



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



Tussentijdse rapportage programma herindeling BMW- gemeenten

Fase 2, 2017-2018

Versie definitief, 29 november 2017

Inhoud

Leeswijzer

Voorwoord

1. Het programma Herindeling BMW

2. Organisatie

- 2.1 *Programma*
- 2.2 *Overlegvormen*
- 2.3 *Werkwijze en instrumenten*

3. Planning

- 3.1 *Fasering van de opdracht*
- 3.2 *Resultaten fase 2*
- 3.3 *Opdrachten afwijkend dan wel aanvullend op de planning, ingedeeld naar project*
- 3.4 *Vorbereidingen voor resultaten fase 4*
- 3.5 *Overige resultaten*
 - 3.5.1 *Communicatie*
 - 3.5.2 *Projecten*

4. Financiën

- 4.1 *Begroting frictiebudget 2017 en besteding Fase 2 tot en met 21-11-2017*

5. Risico's

6. Bijlagenboek

- 6.1 *Overzicht overlegvormen*
- 6.2 *Mijlpalenplanning*
- 6.3 *Langetermijnplanning*

Leeswijzer

Voor u ligt de tussenrapportage van de tweede fase van het programma herindeling BMW. Deze tussenrapportage geeft u inzicht in de stand van zaken tot en met 15 november 2017.

In het eerste hoofdstuk wordt kort het programma uiteengezet. Het tweede hoofdstuk geeft schematisch het programma weer en gaat kort in op die onderdelen waar aanpassingen hebben plaatsgevonden of aanvullingen zijn ten opzichte van fase 1. Het derde hoofdstuk gaat in op de planning. Hierin wordt de fasering van het programma toegelicht en wordt aangegeven wat er in de tweede fase tot 15 november 2017 is gerealiseerd. Het vierde hoofdstuk gaat in op de financiële aspecten van het herindelingstraject. Hoofdstuk vijf benoemt de risico's die het programma kent en de wijze waarop daarop wordt geanticipeerd.

De tussenrapportage sluit af met een aantal bijlagen, waarin specifieke informatie terug te vinden is.

Voorwoord

Met deze tussentijdse rapportage verantwoord ik de activiteiten die uitgevoerd zijn binnen het programma herindeling in de periode vanaf 1 juli 2017 tot en met 15 november 2017. Het totale programma is opgebouwd uit een drietal fasen. Over fase 1 is gerapporteerd op 18 juli 2017. Inmiddels is de eerste helft van deze tweede fase achter de rug. Graag deel ik de resultaten hiervan met u.

Start programmaorganisatie

Vertrekpunt van deze tweede fase is een gedegen vormgegeven programma berekend op de taak die voor ons ligt. Dankzij de inzet van heel veel mensen, vooral van de medewerkers van de vier gemeenten en de uitvoeringsorganisatie Werkplein Ability, is deze fase op tijd afgerond en hebben we een goede start kunnen maken met fase 2. Een fase die cruciaal is omdat hierin de basis wordt gelegd voor de nieuwe organisatie Het Hogeland: de dienstverlening, de besturing, de inrichting, de huisvesting en hoe we invulling willen geven aan burgerkracht. De besluiten hierover worden in fase 2 genomen.

Ruim 200 medewerkers

Deze tweede periode is er een van voorbereiding van de besluitvorming over onder meer bovenstaande onderwerpen en de uitwerking daarvan voor de implementatie in fase 3. En dat merken we met zijn allen: ruim 200 medewerkers zijn inmiddels actief betrokken bij het programma herindeling. Vaak voor meerdere dagen per week. Meer en meer treffen we elkaar in de verschillende gemeentehuizen. Met een knipoog noemen we het toenemend aantal medewerkers dat afwisselend op de verschillende locaties werkt, onze 'BMWE-nomaden'.

We liggen op koers

Aan het eind van fase 2, op 1 april 2018, ligt er een besturingsconcept, een dienstverleningsconcept, een sociaal statuut en een formatieplan, evenals een visie op burgerkracht. Daarnaast ligt er een voorstel voor de huisvesting en is de inrichting van het financiële systeem afgerond zodat een kadernota voor Het Hogeland gepresenteerd kan worden. Ook het logo en de huisstijl voor Het Hogeland zijn vastgesteld. De beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur is geworven en kan aan de slag. Goed om te melden is dat we op koers liggen, ondanks wijzigingen in de oorspronkelijke planning.

