

Plan van Aanpak

HERINDELING BMWWE-GEMEENTEN

Opdrachtgever: colleges BMWWE-gemeenten

Opdrachtnemer: gemeentesecretarissen BMWWE

Datum: 5 januari 2017

Status: definitief

Inhoud

Inhoud	2
1. Inleiding	3
1.1 Aanleiding.....	3
1.2 Leeswijzer	3
2. Doelstelling, ambitie en uitgangspunten	4
2.1 Inleiding	4
2.2 Doelstelling.....	4
2.3 Ambitie	4
2.4 Uitgangspunten	4
2.5 Resultaten.....	5
3. Organisatie	7
3.1 Programma- en lijnorganisatie	7
3.2 Rollen, taken en bevoegdheden.....	8
4. Fasering en globale planning.....	14
5. Kosten en dekking	16
6. Communicatie	16
7. Hoe nu verder?	17

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsmond hebben op 13 oktober 2016 besloten om gezamenlijk een herindelingstraject in te gaan. Het doorlopen van een dergelijk traject is een forse klus en is niet iets wat de gemeentelijke organisaties er 'even naast' kunnen doen. Temeer omdat tijdens dit traject de reguliere gemeentelijke dienstverlening zoveel als mogelijk moet doorgaan. Het is daarom nodig om voor de uitvoering van het herindelingstraject een aparte programmaorganisatie in te richten.

Het inrichten van een dergelijke programmaorganisatie en het maken van onderlinge afspraken wie nu waarmee aan de slag gaat gebeurt op drie verschillende abstractie- en detailniveaus.

1. Het Plan van Aanpak (pva). Hierin wordt op een strategische niveau de kaders geschetst waarbinnen de programmaorganisatie aan de slag gaat. Zaken als doel, ambitie, randvoorwaarden en rollen & verantwoordelijkheden komen hierin aan bod. Het pva is tevens een van de bouwstenen voor de opdrachtformulering aan de programmamanager.
2. Het Werkplan. Hierin wordt door de programmamanager verwoord op welke wijze de beoogde doelstelling kan worden gerealiseerd. Wat is er nodig ten aanzien van het inrichten van de werkorganisatie /de indeling in werkgroepen, een overzicht van kosten. Ook een detailplanning en een communicatieplan maken onderdeel uit van het werkplan.
3. Het Projectplan. Per werkgroep wordt er tenslotte een projectplan opgesteld waarin op uitvoeringsniveau wordt beschreven wat het doel is van deze werkgroep, welke producten worden opgeleverd, op welke wijze deze producten tot stand komen, wat hier voor nodig is en welke planning wordt gehanteerd.

De verantwoordelijke levert voor de betreffende processtap ook zelf input en is mede verantwoordelijk voor het opstellen van het procesdocument. Maximaal wordt gebruik gemaakt van de beschikbare kennis en de wordt de betrokkenheid/eigenaarschap van de (eigen) medewerkers vergroot.

In dit document wordt het Plan van Aanpak beschreven.

1.2 Leeswijzer

In hoofdstuk twee van dit pva wordt beschreven welke resultaten moeten worden behaald en welke uitgangspunten hierbij randvoorwaardelijk worden meegegeven. Hoofdstuk drie gaat nader in op de programmamaorganisatie die nodig is om te beoogde resultaten te halen. Fasering / globale planning, kosten en dekking en de communicatie volgen in de navolgende hoofdstukken.

2. Doelstelling, ambitie en uitgangspunten

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk van het pva wordt de inhoud van de opgave beschreven.

2.2 Doelstelling

De doelstelling is tweeledig:

1. De nieuwe gemeente is op 1 januari 2019 een feit.
2. De nieuwe gemeentelijke organisatie (bestuurlijk en ambtelijk) is op dat moment zodanig ingericht dat zij in overeenstemming is met de identiteit van de gemeente, haar missie en haar visie en in staat is om hier op een goede wijze invulling aan te geven.

2.3 Ambitie

De lat voor de nieuwe gemeente ligt hoog. De ambitie van de BMW-gemeenten is om een nieuwe gemeente te vormen die verder gaat dan de optelsom van de huidige vier gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum. De nieuwe gemeente is toekomstbestendig, sluit aan bij de vraag van de burger en beschikt over voldoende bestuurskracht en slagkracht van de ambtelijke organisatie om haar taken goed uit te kunnen voeren. Bij het vormgeven van de nieuwe gemeente wordt naar die ambitie gehandeld. De ambitie wordt verder uitgewerkt in de nog op te stellen visie.

