



bmwe
s a m e n s t e r k e r



Rapportage programma herindeling BMW-gemeenten

Fase 1, 2017

Versie definitief , 18 juli 2017

Inhoud

Leeswijzer

Voorwoord

1. Het programma Herindeling BMW

2. Organisatie

- 2.1 *Programma*
- 2.2 *Het speelveld*
- 2.3 *De spelregels*
- 2.4 *De spelers en hun rol*
- 2.5 *Overlegvormen*
- 2.6 *Werkwijze en instrumenten*
- 2.7 *Medezeggenschap*
- 2.8 *Raadsklankbordgroep*

3. Planning

- 3.1 *Fasering van de opdracht*
- 3.2 *Resultaten fase 1*
- 3.3 *Overige resultaten*

4. Financiën

- 4.1 *Verdeling budget 2017-2018*
- 4.2 *Besteding tot en met Fase 1*

5. Risico's

6. Bijlagenboek

- 6.1 *Overzicht overlegvormen*
- 6.2 *Overzicht projecten / sub-projecten*
- 6.3 *Vastgestelde projectopdrachten*
- 6.4 *Programmaplanning*
- 6.5 *Standaard formulieren*
- 6.6 *Coördinatie afstemming portefeuillehouders*
- 6.7 *Overzicht bevoegdheid van de raden in relatie tot de projecten en projectonderdelen*
- 6.8 *Bemensing programmabureau en projecten*

Leeswijzer

Voor u ligt de rapportage van de eerste fase van het programma herindeling BMW. Deze rapportage bestaat uit zes onderdelen.

In het eerste hoofdstuk wordt kort het programma uiteengezet. Het tweede hoofdstuk gaat in op de structuur waarbinnen het programma wordt uitgevoerd. Het geeft inzicht in de verschillende spelers en de rol die zij spelen binnen het programma. Het derde hoofdstuk gaat in op de planning. Hierin wordt de fasering van het programma toegelicht en wordt aangegeven wat er in de eerste fase is gebeurd. Het vierde hoofdstuk gaat in op de financiële aspecten van het herindelingstraject. Hoofdstuk vijf geeft aandacht aan de risico's die het programma kent en de wijze waarop daarop wordt geanticipeerd.

De rapportage sluit af met een uitgebreid bijlagendeel, waarin specifieke informatie terug te vinden is over de resultaten van deze eerste fase.

Voorwoord

Nu het zomerreces in zicht komt, is het een goed moment om stil te staan bij datgene wat in de afgelopen maanden gedaan is binnen het programma herindeling BMW. Het is ook het moment dat fase 1 van het programma afgerond wordt. Deze rapportage is daarvan de verantwoording.

De eerste fase was er een van opbouw. Een fase waarin het programma is opgezet en de projectorganisatie is ingericht en waarbij de nadruk lag op afstemming tussen het programma, de projecten, de lijnorganisatie, de stuurgroep en de raadsklankbordgroep. Ging alles van een leien dakje de afgelopen periode? Zeker niet! In de afgelopen maanden constateerden en organiseerden we gewenste verbeteringen bijvoorbeeld op het vlak van rolopvatting, taakverdeling, organisatie en communicatie.

En als we dan terugkijken, dan is er reden voor bescheiden trots. Daar waar het programma begin februari 2017 voorzichtig van start ging en de eerste bouwstenen werden gelegd, daar is nu sprake van een programmabureau op sterkte, een programmaorganisatie die is opgebouwd en nu in de volle breedte aan de slag kan.

Inmiddels heeft de nieuw te vormen gemeente een prachtige naam gekregen en ligt er een breed gedragen en richtinggevende toekomstvisie voor deze gemeente klaar: 'Ruimte!' Deze visie is de leidraad voor de vorming van de nieuwe gemeentelijke organisatie: zij beschrijft de richting waarheen de gemeente zich beweegt en benoemt op hoofdlijnen de uitgangspunten daarvoor. Richting en uitgangspunten vormen samen het kader voor de periode tot 1 januari 2019 en daarna. In de aanloop naar de nieuwe gemeente Het Hogeland en in de periode daarna ontwikkelen de vier gemeenten daar naar toe. Het toepassen van die visie gebeurt geleidelijk. Het begint tijdens het traject van herindeling en loopt door na 1 januari 2019. Waar zinvol en mogelijk passen we nu al nieuwe werkwijzen toe en maken daardoor een begin met de daarvoor in Ruimte! geformuleerde uitgangspunten: we betrekken inwoners, werken intensief samen en opteren voor samenhangende oplossingen; we leren en verbeteren continue door te experimenteren, zijn resultaatgericht en zoeken oplossingen die aansluiten bij de lange termijn visie. Dat vraagt om een structurele (door)ontwikkeling van de organisatie en het continue professionaliseren van medewerkers. Door daar nu al mee te beginnen creëren we een goede start voor de nieuwe gemeente Het Hogeland.

Inmiddels is het wettelijk traject zover gevorderd dat het college van Gedeputeerde Staten van Groningen het herindelingsadvies met een positieve zienswijze naar de minister hebben gestuurd voor nationale besluitvorming.

Het eindresultaat van fase 1 is het vertrekpunt voor de uitvoering van de vastgestelde projectopdrachten waarmee de projectleiders nu aan de slag zijn of gaan. Dit resultaat ligt er dankzij de medewerking van heel veel mensen, vooral van de medewerkers van de vier gemeenten. En in essentie is dat het grootste resultaat van de afgelopen maanden: *BMW samen sterker!*

Jellemeik Zock
1 juli 2017

1. Het programma herindeling BMW

De gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum hebben op 13 oktober 2016 besloten om gezamenlijk een herindelingstraject in te gaan, waarbij de vier gemeenten opgeheven worden en één nieuwe gemeente wordt gevormd. Een logische stap na de jarenlange samenwerking tussen deze gemeenten.

Door deze herindeling ontstaat een gemeente die sterk en robuust genoeg is om te zorgen voor meer bestuurskracht, vermindering van kwetsbaarheid en een toename van kwaliteit van dienstverlening aan inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Een gemeente die beter in staat is om op een juiste wijze om te gaan met de complexe en maatschappelijke opgaven voor het gebied.

Om de herindeling tijdig en op de gewenste manier te kunnen realiseren is gekozen voor een programma onder leiding van een programmamanager. Deze aanpak is het meest geschikt om projecten en inspanningen met een grote onderlinge samenhang en met één of meer complexe strategische doelstellingen met minimale risico's en beperkte middelen te realiseren. De activiteiten binnen het programma vallen niet onder de reguliere werkwijze van de staande organisatie(s).

Doel van het programma herindeling BMW is dat er op 1 januari 2019 een nieuwe gemeente met betrokken inwoners staat. Een gemeente die meer is dan de som van de huidige vier gemeenten samen.