Fase 2 vraagt veel van de medewerkers in de vier gemeenten en Werkplein Ability. Dat blijkt nu al en zal in de komende periode nog meer voelbaar worden. Duidelijk is dat het herindelingsproces door moet gaan conform de afspraken die daarover zijn vastgesteld. Om uitval van medewerkers te voorkomen zullen soms maatregelen moeten worden getroffen die ook de staande organisatie raken, bijvoorbeeld door het intensiveren van samenwerking tussen de vier gemeenten.

Waardering voor de vele betrokkenen

Hozen is het. Voor de betrokkenen bij het programma herindeling. En dat zijn er gelukkig veel. Laveren ook, soms. Scherp aan de wind als het moet, zeilen langs de wal als het kan. Graag deel ik met jullie mijn waardering voor een ieder die zich betrokken inzet in de opmaat naar Het Hogeland.

*Jellemiek Zock
20 november 2017*

1. Het Programma herindeling BMW E

De gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsmund 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 een programma opgezet: het programma herindeling BMW E-gemeenten.

Doel van het programma herindeling BMW E 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 wordt voor wat betreft het proces gevormd door het Plan van Aanpak herindeling BMW E-gemeenten en voor wat betreft de inhoud door het visiedocument 'Ruimte!' dat als eerste onderdeel van het Programma is afgerond op 18 mei 2017.

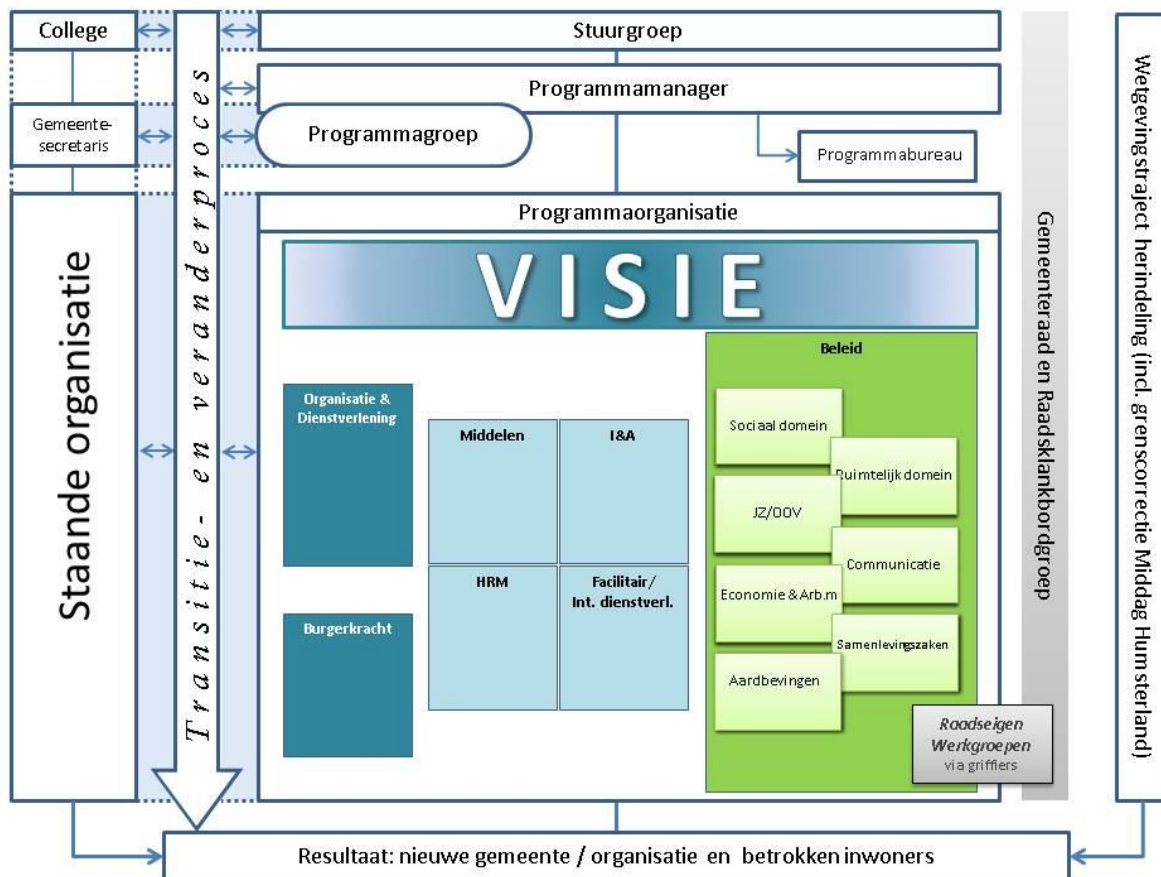
De eerste fase van het programma is inmiddels afgerond. Daarin is met name het programma opgebouwd. Over fase 1 is een uitgebreide rapportage verschenen in juli 2017.