2.4 Uitgangspunten

Het herindelingsproces wordt vormgegeven aan de hand van de volgende uitgangspunten:

- Inwoners staan centraal in de totstandkoming van de nieuwe gemeente.
- Er is een actieve betrokkenheid van raadsleden en collegeleden. De colleges en de raden zijn vanuit hun eigen rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden nauw betrokken bij het proces van herindelen en nemen daarin hun positie in.
- De medezeggenschap heeft een volwaardige positie in het proces met waarborging van rechten. Door de medezeggenschap goed te regelen via de BOR en het BGO en hen mee te nemen in het proces worden de medezeggenschapsorganen in staat gesteld om een gefundeerd advies te formuleren op momenten dat dit nodig is.
- Vertrouwen en respect vormen de basis voor het herindelingsproces.
- Praktisch en transparant. Informeel wanneer het kan. Formeel wanneer het nodig is.
- De vier gemeenten zijn gelijkwaardige partners in het herindelingsproces. Hieruit volgt dat bij de besluitvorming het streven naar consensus het uitgangspunt is, de vertegenwoordiging en inbreng in gremia zoveel als mogelijk evenredig is verdeeld en de kosten voor de vormgeving van de nieuwe gemeente gezamenlijk worden gedragen.
- De aanwezige capaciteit in de eigen organisaties wordt maximaal benut. Medewerkers krijgen de kans om actief mee te bouwen aan de nieuwe gemeente. We doen hierbij zelf wat zelf kan en huren in waar dat moet.
- Geanticipeerd wordt op een nieuwe rol- en taakverdeling tussen gemeente en provincie. Die herijking gaat over de taken waar provincie en gemeenten allebei een rol in spelen: wat betekent de nieuwe schaalgrootte voor de gemeentelijke slagkracht van een aantal

belangrijke beleidsthema's. In verkennende zin is hierbij gesproken over: ruimte, leefbaarheid, cultuur en erfgoed, economie, verkeer en innovatie.

- De afvaardiging in de verschillende gremia is voldoende gemandateerd om slagvaardig aan het werk te kunnen.
- Er wordt tijd geïnvesteerd in het beter leren kennen van toekomstige collega's en het opbouwen van een goede cultuur die aansluit op de visie en sturingsfilosofie van de nieuwe gemeente.
- Besluiten of overeenkomsten van individuele gemeenten met langetermijngevolgen (tot na de herindeling) gaan we pas aan na afstemming met elkaar. Dit geldt vanaf het moment dat het herindelingsontwerp is vastgesteld.
- Bij nieuwe ontwikkelingen, ook die al voor de formele herindelingsdatum gerealiseerd moeten worden, trekken wij al zoveel als mogelijk gezamenlijk op.

2.5 Resultaten

Om deze doelen te bereiken zijn op 1 januari 2019 of zoveel eerder dan nodig is het volgende gerealiseerd:

- Er is een nieuw gekozen gemeenteraad, een nieuw college en een waarnemend burgemeester in functie. Deze bestuursorganen zijn voorzien van adequate ondersteuning door de beoogd (kwartiermaker) gemeentesecretaris, de beoogd (kwartiermaker) griffier en medewerkers in de nieuwe ambtelijke organisatie.
- De positie van Middag-Humsterland is geborgd.
- Er is een gedragen visie en een naam voor de nieuwe gemeente.
- Er is een gedragen visie op de dienstverlening en een dienstverleningsconcept.
- Er ligt in afstemming met de buurgemeenten, gemeenten in de regio en met de provincie een basisdocument waarin afspraken over samenwerken door de nieuwe gemeente zijn vastgelegd en waarin afspraken over regionale opgaven zijn gemaakt.
- Het beleid, de verordeningen en de regelingen die uiterlijk per 1 januari 2019 moeten zijn geharmoniseerd, zijn daadwerkelijk geharmoniseerd; de nieuwe raad kan die meteen na de effectuering van de herindeling vaststellen; overige harmonisatie is voorbereid.
- Er ligt een (indicatieve) ontwerpbegroting 2019 met een meerjaren beeld en er is een financiële positie op basis waarvan de gemeente de eerste periode haar opgaven kan vervullen; de (indicatieve) ontwerpbegroting 2019 kan direct na de datum van effectuering van de herindeling door de nieuwe gemeenteraad worden behandeld en vastgesteld.
- De P&C cyclus is ingericht en op orde en de tarieven van belastingen en heffingen zijn geharmoniseerd.
- De besturing, structuur en formatie voor de nieuwe gemeente zijn vastgelegd en in overeenstemming met de missie, visie en het dienstverleningsconcept.
- Er ligt een sociaal statuut.
- De organisatie is qua hoofdstructuur en detailstructuur zo ingericht dat die aansluit op de missie, visie, het dienstverleningsconcept, de besturingsfilosofie en het bedrijfsvoeringconcept.
- Er is een formatieplan voor de nieuwe organisatie opgesteld evenals functieboeken.
- Na de selectieprocedure en de plaatsingsprocedure door de externe plaatsingscommissie zijn de medewerkers in de nieuwe ambtelijke organisatie (voorlopig) ingepast en zijn de rollen en activiteiten verdeeld.