Leidraad voor het programma herindeling BMW is voor wat betreft het proces het plan van aanpak herindeling BMW-gemeenten en voor wat betreft de inhoud het visiedocument 'Ruimte!'.

Kader voor het programma Herindeling BMW is de wet algemene regels herindeling (wet Arhi).

Essentieel voor het slagen van het programma is dat vele betrokkenen die tijdelijk en in verschillende samenstellingen gaan samenwerken, elkaar vinden in een gezamenlijke manier van werken en aan de slag gaan om dat doel te bereiken. Die samenwerking manifesteert zich op allerlei niveaus:

- Op het niveau van individuele medewerkers van de vier gemeenten die bijvoorbeeld de uitvoering op een bepaald beleidsterrein met elkaar afstemmen.
- In de projecten en werkgroepen die aan de slag gaan om het beleid te harmoniseren.
- Tussen het programmabureau en de staande organisatie en met de colleges van B&W.
- Via de raadsklankbordgroep met de raden.
- Tussen de verschillende gemeenten die samen optrekken in het programma.

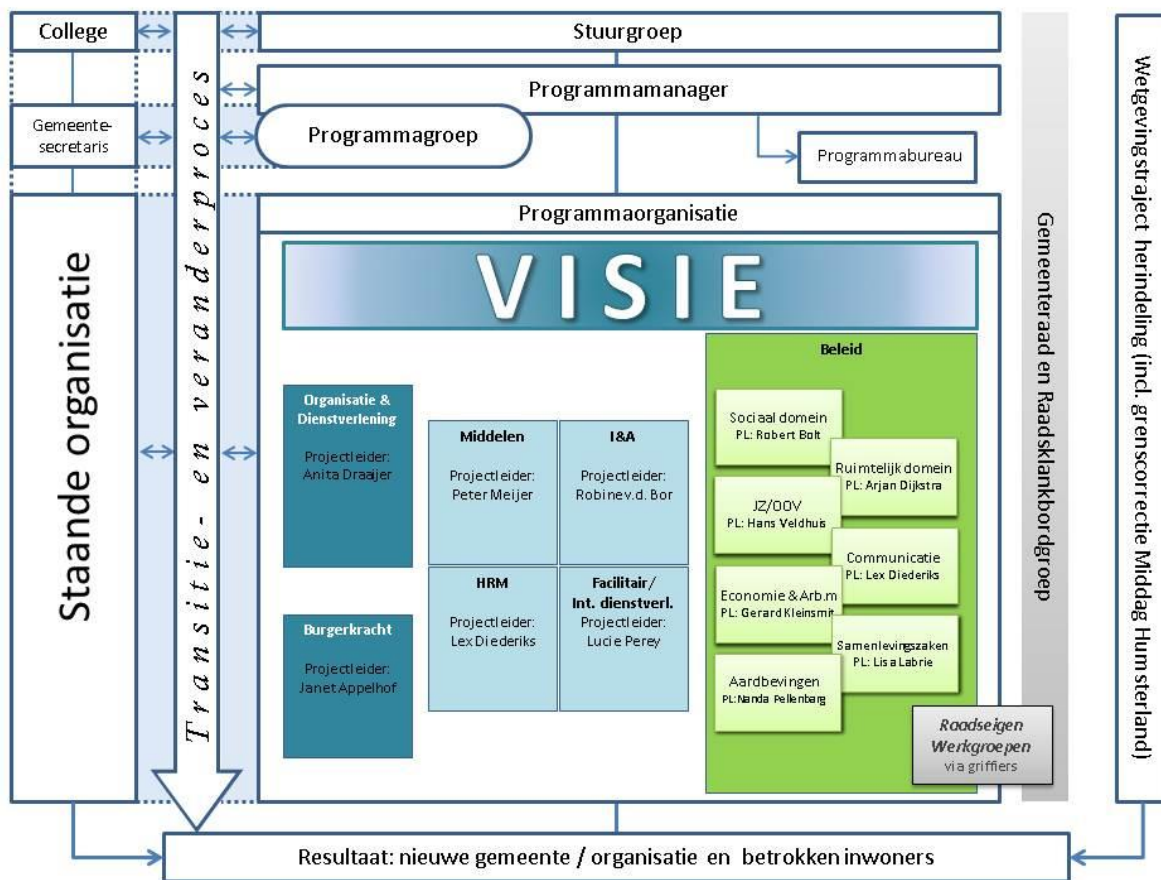
2. Organisatie

2.1 Programma

Om het doel van het programma te realiseren worden tijdelijke samenwerkingsverbanden gecreëerd in de vorm van projecten. Daarbij zijn medewerkers uit de vier gemeenten in allerlei rollen betrokken. Het programma wordt geleid door een programmamanager en ondersteund door een programmasecretaris, een communicatieadviseur en de programma-assistent. Samen vormen zij het programmabureau.

2.2 Het speelveld

Het speelveld geeft een overzicht van de projecten, de stakeholders en de aansturing van het programma. In onderstaande afbeelding is dat weergegeven.



2.3 De spelregels

Om het programma goed en transparant te laten verlopen moet traceerbaar zijn hoe resultaten van projecten en het programma tot stand zijn gekomen. Doel van de spelregels is derhalve om op een eenduidige manier aan de hand van heldere rollen, werkwijzen en instrumenten iedere betrokkene bij het programma in staat te stellen projecten samen op een uniforme en efficiënte wijze te realiseren. Daarbij is het van belang voor het welslagen van het programma dat iedere speler in de daartoe geplande overleggen acteert binnen zijn/haar rol in het programma en denkt en handelt conform datgene wat er daarover is afgesproken. Daarvoor moeten de processen gestructureerd plaatsvinden. Het vaststellen van resultaten en het maken van afspraken dient daarom te gebeuren in formele, geagendeerde vergaderingen. Er moet van de vergaderingen zorgvuldig verslaglegging plaatsvinden. De agenda's en de verslagen worden tijdig, volledig en correct naar de deelnemers gecommuniceerd. De programmamanager bewaakt in die constellatie inhoud en proces, organiseert dat, geeft advies, bewaakt de integrale benadering en voortgang en legt verantwoording af aan de vier colleges via de stuurgroep herindeling, waarvan zij de technisch voorzitter is.

2.4 De spelers en hun rol

Opdrachtgever

De colleges van B&W van de vier gemeenten, vertegenwoordigd in de stuurgroep herindeling, zijn de opdrachtgever van het programma herindeling, waarvoor de programmamanager verantwoordelijk is.

Stuurgroep herindeling

De stuurgroep is het besluitvormend orgaan inzake het programma herindeling BMW. De door de stuurgroep genomen besluiten moeten, indien van toepassing, formeel door de colleges worden bekrachtigd. Om geen afbreuk te doen aan de besluitvaardigheid van de stuurgroep geschiedt dit bij hamerslag.