Inmiddels is de tweede fase enkele maanden gevorderd. In deze tussenrapportage wordt verantwoording afgelegd over de huidige stand van zaken tot en met 15 november 2017 (financiën tot en met 21 november 2017) en wordt een doorkijk gegeven in de periode die loopt tot 1 april 2018 en daarna.

2. Organisatie

2.1 Programma

De opbouw van het programma, de daarbij behorende spelregels en de rollen van de spelers zijn niet gewijzigd.



2.2 Overlegvormen

Een overzicht van de overleggen in de eerste helft van 2018 is toegevoegd (bijlage 6.1).

2.3 Werkwijze en instrumenten

De mijlpalenplanning is op enkele onderdelen aangepast. In de actuele versie van de mijlpalenplanning (bijlage 6. 2) zijn de wijzigingen ten opzichte van de planning uit fase 1 in blauw en cursief weergegeven.

Van een wijziging is sprake indien:

- er nieuwe mijlpalen zijn toegevoegd (bijvoorbeeld de mijlpalen van het project Middag, van het project Sociaal Domein, de oplevering van het organisatiemodel/formatieplan in januari 2018 en de visie op huisvesting)
- de opleverdatum is gewijzigd (bijvoorbeeld de werving en selectie van de beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur en het bestuurlijk toetsingskader voor de inbedding van de GR in de nieuwe gemeente). Ook is in een enkel geval de planning aangepast, omdat in de vorige versie nog geen rekening was gehouden met het bijbehorende besluitvormings-traject.

Op basis van de bijgestelde mijlpalenplanning is een maandplanning gemaakt tot 1 april 2018, de einddatum van fase 2 (bijlage 6.3).

3. Planning

3.1 Fasering van de opdracht

In het plan van aanpak herindeling BMW-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.

Het plan van aanpak schetst de resultaten die in de drie afzonderlijke fasen gerealiseerd moeten worden. Voor fase 1 (*opbouw: doelbepaling en afbakening*) die liep tot 1 juli 2017, zijn de volgende resultaten geformuleerd:

- 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 BMW-gemeenten worden besproken en zijn voor zover dat mogelijk is al meer op elkaar afgestemd.

Fase 1 is afgerond. In de rapportage over deze fase is naar voren gekomen dat de beschreven resultaten zijn gehaald.

De nu voorliggende tussenrapportage heeft betrekking op de eerste maanden van fase 2, waar het accent ligt op uitvoering.

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 colleges¹, 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.

Omdat in fase 2 ook al voorbereidingen voor fase 3 plaatsvinden wordt hieraan in deze tussenrapportage ook aandacht besteed. Het betreft dan met name de benoeming van de beoogd gemeentesecretaris en werkzaamheden met betrekking tot Middag-Humsterland.

¹ Inclusief bestuur GR Werkplein Ability

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 2

Fase 2 heeft een looptijd van 9 maanden en heeft als einddatum 1 april 2018. In onderstaand overzicht worden de resultaten van fase 2 tot en met 15 november 2017 gepresenteerd.

Opdracht	Resultaat	Gerealiseerd op 15 november 2017	
<i>Een gedragen visie op dienstverlening met een daaruit voortvloeiend dienstverleningsmodel /concept is vastgesteld in colleges en raden.</i>	Dienstverleningsconcept	Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 4, 2017 Detailplanning 19-09-2017 1 ^e Bespreking (Stuurgroep Herindeling BMW E) 03-10-2017 Voorgenomen besluit (Stuurgroep Herindeling BMW E) 18-10-2017 1 ^e Bespreking (Raadsklankbordgroep) 31-10-2017 Advies (BOR) 31-10-2017 Definitief besluit (Stuurgroep Herindeling BMW E) 13/14-11-2017 Definitieve vaststelling (Colleges BMW E) 20-11-2017 Advies (Raadsklankbordgroep) December 2017 Definitieve vaststelling (Raden)	
<i>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.</i>	Besturingsconcept en organisatieconcept	Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 4, 2017 Detailplanning 31-10-2017 1 ^e Bespreking (Stuurgroep Herindeling BMW E) 14-11-2017 2 ^e Bespreking (Stuurgroep Herindeling BMW E) 20-11-2017 Presentatie in de Raadsklankbordgroep 28-11-2017 Voorgenomen besluit (Stuurgroep Herindeling BMW E) 06-12-2017 Advies (BOR) 18/19-12-2017 Definitieve vaststelling (Colleges BMW E)	
	Formatie van de nieuwe gemeente is vastgesteld	Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 1, 2018	