- De huisvesting en de ondersteunende faciliteiten, daarbij behorende vitale systemen en processen die nodig zijn voor het functioneren van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie zijn ingericht, op orde en draaien.

3. Organisatie

3.1 Programma- en lijnorganisatie

Het herindelingsproces gaat gepaard met een breed scala aan besluitvorming op velerlei terreinen.

Bij de reguliere taakuitoefening van de gemeente is de rol- en taakverdeling tussen de verschillende partijen helder: het college is het dagelijkse bestuur van de gemeente, ondersteund door een ambtelijk apparaat met mandaten. De raad controleert het college, stelt kaders vast voor het te voeren beleid en heeft budgetrecht. De raad beschikt over eigen adviseurs en ondersteuning in vorm van de griffie.

Bij een herindeling is de wens om tot eenduidige besluitvorming te komen. Er is echter sprake van vier raden, vier colleges en vier ambtelijke organisaties. Allen hebben zij autonome bevoegdheden, die in theorie een eenduidige besluitvorming in de weg kunnen staan. Daarom wordt een programmaorganisatie gevormd die ten aanzien van de herindeling in onderlinge samenwerking besluitvaardig kan handelen. Er wordt in dit specifieke geval gekozen voor een programmaorganisatie omdat het hier een tijdelijke organisatie betreft waarbinnen door een breed scala aan werkgroepen / disciplines gewerkt wordt aan de realisatie van een enkel hoofddoel.

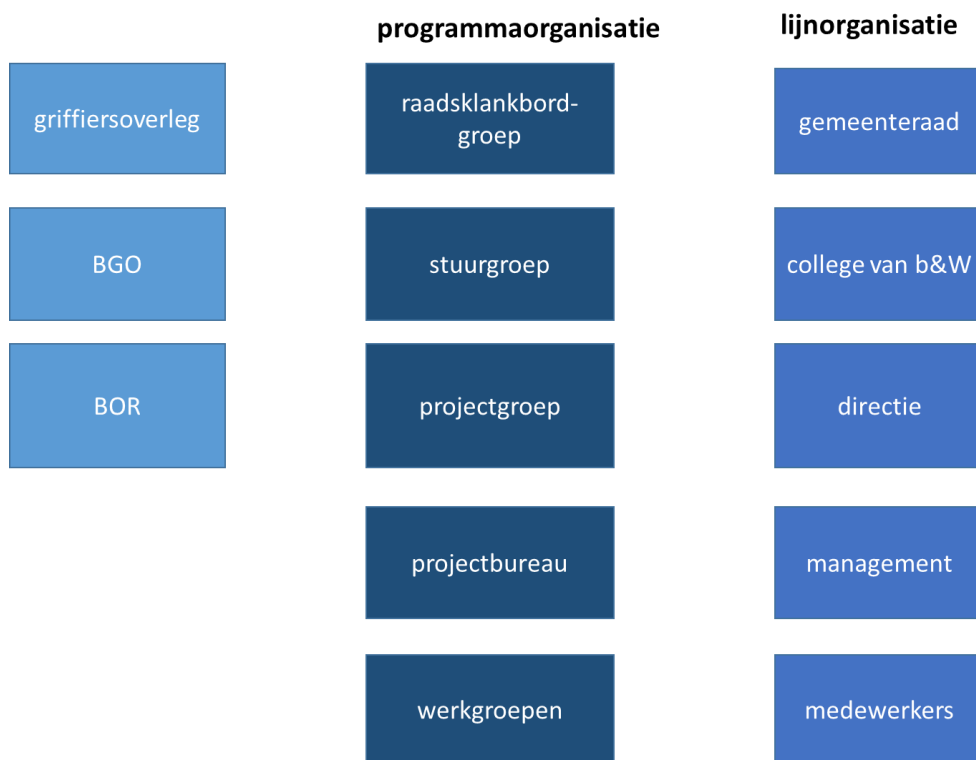
De programmaorganisatie bestaat uit vertegenwoordigingen uit alle genoemde partijen in de lijnorganisaties, die een bepaald mandaat krijgen binnen de programmaorganisatie. Niet alleen voor wat betreft het proces (hoe), maar ook voor wat betreft de inhoud (wat) is een mandaat nodig om al voor de fusiedatum op onderdelen eenduidige besluitvorming te realiseren. Overigens kunnen de verantwoordelijkheden van de vier raden niet naar een ander gremium worden gemandateerd. Wel kan er voor worden gezorgd dat de inhoudelijke discussie op onderdelen in de Raadsklankbordgroep plaatsvindt, gericht op eenduidige besluitvorming in de afzonderlijke raden.