Programmamanager herindeling

Het is de rol van de programmamanager om draagvlak voor de herindeling te bevorderen in de ambtelijke organisatie, de verschillende belangen en de verschillende spelers met elkaar te verbinden, te stimuleren dat ieders kwaliteiten benut worden en dat er op een adequate manier gecommuniceerd wordt met de omgeving. Vanuit die rol stuurt de programmamanager het programma aan en is zij verantwoordelijk voor de realisatie van het gestelde doel.

Programmagroep

De programmagroep behandelt alle stukken die betrekking hebben op de herindeling. Na behandeling worden de stukken ter besluitvorming of ter kennisname doorgeleid naar de stuurgroep.

Gemeentesecretarissen

De gemeentesecretarissen zijn verantwoordelijk voor de taken die behoren bij hun huidige functie van gemeentesecretaris/algemeen directeur van de staande organisatie. Eindverantwoordelijk zijn de secretarissen in dit kader voor de kwaliteit van de lijncommunicatie in de eigen organisatie. Het belang en de noodzaak ervan is groter met de veranderingen in aantocht. Daarnaast hebben de gemeentesecretarissen een verantwoordelijkheid in het met elkaar in overeenstemming brengen van alle reguliere activiteiten en voorzieningen in relatie tot de activiteiten en voorzieningen die ontwikkeld worden met betrekking tot het programma herindeling en de doelstelling daarvan. In dat kader is aan elk project een secretaris gekoppeld.

Daarnaast hebben de gemeentesecretarissen en de programmamanager herindeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Zij zijn, ieder in de eigen rol, verantwoordelijk voor het vormgeven en aansturen van het transitie-/veranderproces van de organisatie.

Projectleiders herindeling

De projectleiders sturen het toegewezen project aan:

- Geeft leiding aan het projectteam en speelt daarmee een sleutelrol in het transitie- en veranderproces
- Levert het afgesproken resultaat af binnen de vastgestelde grenzen van tijd, geld en kwaliteit
- Coördineert en bewaakt de voortgang van het project.
- Legt verantwoording af en rapporteert over de voortgang aan de programmamanager herindeling (opdrachtgever)
- Beheert de relatie met de programmamanager Herindeling
- Legt de verbinding met de voor het project relevante portefeuillehouder(s)
- Communiceert adequaat binnen zijn project, met de andere projectleiders en met het programmabureau.
- Beheert de relaties met de omgeving: houdt nadrukkelijk voeling met ontwikkelingen in de directe nabijheid van het project.
- Motiveert en inspireert projectmedewerkers. Houdt zich aan afspraken. Biedt ruimte voor inbreng van kennis, kunde en expertise van projectmedewerkers en overige

projectbetrokkenen.

Projectmedewerkers herindeling

Projectmedewerkers voeren hun taken binnen de projectopdracht uit en brengen hun specifieke deskundigheden in. Zij dragen bij aan het te behalen resultaat.

2.5 Overlegvormen

Naast de stuurgroep kent het programma diverse overlegvormen en bijeenkomsten in wisselende samenstelling en frequentie waar afspraken worden gemaakt, afstemming wordt gezocht, verbindingen worden gelegd, knelpunten worden gedeeld en opgelost. Een aantal ter voorbereiding van besluitvorming in de stuurgroep. Een volledig overzicht over 2017 is bijgevoegd (bijlage 6.1).

2.6 Werkwijze en instrumenten

Het programma is opgebouwd in de vorm van projecten die, waar nodig, zijn onderverdeeld in werkgroepen (bijlage 6.2). Ieder project begint met een projectopdracht (bijlage 6.3). Deze opdracht wordt door de projectleider, in samenspraak met het programmabureau, voorbereid en na bespreking in de programmagroep vastgesteld in de stuurgroep. De projectopdracht wordt uitgewerkt in een projectplan. Aan de hand van een voortgangsrapportage wordt gerapporteerd aan de programmamanager.

De projecten zijn opgebouwd uit onderdelen eindigend in een mijlpaal. De verschillende mijlpalen worden uitgezet in een tijdpad. Alle mijlpalen zijn in een overall programmaplaning gezet (bijlage 6.4). Ten grondslag aan deze planning ligt een gedetailleerde planning per onderdeel.

Voor de projectopdracht, het projectplan en de voortgangsrapportage zijn standaard formulieren ontwikkeld door het programmabureau (bijlage 6.5).

Gekoppeld aan de vaststelling van een projectopdracht in de stuurgroep wordt een “kick off” bijeenkomst gehouden met de voor het project relevante portefeuillehouders. De ‘kick off’ wordt verzorgd door de projectleider in samenspraak en afstemming met het programmabureau. Daarnaast vindt op gezette tijden overleg met de betreffende portefeuillehouders plaats. Om de afstemming met de portefeuillehouders goed te laten verlopen is een werkwijze ontwikkeld waarin de leden van de stuurgroep een faciliterende rol vervullen (bijlage 6.6).

2.7 Medezeggenschap

Voor de medezeggenschap is een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) opgericht. De ondernemingsraden van de vier gemeenten zijn hierin gelijkkelijk vertegenwoordigd, ieder met twee leden uit de respectieve ondernemingsraden. De programmamanager is bestuurder conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de BOR.

Inmiddels is ook een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) ingesteld. Een overleg tussen bestuurders en vakbonden namens de ambtenaren. Het BGO wordt voorgezeten door de burgemeester van Bedum.

2.8 Raadsklankbordgroep

Ten behoeve van de herindeling BMW-gemeenten is een raadsklankbordgroep geformeerd. De raadsklankbordgroep adviseert over alle onderwerpen in het herindelingstraject waarin raden bevoegd zijn te besluiten, vanwege de kaderstellende, volksvertegenwoordigende en controlerende rol die ze hebben. 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. Een overzicht is bijgevoegd (bijlage 6.7). Daarnaast wordt de raadsklankbordgroep betrokken bij onder meer de P&C cyclus, de meerjarenbegroting, dienstverlening en het project burgerkracht.

3. Planning

3.1 Fasering van de opdracht

In het plan van aanpak herindeling BMWG-gemeenten (januari 2017) zijn de resultaten benoemd die op 1 januari 2019 moeten zijn gerealiseerd. Daarbij is gekozen voor een verdeling in drie fasen. Alle onderdelen in iedere fase zijn wat betreft de inhoud en de voortgang onderwerp van bespreking binnen de stuurgroep, de programmagroep en de projectteams. De programmamanager moet erop toezien dat er effectief en efficiënt naar een resultaat met de gevraagde onderdelen wordt toegewerkt.

