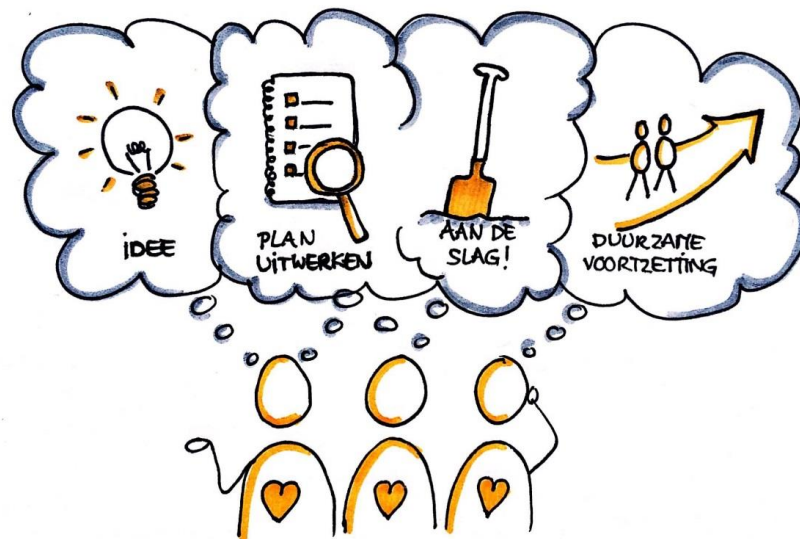


Maak het ze makkelijker!



Een Shared Service Center voor ondersteuning van burgerinitiatieven in Arnhem

Augustus 2018

Kernteam uitwerking Shared Service Center Arnhem

Auteur: Anja Hagendoorn, VONK voor je leefomgeving

1. Aanleiding

Burgerinitiatieven drijven op passie en persoonlijke betrokkenheid. Onmisbare ingrediënten om een initiatief van de grond te krijgen én te houden. Eenmaal de ideeënfase voorbij, krijgen initiatiefnemers zonder uitzondering te maken met vragen als: Waar vind ik geld voor mijn plan? Hoe hou ik een goede boekhouding bij? Welke organisatievorm past het best en hoe regel ik de inhuur van deskundigheid? Langer lopende burgerinitiatieven staan voor vraagstukken als: Ik heb een accountantsverklaring nodig voor mijn subsidietoekenning, hoe regel ik dat? Welke risico's loop ik en moet ik die verzekeren? Hoe vervul ik de poortwachtersrol bij ziekte van onze ingehuurd kracht. Voor deze en andere vragen rondom de bedrijfsvoering kunnen initiatiefnemers in Arnhem in de toekomst aankloppen bij het Shared Service Center voor burgerinitiatieven. Zo kunnen zij zelf hun energie blijven steken in het initiatief.

Leeswijzer

Deze notitie vormt het startdocument voor het nieuw op te zetten Shared Service Center. In hoofdstuk 1 beschrijven we de huidige situatie, de behoeften en verwachtingen en de meerwaarde van het Shared Service Center. In hoofdstuk 2 staat hoe het Shared Service Center in de praktijk werkt en hoe het zich wil ontwikkelen. Ook lichten we toe wat de plaats is van het Shared Service Center tussen andere ondersteunende organisaties in Arnhem. Een toelichting op de planning en beoogde financiering staat in hoofdstuk 3.

1.1 Situatieschets en uitgangspunten

In Arnhem wonen allerlei mensen met goede ideeën voor de stad. De drijfveer is passie en betrokkenheid. De teams leefomgeving van de gemeente zoeken aansluiting bij wat in de wijken leeft. Zij bekijken met wijkbewoners wat nodig is. Veel burgerinitiatieven lopen op een gegeven moment aan tegen vraagstukken op het gebied van bedrijfsvoeringstaken. Vragen over administratie, financiering, juridische zaken, personeel, huisvesting, ict, verzekeringen en communicatie. Het college van burgemeester en wethouders in Arnhem heeft deze geluiden uit samenleving gehoord. In het coalitieakkoord hebben zij het voornemen opgenomen het tot stand komen van een Shared Service Center te ondersteunen. Het Shared Service Center stimuleert burgerinitiatieven en helpt hen bij bedrijfsvoeringsvragen¹. Daarmee wordt een al jaren bestaande wens vervuld.

