	Afval
4	Parkeren	18	Riolering
5	Water	19	Milieu en duurzaamheid
6	Economische zaken	20	Ruimtelijke ordening en volkshuisvesting
7	Educatie	21	Bouwgrondexploitatie en geo-informatie
8	Kunst, cultuur en oudheidkunde	22	Wabo
9	Sport	23	Belastingen en WOZ
10	Groen	24	Griffie, raad en rekenkamer
11	Recreatie en ontspanning		
12	Werk, inkomen en schuldhulp		
13	Wmo		
14	Jeugd		