Deze rapportage handelt over de eerste fase, de opbouwfase. Het plan van aanpak schetst de resultaten die in deze fase gerealiseerd moeten worden:

Fase 1 Opbouw: doelbepaling en afbakening

Fase 1 heeft een looptijd van ongeveer 5 maanden en wordt afgerond op 1 juli 2017. In deze fase dienen de onderstaande zaken gerealiseerd te worden:

- De programmaorganisatie is volledig ingericht; alle onderdelen zijn bemenst en zijn gestart met de werkzaamheden.
- Het traject van visievorming en naamgeving is afgerond, vastgesteld in de vier colleges en raden en doorgezonden aan de provincie Groningen.
- Het herindelingsadvies is vastgesteld in de vier colleges en raden en doorgezonden aan de provincie Groningen.
- Er ligt een strategisch communicatieplan herindeling als leidraad voor de communicatie in de opmaat naar en voor de nieuwe organisatie.
- Voor het ontwerpproces van de nieuwe organisatie zijn de uitgangspunten vastgesteld op basis van de visie.
- Er ligt een concept-sociaal statuut. De gesprekken met de bonden zijn gestart.
- De voorbereidingen voor de plaatsingsprocedure zijn gestart.
- De eerste resultaten van de projectgroepen zijn beschikbaar.
- Lopende activiteiten in de afzonderlijke BMWG-gemeenten worden besproken en zijn voor zover dat mogelijk is al meer op elkaar afgestemd.

De opvolgende fasen omvatten de volgende onderdelen:

Fase 2 Effectuering: uitvoeren

Fase 2 heeft een looptijd van ongeveer 9 maanden en wordt afgerond op 1 april 2018. In deze fase werken de projectgroepen hun projectopdracht uit, worden keuzes voorgelegd aan de stuurgroep en dienen de onderstaande zaken gerealiseerd te worden:

- De besturing, structuur en formatie van de nieuwe gemeente zijn vastgesteld in de colleges en in overeenstemming met de geformuleerde visie op en het daaruit voortvloeiende dienstverleningsconcept van de nieuwe gemeente.
- Een gedragen visie op dienstverlening met een daaruit voortvloeiend dienstverleningsmodel /concept is vastgesteld in colleges en raden.
- Het sociaal statuut is vastgesteld door de vier colleges, de BOR en het BGO.
- Het formatieplan voor de nieuwe gemeente is vastgesteld evenals de functieboeken.
- De plaatsingsprocedure is vastgesteld in BOR en BGO.
- Er ligt een voorstel voor de huisvesting en de ondersteunende faciliteiten die nodig zijn voor het functioneren van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie.

Fase 3 Afbouw: afronden en overdragen aan de nieuwe organisatie

Fase 3 heeft een looptijd van 9 maanden en wordt afgerond op 31 december 2018. In deze fase wordt de resultaten van fase 1 en fase 2 geïmplementeerd en dienen onderstaande zaken gerealiseerd te

worden:

- De gemeenteraad van de nieuwe gemeente is gekozen, het college en een waarnemend burgemeester zijn in functie.
- De gemeentesecretaris en de griffier van de nieuwe gemeente cq gemeenteraad zijn tijdelijk benoemd.
- De positie van Middag-Humsterland is geborgd.
- De ambtelijke organisatie is ingericht op hoofdstructuur en detailstructuur.
- Alle medewerkers zijn geplaatst op een functie.
- Er ligt een (indicatieve) ontwerpbegroting / geconsolideerde begroting 2019 en er is een financiële positie op basis waarvan de gemeente de eerste periode haar opgaven kan vervullen.
- De P&C-cyclus is ingericht en op orde.
- 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.
- Het beleid, de verordeningen en de regelingen zijn geharmoniseerd en kunnen vastgesteld worden door de raad van de nieuwe gemeente.

3.2 Resultaten fase 1

Fase 1 heeft een looptijd van 5 maanden en heeft als einddatum 1 juli 2017.

Beoogd resultaat	Gerealiseerd op 1 juli 2017	Toelichting
<i>De programmaorganisatie is volledig ingericht; alle onderdelen zijn bemenst en zijn gestart met de werkzaamheden</i>	Ja	<p>Uitgangspunt voor de bemensing van de projecten is dat bij voorkeur projecten uitgevoerd worden door de medewerkers van de huidige gemeenten. Alleen indien nodig wordt expertise extern ingehuurd.</p> <p>De inrichting en bemensing van het programmabureau is afgerond op 16 mei 2017 met de komst van de communicatieadviseur.</p> <p>Met de benoeming van de projectleider I&A op 2 mei 2017 is de projectleiding ingevuld. De bemensing van de verschillende werkgroepen is in juni 2017 afgerond en besproken met de programmagroep.</p> <p>De projectopdrachten zijn vastgesteld in de stuurgroep, m.u.v. de projectopdracht communicatie. Deze laatste opdracht is ter vaststelling geagendeerd in de stuurgroep van 18 juli 2018</p> <p><u>In bijlage 6.8 is een gedetailleerd overzicht gegeven van de bemensing van het programmabureau en de projecten.</u></p>

<i>Het traject van visievorming en naamgeving is afgerond, vastgesteld in de vier Colleges en Raden</i>	Ja	<p>23-03-2017: Afronding participatietraject t.b.v. de totstandkoming van de visie op de toekomstige gemeente met een congres met alle stakeholders, waaronder inwoners, medewerkers en raadsleden.</p> <p>28-03-2017: Bekendmaking uitslag verkiezing naam nieuwe gemeente: Het Hogeland.</p> <p>Op 25 april 2017 hebben de vier colleges in een gezamenlijke vergadering ingestemd met het visiedocument 'Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland'.</p> <p>Op 18 mei 2017 hebben de vier raden het visiedocument 'Ruimte!' vastgesteld.</p> <p>Het visiedocument is als bijlage bij het herindelingsadvies op 29 mei 2017 overhandigd aan Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen.</p>
<i>Het Herindelingsadvies is vastgesteld in de vier Colleges en Raden en doorgezonden aan de provincie Groningen.</i>	Ja	<p>Op 25 april 2017 hebben de vier colleges in een gezamenlijke vergadering ingestemd met het 'Herindelingsadvies Gemeente Het Hogeland'.</p> <p>Op 18 mei 2017 hebben de vier raden het herindelingsadvies vastgesteld.</p> <p>Het herindelingsadvies is op 29 mei 2017 overhandigd aan Gedeputeerde Staten van de provincie Groningen.</p> <p>Gedeputeerde Staten hebben op 27 juni 2017 het herindelingsadvies besproken en besloten om het met een positieve zienswijze door te sturen naar de minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties voor nationale besluitvorming.</p>
<i>Er ligt een strategisch communicatieplan herindeling, gecommuniceerd naar alle betrokken partijen.</i>	Ja	<p>Het strategisch communicatieplan "Mijn Hogeland <i>Communicatiestrategie: op weg naar gemeente het Hogeland</i>" is definitief vastgesteld door de stuurgroep in juni 2017.</p> <p>Na vaststelling is dit plan op verschillende manieren en langs verschillende kanalen gecommuniceerd naar betrokken partijen.</p>
<i>Voor het ontwerpproces van de nieuwe organisatie zijn de uitgangspunten vastgesteld op basis van de visie.</i>	Ja	<p>De uitgangspunten liggen vast in het visiedocument 'Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland'. Het ontwerpproces maakt onderdeel uit van de projectopdracht Organisatie en Dienstverlening. Daarbij wordt actief samengewerkt met het project HRM. De werkwijze wordt gekenmerkt door een continue interactie tussen het project Organisatie en Dienstverlening en het project HRM.</p>