Bij de vorming van een programmaorganisatie wordt grotendeels gebruik gemaakt van al bestaande overlegstructuren. Ieder niveau in de lijn, beschikt ook over een vertegenwoordiging in de programmaorganisatie. Voor de raden is dat de Raadsklankbordgroep. Op collegeniveau is er de Stuurgroep herindeling en op directieniveau de projectgroep. Op managementniveau wordt een projectbureau ingericht onder aansturing van de programmamanager. Inzet vanuit de ambtelijke organisaties vindt plaats in ambtelijke werkgroepen, onder verantwoordelijkheid van de Projectgroep en op basis van bestuursopdrachten.

De projectorganisatie wordt aangestuurd door de programmamanager ter ondersteuning van de gemeentesecretarissen. De medezeggenschap wordt vormgegeven door instelling van een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) en een Bijzonder OndernemingsRaad (BOR).

Met deze organisatie wordt op een efficiënte en slagvaardige wijze invulling gegeven aan de gemeentelijke herindeling. Natuurlijk kan straks in de praktijk blijken dat op onderdelen bijsturing nodig is. Op dat moment zal het organogram hierop worden aangepast.

Onderstaand is de projectorganisatie gevisualiseerd.



Figuur 1: Programmaorganisatie Herindeling

3.2 Rollen, taken en bevoegdheden

Hieronder wordt per gremium aangegeven wat de rollen, taken en bevoegdheden zijn. Daarin wordt een koppeling gemaakt tussen de lijn- en projectorganisatie.

Raadsniveau

De raden zijn ook binnen de gemeentelijke herindeling het hoogste orgaan. Alle zaken die in een “normale” situatie ter besluitvorming aan de raad worden voorgelegd, worden dat nu ook. Afstemming over het doorgeleiden naar de raden vindt in de Raadsklankbordgroep (namens de vier gemeenteraden) plaats. De Raadsklankbordgroep adviseert welke besluiten de huidige raden nog nemen en welke door de toekomstige raad van de nieuwe gemeente worden genomen. Veel onderwerpen worden voorbereid door de Stuurgroep. Via de Stuurgroep worden voorstellen die op het gebied van de herindeling de bevoegdheid van de raden raken, met tussenkomst van de Raadsklankbordgroep aan de raden voorgelegd. Alle overige relevante stukken die betrekking hebben op de herindeling worden ter kennisname aan de raden aangeboden. Bij specifieke onderwerpen is sprake van een gezamenlijke verantwoordelijkheid van Stuurgroep en raad (zoals bijvoorbeeld bij het inrichten van de Planning en Control-cyclus) en wordt de Raadsklankbordgroep aan de voorkant betrokken.

Er zijn ook onderwerpen die tot het exclusieve domein van de raden behoren en waarvoor geen voorstellen door de Stuurgroep worden geformuleerd. Het gaat dan om onder andere de inrichting van de griffie, de vergaderwijze van de nieuwe raad, raadsverordeningen en de rekenkamerfunctie. Deze onderwerpen worden door de griffiers geagendeerd (en ondersteund) voor de

Raadsklankbordgroep. Voorafgaand aan de raadsbehandeling worden deze stukken ter kennisname aangeboden aan de Stuurgroep.

De vier gemeenteraden

- Zijn formeel *opdrachtgever* aan de colleges om het fusiespoor in te richten en uit te voeren. De gemeenteraden worden op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen door enerzijds de reguliere kanalen van griffie en presidium en anderzijds de Raadsklankbordgroep en de Stuurgroep herindeling.
- Hebben *budgetrecht*. Dat betekent dat zij budgetten vaststellen in verband met de tijdens het fusietraject te maken kosten.
- Stellen de *besluiten* vast die binnen de verantwoordelijkheden van de raden vallen. Het gaat dan deels om “exclusieve” raadsaangelegenheden (zoals bijvoorbeeld besluiten over de griffie, reglementen van orde), maar ook zaken die via de Stuurgroep en de Raadsklankbordgroep naar de raden worden gebracht (zoals bijvoorbeeld toekenning van budgetten of het vaststellen van een conceptbegroting voor de nieuwe gemeente).