Uitgangspunten

Burgerinitiatieven zijn er in verschillende soorten en maten: bewonersinitiatieven, kleinschalige projecten, sociale wijkondernemingen, kleine en middelgrote vrijwilligersorganisaties, een buurthuis of verenigingen en stichtingen die in de hele gemeente actief zijn. Al deze initiatiefnemers kunnen met hun vragen terecht bij het Shared Service Center. Voor de leesbaarheid pakken we al deze initiatieven vanaf nu samen onder de noemer "burgerinitiatieven".

¹ Coalitieakkoord 2018-2022, Afspraak 4.4: "Bewoners- en vrijwilligersinitiatieven worden ondersteund door de gemeente. Om de administratieve lasten voor deze initiatieven te verminderen wordt er een Shared Service Center opgezet met een budget van €100.000,- per jaar."

Het Shared Service Center helpt burgerinitiatieven hun doelen makkelijker te realiseren door ze te helpen bij vragen over de 'bedrijfsvoering'. Vanuit een beperkt budget en vaak ook bij gebrek aan deskundige vrijwilligers hebben burgerinitiatieven onvoldoende tijd, aandacht en deskundigheid voor deze taken. Een belangrijk uitgangspunt is dat het eigenaarschap altijd bij de initiatiefnemer blijft. Die moet zelf aangeven of en zo ja welke behoefte aan ondersteuning er is.

Het Shared Service Center vormt voor burgerinitiatieven een poort naar kennis en deskundigheid. Deskundigheid die ook heel goed van andere vrijwilligers kan komen, vanuit het uitgangspunt "burgers helpen burgers". Het Shared Service Center werkt vraaggestuurd, is toegankelijk en het gebruik ervan is vrijwillig.

Andere uitgangspunten zijn feeling houden met "bedoeling" van de initiatiefnemers en maatwerk te leveren op bedrijfsvoeringstaken. Verder zijn continuïteit, snelheid en lage kosten belangrijke vertrekpunten bij de ontwikkeling van het Shared Service Center.



Figuur 1 Uitgangspunten

1.2 Initiatief en draagvlak

Een groep inwoners van Arnhem met ervaring met burgerinitiatieven heeft het initiatief genomen om dit voornemen concreet te maken. Vanuit de gedachte "burgers helpen burgers" hebben zij een kernteam Uitwerking Shared Service Center Arnhem gevormd. Het kernteam heeft bij verschillende burgerinitiatieven gepolst welke behoefte er is bij initiatiefnemers, welke oplossingen mogelijk zijn voor de genoemde vraagstukken en hoe dit te organiseren². De burgerinitiatieven die hulp kunnen gebruiken, noemen bijvoorbeeld:

- Onze penningmeester is ziek; wat nu?
- We willen graag gebruik maken van 'common practice' ervaringen, zodat we het wiel niet zelf opnieuw hoeven uitvinden.
- We zoeken juridische ondersteuning bijv. bij het opstellen van leveringsvoorwaarden.
- Hoe zit het risico's op gebied van ARBO en bestuurdersaansprakelijkheid?

De antwoorden op dit soort vragen vinden burgerinitiatieven op dit moment niet bij bestaande organisaties in Arnhem. En deskundige ondersteuning is duur. Met veel kunst en vliegwerk zoeken burgerinitiatieven naar eigen oplossingen, met als risico onvoldoende continuïteit, verspilde energie en kwaliteit. Er is behoefte aan een laagdrempelig contactpunt voor vragen

² De informatie in dit document is gebaseerd op een aantal voorbereidende inventarisaties en documenten van de kerngroep, waaronder "Behoefteteilingsonderzoek SSC eindrapportage definitief 2017-05-22", "Inventarisatie knelpunten – wensen – voorwaarden" en "Haalbaarheidsonderzoek SSC Oplegger Projectvoorstel" en "Business Canvas Model SSC v2 28-06-2017".

over bedrijfsvoeringstaken. Het Shared Service Center biedt deze hulp in de vorm van meedenken, uitzoeken, adviseren, oplossen of doorverwijzen naar een deskundige (vrijwilliger of bedrijf) of een andere organisatie.

Overigens lijken niet alle burgerinitiatieven behoefte te hebben aan ondersteuning op bedrijfsvoeringstaken. Dat hoeft natuurlijk ook niet: het gebruik van het Shared Service Center is vrijwillig.