<i>Er ligt een concept-sociaal statuut. De gesprekken met de bonden zijn gestart.</i>	Ja	<p>De uitgangspunten voor het sociaal statuut zijn vastgesteld in de stuurgroep van 16 mei 2017. Een eerste kennismakingsgesprek en verkennend gesprek met het BGO heeft plaatsgevonden op 7 juni 2017. Op 14 september 2017 wordt het concept sociaal statuut besproken met het BGO.</p> <p>Het concept Convenant BGO is besproken in de stuurgroep van 18 juli 2017</p>
<i>De voorbereidingen voor de plaatsingsprocedure zijn gestart.</i>	Ja	<p>29-03-2017: Convenant BOR getekend 16-05-2017: Instemming uitgangspunten Sociaal Statuut 26-05-2017: Taakverdeling BOR en BGO afgestemd met BOR (bespreking BGO op 14 september 2017) 30-05-2017: Instemming advies harmonisatie arbeidsvoorwaarden 14-06-2017: Overzicht huidige formatie bij de vier gemeenten en Werkplein Ability</p>
De eerste resultaten van de projectgroepen zijn beschikbaar	Ja	<p>Op één na hebben alle projectgroepen een projectopdracht, projectplan en overzicht bemensing van de projecten en werkgroepen opgeleverd.</p> <p>De projectgroep HRM heeft, naast de hierboven genoemde producten, opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Voorstel Talentenscan ▪ Voorstel hoe om te gaan met vacatures in de herindeling ▪ Een advies om te komen tot een keuze voor een HRM systeem <p>De projectgroep Middelen heeft onder meer opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Begroting voor het programma herindeling ▪ Procedure Arhi ▪ Memo over de definitie van frictiekosten <p>De projectgroep I&A heeft onder meer opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Visie I&A ▪ Verbeelding Visie <p>De projectgroep Organisatie en Dienstverlening heeft opgeleverd:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Eerste aanzet voor de contourenschets besturingsvisie ▪ Transitieteam geformeerd en eerste aanzet transitieplan

<p>Lopende activiteiten in de afzonderlijke BMW-gemeenten worden besproken en voor zover dat mogelijk is al meer op elkaar afgestemd</p>	<p>Ja</p>	<p>Nu de gemeenten het herindelingstraject zijn gestart, passen Gedeputeerde Staten bijzonder financieel toezicht toe conform artikel 21 van de wet Arhi. Dat betekent dat bepaalde, nader omschreven besluiten van (een van) de vier gemeentebesturen goedkeuring behoeven van Gedeputeerde Staten. Om dit traject efficiënt te laten verlopen, is in de Stuurgroep een procedure afgesproken waarbij zoveel mogelijk afstemming plaatsvindt omtrent dergelijke besluiten.</p> <p>In het overleg van de programmagroep wordt structureel afstemming gezocht omtrent lopende activiteiten bij de afzonderlijke gemeenten.</p> <p>Gedurende het herindelingstraject worden op regelmatige basis gezamenlijke collegevergaderingen gehouden. Op deze vergaderingen is ruimte om lopende activiteiten te bespreken en op elkaar af te stemmen. In de eerste fase is op 25 april 2017 een dergelijke vergadering gehouden, waarbij het herindelingsadvies en het visiedocument 'Ruimtel' bestuurlijk is vastgesteld. In de volgende fase worden opnieuw gezamenlijke vergaderingen belegd.</p>
--	-----------	--

3.3 Overige resultaten

3.3.1 Communicatie

In gesprek met

In de eerste fase in de opmaat naar 'Het Hogeland' in 2019 lag de nadruk wat communicatie betreft op visievorming en naamgeving. Om te komen tot een breed gedragen visie en naam voor de nieuwe organisatie zijn verscheidene digitale en analoge communicatieactiviteiten georganiseerd om in gesprek te komen met inwoners, bedrijven, instellingen, verenigingen, raden, bestuurders en medewerkers. Inwoners konden namen naar hun voorkeur aandragen. Het laatste woord voor die gemeentenaam was ook aan hen. Dat er draagvlak is voor 'Het Hogeland' bewijst het hoge percentage inwoners (71%) dat de voorkeur voor deze naam uitsprak.

Bij de totstandkoming van de visie lag de nadruk op interactie tussen bestuur, externe partijen en inwoners. In verschillende bijeenkomsten in de vier gemeenten konden inwoners meedenken over de toekomst van de nieuwe gemeente. Ook schriftelijk en digitaal hebben inwoners en medewerkers van de vier gemeenten met enquêtes kunnen bijdragen aan de inhoud van de visie op de toekomstige gemeente, geformuleerd in het visiedocument "Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland". Dit traject is op 23 maart 2017 afgesloten met het congres "Droom niet je leven leef je dromen". Inwoners brachten hier behalve suggesties ook dromen in. De winnende droom was 'tiny houses op Het Hogeland'. BMW beloven betrokkenheid bij de totstandkoming van deze droom. De gemeente(n) dragen bij aan dit particuliere initiatief vanuit hun nieuwe rol als ondersteuner en facilitator.

Als vervolg op de visie hebben de medewerkers in een vijftal personeelsbijeenkomsten met elkaar gesproken over het visiedocument Ruimte! De opbrengst van deze bijeenkomsten wordt gebruikt voor de uitwerking van de visie door de verschillende projectgroepen in fase 2.

Verbeelding visie

Om de projectgroepen te ondersteunen bij de uitdagende opgave om invulling te geven aan de visie, is een verbeelding ontwikkeld. Deze visuele weergave van de visie helpt medewerkers om de koers helder te krijgen en te houden en het gesprek hierover onderling aan te gaan. Deze visuele weergave is een uiting in lijn met de communicatiestrategie waarbij communicatie in beeld een prominente rol heeft. De verbeelding van de visie is op 6 juli 2017 gepresenteerd in het projectleidersoverleg. In navolging van de overkoepelende visie, worden verbeeldingen ook bij een aantal andere projecten uitgewerkt.



De verbeelding. Zie de omslag voor een grotere weergave.