De Raadsklankbordgroep

- Wordt gevormd door een afvaardiging uit de vier gemeenteraden. Op welke wijze deze afvaardiging wordt vormgegeven is door de raden bepaald. De samenstelling zal hierbij mogelijk eerst gericht zijn op een afvaardiging van de vier afzonderlijke raden en kan zich daarna geleidelijk ontwikkelen naar een samenstelling vanuit het perspectief van de toekomstige gemeente. Per afgevaardigd raadslid wordt een plaatsvervanger aangewezen.
- Wordt voorgezeten door een onafhankelijk technisch voorzitter. Daarnaast wordt een plaatsvervangend voorzitter benoemd.
- De vergaderingen zijn in principe openbaar.
- De klankbordgroep wordt geadviseerd door de griffiers die tevens optreden als secretaris. Zij verzorgen de vastlegging van de vergadering middels het opstellen van een besluitenlijst.
- Is adviseur en klankbord van de stuurgroep bij de uitvoering van het plan van aanpak.
- Agendabepalend naar de raden toe voor de besluiten die worden voorbereid door de stuurgroep en die ter besluitvorming aan de raden moeten worden voorgelegd.
- Adviseur van de gemeenteraden ten aanzien van raadsvoorstellen die in de vier gemeenteraden moeten worden behandeld en door de stuurgroep worden voorbereid.
- Is verantwoordelijk voor het voorbereiden van voorstellen voor ofwel de huidige raden ofwel de nieuwe gemeenteraad ten aanzien van zaken die specifiek “van de raad” zijn zoals het reglement van orde, de inrichting van de griffie, de vergaderstructuur, etc.
- Levert een bijdrage aan de ontwikkeling van een strategische visie op de nieuwe gemeente.
- Betrokken bij het opstellen van de nieuwe begroting en Meerjarenbegroting.
- Betrokken bij voorbereiden harmonisatie beleid en regelgeving en accountantskeuze.
- Bereidt informatiebijeenkomsten voor de raden van de gemeenten voor.
- Bereidt contact- en verdiepingsmomenten voor met inwoners.
- Een van de vier burgemeesters, een van de vier gemeentesecretarissen en de programmamanager nemen als adviseur deel aan het overleg. Indien van toepassing schuiven ook portefeuillehouders aan die verantwoordelijk zijn voor een aandachtsgebied dat op de agenda van de raadsgroep staat.

- Stemt haar vergadercyclus af op het vergaderschema van de vier raden. Vergadert ten minste een maal per maand.

Het griffieroverleg

- Bestaat uit de vier griffiers. Deze vier wijzen een coördinerend griffier aan.
- Ondersteunt en adviseert de Raadsklankbordgroep en bereidt de vergaderingen ervan voor met de voorzitter.
- Adviseert de raden over producten die raadsaangelegenheden zijn.
- Vergadert onder roulerend voorzitterschap,
- Is verantwoordelijk voor het adviseren en ondersteunen van raadsspecifieke werkgroepen, waarin zowel raadsleden, steunfractieleden als griffiemedewerkers een rol kunnen spelen.
- Onderwerpen waarvoor specifieke raadswerkgroepen door het Griffieroverleg worden vormgegeven zijn in ieder geval:
 - Planning en control (inclusief rekenkamerfunctie);
 - Vergaderstructuur en harmonisatie regelingen Raad;
 - Inrichting en huisvesting griffieorganisatie.
- Stemt haar vergadercyclus af op het ritme van de Raadsklankbordgroep.
- Stemt haar werkzaamheden af met de projectgroep. Beide gremia vergaderen minimaal eens per twee maanden gezamenlijk.

Collegeniveau

De colleges

- Nemen vooraf kennis van de agenda en de inhoudelijke stukken die door de Stuurgroep worden vastgesteld en geven de Stuurgroepleden desgewenst advies over door de Stuurgroep te nemen besluiten.
- Stellen in principe bij hamerstuk de voorgenomen besluiten vast die door de stuurgroep zijn genomen¹. Op voorspraak stuurgroepstukken inhoudelijk bespreken.
- Doen, met tussenkomst van de Raadsklankbordgroep, voorstellen aan de gemeenteraden op het gebied van kaderstelling, beleid en budgetten, op basis van besluitvorming in de Stuurgroep.
- De colleges vergaderen minimaal eens per twee maanden gezamenlijk, ten behoeve van informatie-uitwisseling, elkaar opzoeken, etc.

De Stuurgroep herindeling

- Is verantwoordelijk voor de uitvoering van het herindelingsproces.

¹ De stuurgroep is geen formeel orgaan. De door de stuurgroep genomen besluiten moeten daarom formeel door de colleges worden bekrachtigd. Om geen afbreuk te doen aan de besluitvaardigheid van de Stuurgroep, geschiedt dit bij hamerstuk. Specifieke besluiten met rechtspositionele en/of juridische consequenties zal de Stuurgroep door de vier colleges laten nemen.