1.3 Meerwaarde

Burgerinitiatieven in Arnhem kunnen ook nu al een beroep doen op verschillende ondersteunende organisaties:

- de ideeënmakelaar helpt startende initiatieven hun ideeën te scherpen.
- de vrijwilligers van de Adviesbrigade helpen initiatiefnemers bij het oplossen van problemen en het behartigen van belangen.
- de Arnhemse Uitdaging koppelt vragen van maatschappelijke organisaties aan aanbod van kennis, kunde en materialen vanuit het bedrijfsleven.
- de Teams Leefomgeving van de gemeente helpen initiatieven hun weg te vinden binnen de gemeente. Hoe past het binnen gemeentelijk beleid? Welke rol/verantwoordelijkheid heeft de gemeente? Ook kan een initiatiefnemer bij de gemeente een innovatiesubsidie Burgerkracht aanvragen.

Het Shared Service Center vormt een aanvulling op de bestaande ondersteuningsstructuur voor burgerinitiatieven, specifiek gericht op vragen rond bedrijfsvoeringstaken (zie ook 2.4 Positionering ten opzichte van andere organisaties). Het maakt de zogenaamde “systeemwereld” een beetje toegankelijker voor burgerinitiatieven. En het ontlast initiatiefnemers van allerlei “corvee”.

Als contactpunt voor bedrijfsvoeringsvragen zal het Shared Service Center fungeren als bron van informatie. Door het delen van kennis en door verbinding te leggen (bijvoorbeeld bij gelijksoortige vragen) draagt het Shared Service Center bij aan het lerend vermogen van burgerinitiatieven.

1.4 Functie en kwaliteitseisen

Het Shared Service Center fungeert als poort naar kennis en ervaring die aanwezig is bij deskundige vrijwilligers, ondersteunende organisaties en (kleinere) bedrijven in Arnhem. De dienstverlening aan burgerinitiatieven moet aan een aantal kwaliteitseisen voldoen: het Shared Service Center is onafhankelijk, levert maatwerk, de informatie is juist en volledig en wordt op tijd geleverd. De dienstverlening is betrouwbaar en beschikbaar tegen lage kosten.

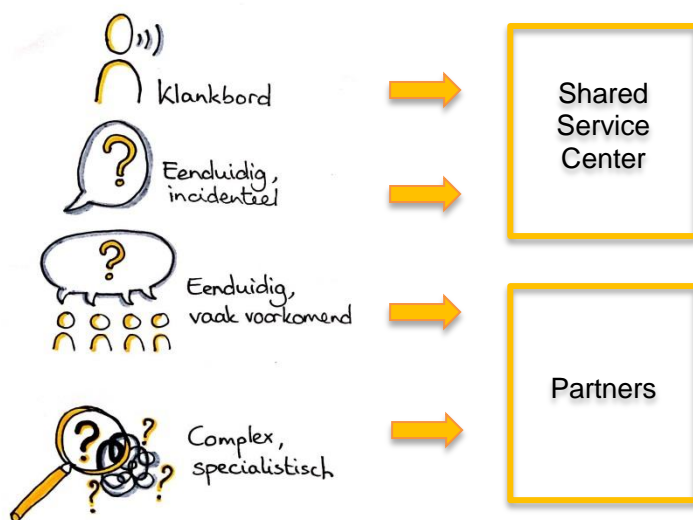


Figuur 2 Kwaliteitseisen van het Shared Service Center

2. Organisatie en werkwijze

2.1 Werkwijze

Burgerinitiatieven kunnen met verschillende soorten bedrijfsvoeringsvragen terecht bij het Shared Service Center. In alle gevallen vindt eerst een gesprek plaats met het burgerinitiatief waarin wordt bekeken wat de vraag precies inhoudt en welke ondersteuning gewenst is. De geboden ondersteuning hangt af van het type vraag (zie afbeelding). In sommige gevallen is het voldoende om mee te denken, andere vragen zijn gemakkelijk te beantwoorden door een medewerker van het Shared Service Center en weer andere zijn zo complex dat er een specialist moet worden ingeschakeld. Het Shared Service Center blijft aanspreekpunt voor het burgerinitiatief.



Figuur 3 Werkwijze bij verschillende typen vragen

Verbinding houden met de stad is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle ondersteuning van burgerinitiatieven. Verbinding met de initiatiefnemers zelf, met de teams leefomgeving van de gemeente en Ideeënmakers, maar ook met andere ondersteunende organisaties, zoals de Arnhemse Uitdaging, de Adviesbrigade of het BurgerServiceLab. Het is een van de taken van de kwartiermaker om hiervoor in het eerste jaar samen met deze partners een aanpak te ontwikkelen.