Intranet herindeling

Om de projectorganisatie te faciliteren bij de interne communicatie is een gezamenlijke intranetsite opgezet. Dit platform biedt de werkgroepen, projectleiders en het programmabureau de gelegenheid om informatie eenduidig, gelijktijdig en snel te delen met medewerkers en bestuurders van de vier gemeenten.

Ook de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) communiceert via dit intranet met zijn achterban.

Periodiek wordt met ingang van juli 2017 bovendien de nieuwsbrief 'Wie BinnenBMW' uitgegeven met de actualiteiten die ook op het intranet te vinden zijn. Deze nieuwsbrief is bestemd voor raadsleden en medewerkers en dient als handvat voor leidinggevend en medewerkers om het gesprek met elkaar aan te gaan.

Externe communicatie

In voorbereiding is een externe gezamenlijke website voor communicatie over de herindeling. Uiteraard zijn de vier gemeenten in de tweede fase ook in gezamenlijkheid vertegenwoordigd op social media. Een twitter- en facebookaccount zijn daarvoor ingericht.

3.3.2 Projecten

Projectleidersoverleg (met MT)

Met een vaste regelmaat is voor alle projectleiders een overleg georganiseerd. In deze eerste fase van opbouw zijn er vier overleggen georganiseerd. De eerste stond vooral in het teken van kennismaking en verbinding zoeken. Tijdens het tweede overleg werd nadrukkelijk ingegaan op de rol van projectleider en op de planning van alle projecten. In het derde en vierde overleg waren planning, onderlinge en inhoudelijke afstemming onderwerp van gesprek.

Elk kwartaal worden ook alle leidinggevend van de vier gemeenten uitgenodigd bij deze overleggen om de verbinding met hen te maken en te onderhouden.

Voor de projectleiders wordt een tweedaagse training projectmanagement georganiseerd op 6 en 7 september 2017. Als individuele coaching of verdere scholing wordt gewenst of noodzakelijk is dan wordt dat aansluitend aangeboden.

Bestuurlijke betrokkenheid

Om een goed gedragen uitvoering van de projecten te realiseren is het belangrijk dat bestuurlijke betrokkenheid goed wordt georganiseerd. Daarvoor zijn binnen de Stuurgroep heldere afspraken gemaakt. In de eerste plaats wordt rondom de start van elk projectgroep een bestuurlijke "kick-off" met o.a. de betrokken portefeuillehouders georganiseerd. Op deze manier kunnen de betreffende portefeuillehouders vanuit hun bestuurlijke verantwoordelijkheid invulling geven aan de projectopdracht. Daarmee hebben ze invloed op de inhoud van de projectopdracht en kunnen vroegtijdig afspraken gemaakt worden over tijdstippen waarop de portefeuillehouders bijgepraat / betrokken worden.

Daarnaast worden de leden van de Stuurgroep ieder gekoppeld aan een of meer projectgroepen. Deze koppeling houdt in dat zij de "kick off" en de tussentijdse overleggen voorzitten. Verder fungeren zij als klankbord van de programmagroep als het gaat om bestuurlijke dilemma's. Ten slotte betekent deze koppeling een verbindende rol waar het gaat om verschillen van opvatting tussen de portefeuillehouders.

Raden

Om de verbinding van de projecten met de raden via de griffie te onderhouden vinden er op verschillende plekken en momenten afstemming plaats. Onder meer in de Raadsklankbordgroep. En

ook wordt in enkele relevante projectopdrachten nadrukkelijk de verbinding benoemd met de raadgeende werkgroepen. De griffiers spelen, samen met de projectleiders, een belangrijke rol bij deze verbinding.

Daarnaast vindt er driewekelijks overleg plaats tussen het programmabureau en de coördinerend griffier die eveneens adviserend lid is van de stuurgroep. Ook sluit een van de griffiers met zekere regelmaat aan bij de programmagroep en de projectleiders-overleggen. Bovendien vindt er regelmatig afstemming plaats tussen de vier griffiers en de programmamanager.

Werkplein Ability

De herindeling BMW-E omvat de fusie van vier gemeenten. Dat neemt niet weg dat bij deze fusie ook de toekomst van Werkplein Ability in totaliteit een belangrijke factor is. Om deze uitvoeringsorganisatie goed mee te nemen in het herindelingstraject hebben de programmamanager en de directie van Werkplein Ability op 10 april 2017 overleg gehad en afspraken gemaakt om die organisatie goed te laten aansluiten bij de programmaorganisatie. Dat betekent onder meer dat ook medewerkers van Werkplein Ability meewerken in diverse projectgroepen.

Daarnaast gaat een vertegenwoordiging van de OR van Ability deel uitmaken van de BOR en wordt Ability vertegenwoordigd in het BGO.

3.3.3 Middag Humsterland

De herindeling per 1 januari 2019 leidt niet alleen tot samenvoeging van de vier BMW-E-gemeenten. Het is ook het moment waarop een deel van het huidige grondgebied van Winsum overgaat naar de gemeente Westerkwartier. Het gaat dan om het gebied rondom de plaatsen Ezinge, Feerwerd en Garnwerd, ook bekend onder de naam Middag. Deze overgang vraagt om de nodige ambtelijke en bestuurlijke afstemming. Daarvoor is in de eerste fase dan ook enkele malen overleg geweest tussen de betrokken gemeenten. Dit heeft geleid tot afstemming van de teksten over de overgang van dit gebied in het herindelingsadvies van Het Hogeland en dat van Westerkwartier. Verder wordt gewerkt aan een aparte, lichte projectstructuur voor de ambtelijke en bestuurlijke opgaven rondom deze overgang. De verwachting is dat dit project in juli/augustus 2017 kan worden ingericht en dat vanaf september 2017 het project van start kan gaan.

4. Financiën

4.1 Voorlopige verdeling frictiebudget 2017-2018

Voor de jaren 2017 en 2018 stelt het Rijk een frictiebudget beschikbaar van € 3.151.808,=. Dit budget is specifiek ter dekking van kosten die direct samenhangen met (voorbereidingen voor) de herindeling. Voor de voorlopige verdeling van dit budget over de twee jaren is onderstaande conceptbegroting gemaakt.