3.3 Opdrachten en activiteiten afwijkend dan wel aanvullend op de planning, ingedeeld naar project

Project	Opdracht/activiteit	Gerealiseerd op 15 november 2017	
HRM	Generatiepact	Ingevoegd in de mijlpalenplanning: kwartaal 1, 2018 Detailplanning 31-10-2017 Uitgangspunten vastgesteld (Stuurgroep Herindeling BMWE)	
HRM/O&D	Werving en selectieprocedure beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur	Conform mijlpalenplanning: kwartaal 1, 2018 Naar voren gehaald: kwartaal 4, 2017 Detailplanning 31-10-2017 Uitgangspunten voor de werving en selectie beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur + managers/directeuren vastgesteld (Stuurgroep Herindeling BMWE). 14-11-2017 Keuze extern werving- en selectiebureau (Stuurgroep Herindeling BMWE). De definitieve planning wordt in overleg met het gekozen werving- en selectiebureau vastgesteld.	
Sociaal Domein	Invlechting Werkplein Ability in de nieuw te vormen gemeente	Conform mijlpalenplanning: kwartaal 4, 2017 Verschuift naar: kwartaal 1, 2018 Reden: de complexiteit van de opgave, de afstemming met het organisatiemodel en het overleg met de betrokken portefeuillehouders vragen meer tijd dan eerst gepland.	
Burgerkracht	Inspiratielunch voor medewerkers	Op 19 oktober 2017 is voor medewerkers, bestuurders en raadsleden een inspiratielunch georganiseerd. Doelstelling van de lunch is om de beeldvorming over dit onderwerp te verbreden en dat de collega's op deze manier meegenomen worden in het proces op weg naar de visie burgerkracht.	

Project	Opdracht	Gerealiseerd op 15 november 2017	
<i>Middelen</i>	Inkoop- en aanbestedingsbeleid Voorstel voor de inrichting van een tijdelijke inkooporganisatie.	Vanuit de projectgroep Middelen is inkoopbeleid opgesteld voor de BMW-gemeenten. Dit beleid is bedoeld voor de inkooptrajecten in 2018 en voor de nieuw te vormen gemeente Het Hogeland vanaf 1 januari 2019. Naast het inkoopbeleid is ook een voorstel voor de inrichting van de inkoopfunctie en contractmanagement opgesteld. Hiermee wordt voor de periode tot aan de herindeling een inkoopbureau gevormd. De inrichting en omvang van de inkoopfunctie in de nieuwe gemeente Het Hogeland wordt in de loop van 2018 bepaald.	
<i>I&A</i>	Harmonisatie zaakgericht werken	Doelstelling voor 1 januari 2019 is dat alle medewerkers van de nieuw te vormen gemeente zaakgericht en digitaal kunnen werken. Om daar te komen is een harmonisatieslag nodig: de systemen die nu in de vier gemeenten worden gebruikt liggen dicht bij elkaar. Doel is dat iedere medewerker op 1 januari 2019 met het systeem kan werken, afgestemd op de eigen werkzaamheden.	
<i>Ruimtelijk Domein</i>	Startnotitie VTH Startnotitie Omgevingswet	De projectgroep heeft in deze notitie de eerste verkenning gemaakt om te komen tot de uitvoering van vergunningverlening, toezicht en handhaving (VTH) in de gemeente Het Hogeland. Deze verkenning heeft geresulteerd in het formuleren van een aantal uitgangspunten en scenario's voor de wijze waarop de VTH-taken in gemeente Het Hogeland kunnen worden uitgevoerd. Bespreking van deze startnotitie vindt plaats in stuurgroep (31 oktober) en raadsklankbordgroep (20 november 2017). In deze startnotitie heeft de projectgroep een eerste schets gegeven voor de implementatie van de Omgevingswet in de nieuwe organisatie van Het Hogeland. Na deze startnotitie wordt gewerkt aan een impactanalyse en een plan van aanpak. Deze notitie is besproken in de stuurgroep (14 november)	
<i>Communicatie</i>	Huisstijl	De visie 'Ruimte' en het merkmodel voor Het Hogeland dienen als basis voor de nieuwe huisstijl. Het verhaal van Het Hogeland komt vanuit het merkmodel tot stand. Kern van de visie is onder andere dat er een nieuwe gemeente ontstaat, waarin dorpen hun eigen identiteit behouden en dat de gemeente meer faciliteert dan reguleert. De gemeente is als het ware een bondgenoot voor inwoners, bedrijven en organisaties. De nieuwe huisstijl moet daarbij passen, waarbij geldt dat beeld een steeds prominentere plek in de communicatie krijgt.	