- Neemt voorgenomen besluiten over alle zaken aangaande herindeling, die vervolgens in principe bij hamerstuk door de colleges worden bekrachtigd.
- Stelt bestuursopdrachten vast.
- Is als vertegenwoordigend lichaam van de colleges verantwoordelijk voor de aansturing van de programmamanager.
- Eén van de burgemeesters voert het overleg met het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO).
- Kent de volgende samenstelling:
 - de leden bestaan uit de vier burgemeesters en één wethouder per gemeente;
 - wordt technisch voorgezeten door de programmamanager;
 - de vier secretarissen en de coördinerend griffier zijn adviseur van de stuurgroep. Zij adviseren gevraagd en ongevraagd.
- Vergadert minimaal eens per maand.

Directieniveau

De projectgroep

- Wordt gevormd door de vier gemeentesecretarissen.
- Wordt voorgezeten door de programmamanager.
- Vertaalt de besluitvorming in de stuurgroep naar een opdracht voor de programmamanager.
- Toetst of de stukken voor de stuurgroep geschikt zijn voor besluitvorming.
- Voert overleg met de Bijzondere Ondernemingsraad waarbij de programmamanager optreedt als WOR-bestuurder.
- Is portefeuillehouder van de functies Personeel, Informatisering en Automatisering, Juridische Zaken, Organisatie, Financiën, Communicatie en Huisvesting.
- Indien daartoe aanleiding is kan een voorzitter van een werkgroep of een adviseur aanschuiven.
- Stemt haar vergadercyclus af op het ritme van de Stuurgroep. Vergadert minimaal eens per maand.
- Stemt haar werkzaamheden af met het Griffiersoverleg. Beide gremia vergaderen minimaal eens per twee maanden gezamenlijk.

Managementniveau

Projectbureau

- Zorgt voor opdrachten aan, afstemming tussen en coördinatie van de ambtelijke werkgroepen.
- Stuurt de projectleiders van de werkgroepen aan op de beheersaspecten geld, risico, organisatie, tijd, informatie, communicatie en kwaliteit.
- Is verantwoordelijk voor adequaat en zorgvuldig beheer van uitgaven en budgetontwikkelingen van het herindelingstraject en legt daarover verantwoording af aan de stuurgroep herindeling.
- Is ambtelijk verantwoordelijk voor het opstellen van het communicatieplan herindeling en de uitvoering daarvan.
- Schrijft de 'werkgroepoverstijgende' stukken.
- Is verantwoordelijk voor de uitvoering van de projectdossiers Middag-Humsterland.
- Kent de volgende samenstelling:

- Programmamanager, tevens voorzitter van het projectbureau.
- Nader in te vullen ondersteuning. Bijvoorbeeld op gebied van programmasecretariaat, communicatie en financiën.

Programmamanager

- Is verantwoordelijk voor de uitvoering van het plan van aanpak en de beheersing van het project vorming nieuwe BMW-gemeente.
- Is technisch voorzitter van de Stuurgroep, voorzitter van de Projectgroep, WOR-bestuurder en hoofd van het Projectbureau.
- Stuur op rollen en verantwoordelijkheden, richt zich vooral op en is verantwoordelijk voor het goed functioneren van projectgroep, projectbureau en werkgroepen, en waar nodig op het tijdig versterken van de werkgroepen en de kwaliteitsbewaking van de producten.
- Bewaakt de planning, de verbinding en afstemming tussen de onderdelen van de projectorganisatie, de communicatie, de betrokkenheid en het draagvlak van de herindeling.

Organisatieniveau

De werkgroepen, ieder voor het onderwerp waartoe zij zijn ingesteld

- Voeren bestuursopdrachten namens de stuurgroep uit (met tussenkomst van de projectgroep en het projectbureau).
- Worden bemenst door medewerkers uit de vier gemeenten op basis van benodigde kwaliteiten en expertise; de projectgroep wijst de leden van de werkgroepen en de voorzitter aan. Dragen zorg voor afstemming met andere werkgroepen over (sub)onderdelen die een verbinding hebben met die werkgroepen.
- Bij formulering van nieuw beleid door de werkgroep, worden in afstemming met de projectgroep de vak-portefeuillehouders vooraf en actief betrokken bij het desbetreffende onderwerp.
- De indeling van de werkgroepen en de volgorde waarin deze moeten starten wordt vastgelegd in het nog op te stellen werkplan . Thema's die hierbij in ieder geval aan de orde zullen komen zijn: dienstverlening, harmonisatie van beleid en regelgeving, financiën en Planning & Control, Informatie & automatisering, huisvesting & faciliteiten, personeel & organisatie en communicatie. Vooruitlopend op het werkplan zijn twee groepen al gestart met haar werkzaamheden:
 - Wetgeving herindeling BMW-gemeenten. Zij bereiden tot aan het herindelingsontwerp de wettelijke stappen voor die nodig zijn om tot een gemeentelijke herindeling te komen.
 - Werkgroep Visievorming en naamgeving. Deze werkgroep is inmiddels opgestart. Zij begeleidt het proces dat moet leiden tot een gedragen visie voor en op de nieuwe gemeente. Wat is in de kern hetgeen dat bewoners, maatschappelijke en private ondernemers, bestuurders & politici bindt en samenbrengt en wat is hierbij de rol van de nieuwe gemeente? En welke naam past deze nieuwe gemeente dan het beste?