Concept begroting herindelingskosten BMW 2017				
Omschrijving	Begroting	Begroting	Totaal	Nadere toelichting
	2017	2018	Totaal	
Inkomsten				
Uitkering gemeentefonds	0,00	3.151.808,00	3.151.808,00	
Budget	0,00	3.151.808,00	3.151.808,00	
Uitgaven				
Kosten algemeen				
Frictie gemeente (stelpost)	474.500,00	418.500,00	893.000,00	De stelpost frictie gemeente is bestemd voor tijdelijke vervanging van medewerkers van de vier gemeenten die in projectgroepen actief zijn. Voor het budget griffie is door de griffiers een separate begroting opgesteld. Deze is in de Raadsklankbordgroep besproken. De kosten voor de medewerkersbijeenkomsten betreft o.m. het gezamenlijke Nieuwjaarsontbijt van januari 2017. Ondersteuning BOR heeft betrekking op de kosten voor secretariële ondersteuning en overige kosten die de BOR maakt.
Budget griffie	37.500,00	37.500,00	75.000,00	
Organisatie medewerkersbijeenkomsten	25.126,13	0,00	25.126,13	
Ondersteuning Bijzondere Ondernemingsraad	50.000,00	50.000,00	100.000,00	
	587.126,13	506.000,00	1.093.126,13	

Omschrijving	Begroting	Begroting	Totaal	Nadere toelichting
	2017	2018	Totaal	
Programmabureau				
Personeelslasten	339.386,00	339.386,00	678.772,00	
	339.386,00	339.386,00	678.772,00	De kosten bestaan uit personeelslasten en uit algemene kosten die gemaakt worden t.b.v. het programmabureau, zoals bijvoorbeeld een training voor de projectleiders.
Projectgroep visievorming en naamgeving				
Visie	12.000,00	0,00	12.000,00	Onder de kosten visievorming en naamgeving vallen de kosten voor het herindelingsadvies, het participatietraject voor de visievorming en de naamgeving. Ook kosten voor inhuur voor deze projecten worden hieruit gedekt. Een groot gedeelte van deze kosten is reeds gemaakt in 2016 en is derhalve toegerekend aan het budget van 2016. Deze projectgroep heeft de werkzaamheden afgerond en is inmiddels opgeheven.
Participatie	12.000,00	0,00	12.000,00	
Herindelingsadvies en Naamgeving	12.000,00	0,00	12.000,00	
	36.000,00	0,00	36.000,00	
Projectgroep organisatie en dienstverlening				
Besturingsconcept	29.250,00	0,00	29.250,00	Kosten voor het traject dat leidt tot de architectuur van de nieuwe organisatie, het besturingsconcept en het dienstverleningsconcept.
Dienstverleningsconcept	34.250,00	0,00	34.250,00	
Organisatiearchitectuur	80.000,00	0,00	80.000,00	
	143.500,00	0,00	143.500,00	
Projectgroep HRM				
Ondersteuning werkgroep	30.000,00	30.000,00	60.000,00	In afstemming met de projectgroep organisatie en dienstverlening wordt in deze projectgroep gewerkt aan de ambtelijke samenvoeging van de vier organisaties.
Formatieonderzoek	20.000,00	0,00	20.000,00	
Bijdrage organisatiearchitectuur	10.000,00	10.000,00	20.000,00	
Plaatsingscommissie	0,00	40.000,00	40.000,00	
Bezwarencommissie	0,00	15.000,00	15.000,00	
Uitvoering sociaal plan	p.m.	p.m.	0,00	
	60.000,00	95.000,00	155.000,00	

Omschrijving	Begroting	Begroting	Totaal	Nadere toelichting
	2017	2018	Totaal	
Projectgroep Middelen				
Administratie frictiebegroting	25.000,00	25.000,00	50.000,00	Kosten voor de financiële administratie van het herindelingsprogramma en kosten voor de werkgroepen die het financiële beleid harmoniseren.
Werkbudget werkgroep	50.000,00	50.000,00	100.000,00	
	75.000,00	75.000,00	150.000,00	
Projectgroep I&A				
Projectleiding (extern)	50.000,00	50.000,00	100.000,00	Kosten voor inhuur van de projectleiding en voor de werkgroepen die gericht zijn op het beschikbaar maken van de vitale systemen, applicaties en werkplekautomatisering voor de nieuwe organisatie.
Werkbudget werkgroep	200.000,00	100.000,00	300.000,00	
	250.000,00	150.000,00	400.000,00	
Overige Projectgroepen				
Burgerkracht	20.000,00	20.000,00	40.000,00	Genoemde projectgroepen zijn bij het opstellen van de projectopdracht uitgegaan van een indicatief budget van €40.000 voor twee jaren. Bij de nadere invulling van de projecten lijkt dit bedrag in zijn algemeenheid toereikend te zijn. Een nauwkeuriger verdeling over de verschillende projectgroepen zal worden gemaakt op het moment dat alle projectopdrachten definitief zijn vastgesteld.
Facilitair/interne dienstverlening	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Sociaal domein	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Ruimtelijk domein	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Juridische zaken/OOV	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Communicatie	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Economie en Arbeidsmarkt	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Samenlevingszaken	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
Aardbevingen	20.000,00	20.000,00	40.000,00	
	180.000,00	180.000,00	360.000,00	
Onvoorzien				
Totaal	78.987,87	56.422,00	135.409,87	
TOTALEN	1.750.000,00	1.401.808,00	3.151.808,00	

4.2 Bestedingen tot en met Fase 1

In onderstaand overzicht zijn de gemaakte kosten in de eerste fase van het programma inzichtelijk gemaakt. Dit overzicht loopt tot 11 juli 2017.

	Begroting	Werkelijk	Restant
Omschrijving	2017	2017	2017
Uitgaven			
Kosten algemeen			
Frictie gemeente (stelpost)	474.500,00	0,00	474.500,00
Budget griffie	37.500,00	8.940,47	28.559,53
Organisatie medewerkersbijeenkomsten	25.126,13	37.385,73	-12.259,60
Ondersteuning Bijzondere Ondernemingsraad	50.000,00	0,00	50.000,00
Diverse overige kosten	0,00	10.291,50	-10.291,50
	587.126,13	56.617,70	530.508,43
Programmabureau			
Personeelslasten	339.386,00	87.111,93	252.274,07
Begeleiding en overige kosten	0,00	748,23	-748,23
	339.386,00	87.860,16	251.525,84
Projectgroep visievorming en naamgeving			
Visie	12.000,00	26.814,00	-14.814,00
Participatie	12.000,00	0,00	12.000,00
Herindelingsadvies en Naamgeving	12.000,00	4.029,89	7.970,11
	36.000,00	30.843,89	5.156,11
Projectgroep organisatie en dienstverlening			
Besturingsconcept	29.250,00	23.275,00	5.975,00
Dienstverleningsconcept	34.250,00	141,51	34.108,49
Organisatiearchitectuur	80.000,00	0,00	80.000,00
	143.500,00	23.416,51	120.083,49