2.2 Organisatie

In het najaar van 2018 start het Shared Service Center met de oprichting van een “werkstichting”. Het stichtingsbestuur bestaat uit een kleine kern en draagt de eindverantwoordelijkheid voor de organisatie. Dit bestuur is verantwoordelijk voor oprichting van de organisatie, het aantrekken van deskundigheid (kwartiermaker) en het maken van afspraken hierover. De kwartiermakersrol is gericht op de realisatie van het Shared Service Center per 1 januari 2019. Het bestuur werkt samen met de kwartiermaker uit hoe burgerinitiatieven in de toekomst als klanten/vragers/deelnemers betrokken worden bij de organisatie (bijv. coöperatie). In een latere fase, wanneer de organisatie “staat”, is het mogelijk door te groeien naar een organisatie met een toezichthoudend bestuur, een coördinerend bestuurder en een raad van toezicht.

Werkenderwijze ontwikkelen

Het Shared Service Center heeft een zelfstandige, onafhankelijke positie. Aan hand van een aantal concrete vraagstukken werkt een kwartiermaker de aanpak verder uit. De insteek is gewoon te beginnen, al doende leert men. En dan gaat vast niet alles in één keer goed. Daarom is er ruimte om te experimenteren. Fouten maken mag: al doende leert men. Het Shared Service Center ontwikkelt zich werkenderwijs. Zo kan het goed blijven aansluiten bij de behoefte vanuit de burgerinitiatieven.

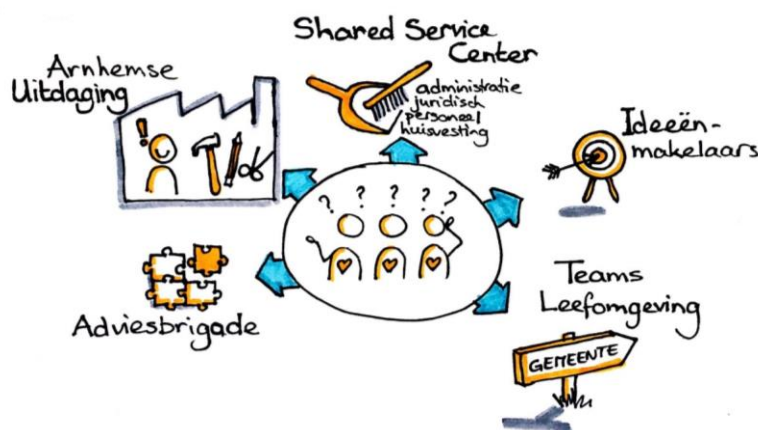
In het eerste jaar wordt gestart met een kleine kern (0,8 fte) betaalde deskundigen personen. Hiermee wordt de kwaliteit en continuïteit van de dienstverlening gewaarborgd. Deze kern wordt bij succes in het tweede jaar aangevuld tot 1,3 fte. Het bestuur van het Shared Service Center voert jaarlijks een evaluatie uit en stuurt deze voorzien van een stand van zaken toe aan de gemeente en andere belangrijke partners.

2.3 Risico's

Aan het opzetten van een Shared Service Center kleven verschillende risico's.

- Het Shared Service Center moet niet een nieuw instituut worden met eigen doelen en belangen. Er kan bijvoorbeeld een prijsopdrijvend element ontstaan en of belangen bij specifieke diensten. Een kritische raad van toezicht en/of een coöperatieve organisatievorm zijn mogelijk manieren om dit op te lossen.
- Het vrijwillige karakter kan doorschieten naar vrijblijvendheid, waardoor de discontinuïteit en verlies van kwaliteit ontstaat.
- Het Shared Service Center bemoeit zich niet met de inhoudelijke aanpak van burgerinitiatieven. Tegelijk is het wel nodig feeling te houden met de leefwereld van de initiatiefnemers en de 'bedoeling' van het initiatief. De uitdaging ligt in het bewaken van deze scheidslijn.
- Vrijwillig gebruik van het Shared Service Center is het uitgangspunt. Het is nadrukkelijk niet de bedoeling te komen tot een gedwongen winkelnering. Dat betekent ook dat geldschietters geen druk of verplichting kunnen opleggen aan de burgerinitiatieven.

Het is de verantwoordelijkheid van het bestuur om deze risico's zo veel mogelijk te voorkomen. In de startfase speelt de kwartiermaker hierin ook een belangrijke rol.