Medezeggenschap

Vanwege de arbeidsrechtelijke consequenties van de herindeling voor medewerkers en mogelijk financiële consequenties voor medewerkers en de ambtelijke organisaties wordt de medezeggenschap ingevuld door de in te stellen Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) welke laatste bestaat uit een vertegenwoordiging van werknemers en werkgevers. De werkzaamheden herindeling worden in nauw overleg met de BOR en het BGO uitgevoerd in overeenstemming met de rechten en plichten van advisering en instemming.

BGO.

In het BGO wordt gesproken over de overgang naar de nieuwe organisatie en over eventuele voorzieningen die hiervoor getroffen moeten worden. Voor het overleg stellen de vier colleges een overlegverordening vast. In het BGO wordt er overeenstemming bereikt over het sociaal statuut, de arbeidsvoorwaarden voor de nieuwe organisatie en de inschaling van de functies.

BOR

Voor de BOR treedt de programmamanager op als WOR-bestuurder. De projectgroep bepaalt welke zaken vanuit ondernemerszijde worden geagendeerd voor overleg met de BOR. De BOR adviseert over onderwerpen binnen de kaders van de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor zover die niet bij het BGO zijn belegd. Het is belangrijk dat de BOR inzicht heeft over de wijze van totstandkoming van producten. Dat maakt goede advisering bij advies- en instemmingsvragen aan de BOR mogelijk. De WOR-bestuurders maken afspraken met de BOR over de wijze waarop de BOR tijdig en constructief betrokken wordt bij het proces van vorming van de nieuwe gemeente. De BOR zal in principe zelf zorgdragen voor voldoende ondersteuning om haar taken goed uit te kunnen voeren. Het BGO en de BOR maken in gezamenlijke overleg afspraken over de taakafbakening tussen beide organen. Die afspraken worden in een convenant vastgelegd.

4. Fasering en globale planning

Het proces van de BMW-gemeenten om na de vaststelling van het herindelingsadvies samen te integreren tot de nieuwe gemeenten heet het fusiespoor en kent drie fases:

1. voorbereiding en kaderstelling;
2. ontwerp en herinrichting;
3. implementatie.

Voor elke fase worden de werkzaamheden, rollen, planning en het budget van de volgende fase nader uitgewerkt. Bewaking van de voortgang, kwaliteit en het tijdig opleveren van het deelresultaat is nodig. Na afloop van een fase vindt er een evaluatie plaats. De uitkomst daarvan wordt meegenomen als input voor de volgende fase. De fases vloeien geleidelijk over naar een volgende fase en lopen voor de verschillende aandachtsgebieden niet synchroon. Een en ander wordt nader uitgewerkt in het door de programmamanager op te stellen Werkplan. Onderstaande globale planning is dan ook bedoeld als een indicatie.

Fase 1: voorbereiding en kaderstelling

Als indicatie voor de tijdsduur van deze fase kan worden uitgegaan van ca. 5 maanden. De in deze fase opgestelde hoofdlijnen en uitgangspunten vormen de basis voor de verdere ontwikkeling van de nieuwe gemeentelijke organisatie in volgende fase. Het is een fase van veel intern overleg, zorg dragen voor een goede communicatie en nog weinig concrete producten. De stuurgroep herindeling is vooral nog procesmatig bezig. Expliciete aandacht voor voldoende beschikbare medewerkers voor het regelwerk en voor de interne en externe communicatie die onderdeel uitmaken van het projectbureau is onontbeerlijk.

Resultaten einde fase 1.