Projectgroep HRM			
Ondersteuning werkgroep	30.000,00	4.450,00	25.550,00
Formatieonderzoek	20.000,00	0,00	20.000,00
Bijdrage organisatiearchitectuur	10.000,00	0,00	10.000,00
Plaatsingscommissie	0,00	0,00	0,00
Bezwarencommissie	0,00	0,00	0,00
Uitvoering sociaal plan	p.m.	p.m.	0,00
	60.000,00	4.450,00	55.550,00
Projectgroep Middelen			
Administratie frictiebegroting	25.000,00	4.375,46	20.624,54
Werkbudget werkgroep	50.000,00	0,00	50.000,00
	75.000,00	4.375,46	70.624,54
Projectgroep I&A			
Projectleiding (extern)	50.000,00	9.765,00	40.235,00
Werkbudget werkgroep	200.000,00	13.202,77	186.797,23
	250.000,00	22.967,77	227.032,23
Overige Projectgroepen			
Burgerkracht	20.000,00	0,00	20.000,00
Facilitair/interne dienstverlening	20.000,00	0,00	20.000,00
Sociaal domein	20.000,00	0,00	20.000,00
Ruimtelijk domein	20.000,00	0,00	20.000,00
Juridische zaken/OOV	20.000,00	0,00	20.000,00
Communicatie	20.000,00	2.160,00	17.840,00
Economie en Arbeidsmarkt	20.000,00	0,00	20.000,00
Samenlevingszaken	20.000,00	0,00	20.000,00
Aardbevingen	20.000,00	0,00	20.000,00
	180.000,00	2.160,00	177.840,00

Onvoorzien			
Totaal	78.987,87	0,00	78.987,87
TOTALEN	1.750.000,00	232.691,49	1.437.308,51

5. Risico's

Te zware belasting projectleiders en –medewerkers

Uitgangspunt bij het bemensen van de projecten is dat zoveel mogelijk medewerkers van de vier gemeenten worden ingezet en dat vervanging wordt gezocht voor de uitvoering van de werkzaamheden die behoren tot hun reguliere taken. Als dat laatste onvoldoende gebeurt, heeft dat tot gevolg dat medewerkers extra belast worden en de programmaorganisatie het risico loopt de gestelde doelen niet dan wel niet geheel te bereiken.

Om de projectleiders te faciliteren bij hun opdracht, wordt hen begin september 2017 een tweedaagse training gegeven om hun projectvaardigheden te vergroten. In aansluiting daarop wordt hen, indien gewenst of noodzakelijk, extra coaching en scholing geboden.

Ook wordt in de bilaterale afstemming met het programmabureau en tijdens de maandelijkse projectleiders-overleggen aandacht gegeven aan de draagkracht en belasting van de projectleiders en projectmedewerkers. Zo mogelijk wordt ondersteuning geboden die hun taak als projectleider tijdelijk verlicht, bijvoorbeeld door uitstel of overname van werkzaamheden. Het mag duidelijk zijn dat dit geen structurele oplossing biedt.

Planning, afhankelijkheid, beperkte tijd

Projecten zijn voor de vereiste voortgang afhankelijk van de producten uit andere projecten, van informatie uit de staande organisaties en van voldoende ruimte voor medewerkers om hun bijdrage te leveren. Deze afhankelijkheden vormen een risico. Dit klemmt temeer nu het herindelingstraject een in verhouding korte periode omvat. In minder dan twee jaar moet de operatie voltooid zijn. Dat laat weinig speling toe in de planning.

Naast de genomen maatregelen brengt de programmamanager regelmatig haar zorgen over draagkracht en belasting van projectleiders en -medewerkers onder de aandacht van de secretarissen. Zij krijgen het verzoek voor voldoende ondersteuning te zorgen bijvoorbeeld door vervanging te organiseren voor de reguliere werkzaamheden van de betreffende medewerkers.

Werkelijkheid en werkwijze

Het herindelingstraject betreft vier verschillende organisaties, met eigen werkwijzen en procedures, die gezamenlijk moeten komen tot een nieuwe organisatie met een nieuwe gezamenlijke werkelijkheid en werkwijze. In het visiedocument 'Ruimte!' zijn de volgende uitgangspunten daarvoor benoemd:

- integraal werken;
- maatwerk;
- gericht op inwoners en de samenleving;
- gericht op voortdurende verbetering;
- durf;
- daadkracht tonen;
- een organisatiestructuur die wendbaar is.

Deze uitgangspunten hangen mede samen met de veranderende rol van de overheid. Om invulling te kunnen geven aan de visie en de nieuwe organisatie is het noodzakelijk om vaste patronen te doorbreken en de bestaande situaties in de huidige organisaties los te laten. De programmaorganisatie constateert (en begrijpt ook) dat niet iedereen dat zo voelt of vindt. Veranderen wordt soms ervaren als "deden we het dan tot nu toe niet goed?". Dit paradigma van "niet repareren van wat niet stuk is", is in strijd met het zo gewenste experimenteren. We realiseren ons dat het moeilijk is en pijn doet om bestaande patronen te doorbreken. We kiezen derhalve voor de geleidelijke weg door in alle onderdelen van het programma en met name in de samenwerking in en

tussen project- en werkgroepen op een nieuwe manier te gaan werken en aandacht te besteden aan de gewenste werkelijkheid en werkwijze voor de nieuwe organisatie Het Hogeland. Projectleiders spelen een cruciale rol in dit verander- en transitieproces. Datzelfde geldt voor de gemeentesecretarissen die een belangrijke verbindende schakel zijn tussen de staande organisaties en de programmaorganisatie en daarin een voorbeeldrol hebben.

Hoewel dit proces van patronen doorbreken nu al in gang wordt gezet is het realistisch om te constateren dat het verwezenlijken van de gezamenlijke werkelijkheid en werkwijze continue en ook na 1 januari 2019 tijd en aandacht blijft vragen.

Communicatie

Een goed fusietraject staat of valt met heldere, consistente en goede communicatie. Zowel communicatie vanuit het programma als vanuit de lijnorganisaties is daarbij noodzakelijk. In de eerste fase en de periode daaraan voorafgaand is ook geconstateerd dat er het een en ander aan de communicatie ontbroken heeft. Voor wat de communicatie vanuit het programma betreft, heeft het programmabureau de nodige stappen tot verbetering gezet. Zo is er een negental personeelsbijeenkomsten georganiseerd, is een gezamenlijk intranet voor de herindeling opgezet, een communicatieadviseur aangetrokken, staan er communicatiemiddelen in de steigers en er is een communicatiestrategie geformuleerd en vastgesteld. Belangrijke missie in die strategie is het communicatiever maken van de organisatie. Communicatie is een belangrijk en integraal onderdeel van ieders werk. Wij hebben daarbij allen een eigen rol en verantwoordelijkheid. Al in de opmaat naar de nieuwe organisatie willen we met zijn allen stappen zetten om ook op het vlak van communicatie van elkaar te leren en met elkaar te ontwikkelen.

Aanbesteding

Een aandachtspunt vormt de kwestie rondom inkoop en aanbesteden. Uitgebreide aanbestedingsprocedures kunnen op onderdelen invloed hebben op de planning. Inmiddels wordt onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om recht te doen aan de planning met inachtneming van de aanbestedingsprocedures. Aan de stuurgroep worden binnen afzienbare tijd enkele relevante scenario's voorgelegd.