Figuur 4 Burgerinitiatieven kunnen bij verschillende organisaties terecht

2.4 Positionering ten opzichte van andere organisaties

Burgerinitiatieven in Arnhem kunnen in de toekomst op verschillende plaatsen terecht voor ondersteuning. De partijen die initiatieven ondersteunen richten zich op verschillende fases in de ontwikkeling van een initiatief. Van hulp bij het aanscherpen van een idee tot het verkrijgen van materialen of specialistische kennis. Ook de vorm van ondersteuning verschilt: soms lossen ze direct iets op voor de initiatieven en soms helpen ze initiatieven om zelf iets op te lossen (zie figuur 4).

3. Planning en financiering

3.1 Planning

Het Shared Service Center is operationeel in januari 2019. De periode september 2018 - december 2018 wordt gebruikt voor de opstartfase. In de twee jaar erna wordt de organisatie verder vormgegeven en opgebouwd. Eind 2020 is het Shared Service Center een goed draaiend en levensvatbaar initiatief waar Arnhemse burgerinitiatieven terecht kunnen voor ondersteuning bij hun bedrijfsvoeringsvraagstukken.

Opstartfase: september - december 2018

Activiteiten:

- Relaties en netwerk opbouwen: contacten leggen met partners (deskundige vrijwilligers en kleinere bedrijven) en werven initiatiefnemers
- Verbinding leggen en werkwijze afstemmen met andere ondersteunende organisaties
- Definitieve begroting en financieringsplan maken
- Verder vormgeven/uitwerken van organisatie en werkwijze o.b.v. ervaringen
- Communicatieplan maken
- Aantrekken deskundige, betaalde kracht

Eerste jaar: januari - december 2019

Activiteiten:

- Uitbreiden ondersteuning naar meerdere initiatieven
- Communicatie over aanpak en werkwijze
- Partnerschap aangaan met deskundige particulieren en bedrijven waarop initiatieven beroep kunnen doen onder "maatschappelijke" voorwaarden
- Tussentijds evalueren en evt. aanpassingen in organisatie/werkwijze doorvoeren
- Ontwikkelen voorstel structureel betrekken burgerinitiatieven bij organisatie SSC
- Ontwikkelen voorstel voor verkrijgen aanvullende financiering (bijv. via een coöperatiemodel of abonnement)

Tweede jaar: januari - december 2020

Activiteiten:

- Voortzetten en uitbreiden ondersteuning van initiatieven
- Communicatie over aanpak en werkwijze
- Uitbouwen aantal partnerschappen met bedrijven
- Uitbouwen organisatie m.b.t. betrekken burgerinitiatieven
- Implementeren voorstel voor verkrijgen aanvullende financiering

3.2 Begroting en financiering

Opstartkosten:

oprichting	€ 1.000	N.B. De kosten voor het maken van deze tekst
personeel: werving/training	€ 4.000	€ 3.000 horen er toch ook bij.
website	€ 2.000	
onvoorzien	€ 1.000	
<u>totaal</u>	€ 8.000	

Exploitatiekosten:

Jaar 1:

personele kosten (0,8 fte)	€ 75.000
communicatie en pr	€ 2.000
administratie en organisatie	€ 3.000
<u>uitvoeringsbudget</u>	€ 20.000
totaal	€ 100.000

Jaar 2:

personele kosten (1,3 fte)	€ 120.000
communicatie en pr	€ 2.000
administratie en organisatie	€ 3.000
<u>uitvoeringsbudget</u>	€ 30.000
totaal	€ 155.000

Voor de financiering van de exploitatiekosten in het eerste en tweede jaar wordt een beroep gedaan op het in het coalitieakkoord 2018-2022 gereserveerde budget van €100.000,- per jaar.

Voor de aanvullende financiering (€ 55.000 in jaar 2) wordt in het eerste jaar een voorstel ontwikkeld. Denk bijvoorbeeld aan een vorm van abonnementen of het vormen van een coöperatie waarbij de burgerinitiatieven ook financieel deelnemen in het Shared Service Center. Een andere optie is het aanvragen van subsidie bij provincie Gelderland of particuliere fondsen als de Dullertstichting, het Oranjefonds en het Rabobank Stimuleringsfonds.

De financiering van de opstartfase, september tot december 2018, is nog niet gedekt. Voor het bedrag van € 8.000 vragen we een innovatie subsidie Burgerkracht aan bij de gemeente Arnhem.