- Uitgewerkt en door gemeenteraden vastgesteld plan van aanpak proces vorming nieuwe gemeente BMW.
- Volledig ingestelde projectorganisatie; alle onderdelen zijn bemenst en zijn gestart met de werkzaamheden.
- Het werkplan is gereed met hierbij ook een uitgewerkt communicatieplan herindeling en een totaalplanning. Het plan is gecommuniceerd naar alle betrokken partijen.
- Vastgestelde uitgangspunten voor het ontwerpproces nieuwe organisatie op basis van strategische visie.
- Eerste resultaten werkgroepen zijn beschikbaar op grond van het plan van aanpak; zijn vooral inventariserende werkzaamheden voor harmonisatie, ICT, huidige huisvesting en P&O.
- Een concept-sociaal statuut is beschikbaar; wordt in samenspraak met het BGO verder uitgewerkt. Daarnaast worden de verschillende opties voor de plaatsingsprocedure voorbereid.
- Lopende activiteiten in de afzonderlijke BMW-gemeenten zijn besproken en voor zover dat mogelijk is al meer op elkaar afgestemd.
- Het traject van visievorming en naamgeving is afgerond en er ligt een visie.
- De vier BMW-raden hebben het herindelingsadvies vastgesteld.

Fase 2: ontwerp

In de ontwerpfase leverende de werkgroepen de ontwerpen voor de aandachtsgebieden op. Als richtlijn wordt daarvoor 9 maanden genomen. In deze fase ontstaat de ruimte voor de stuurgroep om te sturen.

Resultaten einde fase 2 op hoofdlijnen

- Dienstverleningsconcept.
- Besturing/structuur/formatie.
- Huisvesting.
- Vaststellen definitieve plaatsingsprocedure.
- Beoogde cultuur.

Fase 3: implementatie

In het eerste kwartaal van 2018 verschuift de aandacht van de werkzaamheden geleidelijk aan steeds meer op van afronden van ontwerpen naar de implementatie, de daadwerkelijke inrichting van nieuwe organisatie. Het tijdstip van aanvang van deze fase hangt af van de vorderingen die er in het proces tot dan toe zijn gemaakt. Fase 3 eindigt op 1 januari 2019 bij de start van de nieuwe gemeente.

5. Kosten en dekking

De praktijk van herindelen leert dat de voorbereidingskosten van het vormgeven van een nieuwe gemeente omvangrijk zijn. Deze kosten kunnen gefinancierd worden vanuit de frictievergoeding die de vier gemeenten in 2018 ontvangen.

In onderstaande tabel is een overzicht gegeven van de verdeling van de frictie-uitkering voor de herindeling. De bedragen zijn berekend op basis van de laatste berekening van Frontin PAUW (2015) voor de frictie-uitkering.

Gemeente	Jaar	Percentage	Uitkering
Bedum	2018	25/4	788.000
De Marne	2018	25/4	788.000
Eemsumond	2018	25/4	788.000
Winsum	2018	25/4	788.000
Gemeente Hoogeland	2019	40	5.040.000
	2020	20	2.520.000
	2021	20	2.520.000
	2022	20	2.520.000
Totaal			€ 15.750.000

Tabel 1: Verdeling frictie-uitkering herindeling over de BMW-gemeenten en voor de nieuwe gemeente.

Voor de voorbereiding van het herindelingstraject in 2017 en 2018 is in totaal een bedrag van € 3.152.000,- beschikbaar. In het Werkplan zal een nadere kostenraming gemaakt worden van de geraamde kosten per onderwerp. Op dat moment moet dan ook blijken of deze middelen voldoende zijn.

Van belang is dat de vier gemeenten de herindelingsbijdrage helemaal ter beschikking stellen aan de programmaorganisatie. De kosten van de herindeling worden evenredig over de vier gemeenten verdeeld. Het projectbureau is ambtelijk verantwoordelijk voor de zorgvuldige administratie en het beheer van de kosten en de kostenontwikkeling. Het projectbureau legt daarover maandelijks verantwoording af aan de projectgroep.

6. Communicatie

Als onderdeel van Het Werkplan wordt een communicatieplan opgesteld. Vooruitlopend hierop is al een communicatiegroep actief die verantwoordelijk is voor een eenduidige communicatie. De eerste resultaten hiervan zijn al zichtbaar (interne communicatie op intranet en externe communicatie in de vorm van persberichten).

7. Hoe nu verder?

Er is inmiddels een programmamanager geworven, deze zal effectief vanaf 1 februari 2017 beschikbaar zijn. Een van de eerste vervolgstappen is het opstellen van een Werkplan waarin meer in detail wordt beschreven welke werkgroepen aan de slag gaan en op welke wijze dat qua organisatie, financiën en planning wordt georganiseerd. Dit document zal half februari gereed zijn.

Daarna stelt iedere werkgroep haar eigen projectplan op en kan er gestart worden met de uitvoering. Vooruitlopend op het opstellen van een Werkplan zijn er al een tweetal groepen gestart. Omwille van de tijdsdruk zijn de groepen Wetgevingstraject en de werkgroep Visievorming & naamgeving reeds aan de slag. Naar verwachting zal het merendeel van de overige werkgroepen vanaf medio februari/ maart 2017 aan de slag gaan.