Project	Opdracht	Gerealiseerd op 15 november 2017	
<i>Samenlevingszaken</i>	Werkagenda	De projectgroep heeft de projectopdracht uitgewerkt in een werkagenda. Per deelonderwerp heeft inventarisatie plaatsgevonden en is een planning gemaakt voor de geïnventariseerde onderwerpen. Daarbij wordt nadrukkelijk een prioritering aangegeven: wat moet voor 1-1-2019 en wat kan na 1-1-2019. De werkagenda wordt besproken in de stuurgroep herindeling van 28 november 2017.	

3.4 Voorbereidingen voor resultaten fase 3

Veel werkzaamheden die nu plaatsvinden bereiden voor op de benoemde resultaten van fase 3. In onderstaand overzicht wordt een beeld gegeven van deze werkzaamheden in relatie tot de vastgelegde resultaten.

Opdracht	Beoogd resultaat	Gerealiseerd op 15 november 2017	
<i>De gemeentesecretaris en de griffier van de nieuwe gemeente cq gemeenteraad zijn tijdelijk benoemd.</i>	Benoeming beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur op 1 april 2018	Voor de externe begeleiding van de werving en selectie van de beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur heeft de stuurgroep op 14 november 2017 een keuze gemaakt voor het werving- en selectiebureau Castanho. De eerste voorbereidingen zijn inmiddels gestart.	
<i>De positie van Middag-Humsterland is geborgd.</i>	Instellen gezamenlijke Stuurgroep Het Hogeland en Westerkwartier. Projectopdracht	Voor de overdracht van het gebied Middag naar de nieuw te vormen gemeente Westerkwartier is een eigen projectstructuur ingericht. Daartoe is een plan van aanpak geschreven en vastgesteld in de stuurgroep herindeling BMW en in de stuurgroep herindeling Westerkwartier. De stuurgroep Middag is inmiddels ingericht met leden uit de gebieden Westerkwartier en Het Hogeland. Voor Het Hogeland nemen R. Michels en M. de Visser deel aan deze stuurgroep. De projectgroep bestaat uit medewerkers uit de beide gebieden Westerkwartier en Het Hogeland. Inmiddels is een projectopdracht uitgewerkt waarin de vragen en opgaven zijn gedefinieerd. Nadrukkelijk wordt aandacht gegeven aan het betrekken van inwoners van dit gebied bij deze overdracht.	

3.5 Overige resultaten

3.5.1 Communicatie

In gesprek met

Meer en meer zijn er interne momenten waarop we met elkaar in gesprek zijn over de herindeling: projectleiders onderling, projectleiders en portefeuillehouders, projectleiders en management, projectleiders en raadsleden, management en medewerkers. De nadruk in die gesprekken ligt op de (conceptuele) uitwerking van Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland. En de consequenties die dat heeft voor bijvoorbeeld de huisvesting of de ondersteuning die we daarvoor nodig hebben van I&A en de daadwerkelijke inrichting van de organisatie.



Natuurlijk willen we iedereen daarover informeren en zo mogelijk ook bij de discussies daarover betrekken. De afgelopen maanden is daarom ook gezocht naar en nagedacht over manieren om dat vorm te geven. Een voorbeeld zijn de pitch-bijeenkomsten voor de raadsleden op 6 en 13 oktober 2017. Tijdens die bijeenkomsten hebben alle projectleiders in een korte pitch van 3 minuten hun project samengevat, met speciale aandacht voor elementen die voor raadsleden van belang zijn. Vervolgens konden raadsleden in gesprek met de projectleiders en projectmedewerkers. Op die manier kregen raadsleden een inkijkje in de vraagstukken van dat moment. En projectleiders zicht op de vragen die leven bij de raadsleden.



Vergelijkbare gespreksvormen organiseerden we ook voor het personeel. Tijdens een tweetal zomerontmoetingen bijvoorbeeld, spraken projectmedewerkers met collega's en maakten we kennis met een aantal initiatieven om de organisatieontwikkeling vorm te geven zoals experimenten en 'best practices' uit de vijf organisaties.

Goed om te zien is dat een toenemend aantal initiatieven om kennis te delen ook 'bottom-up' ontstaan. Denk hierbij bijvoorbeeld aan een inspiratiebijeenkomst over participatief werken voor alle medewerkers, aan verbindende bijeenkomsten (verlovingslunch bijvoorbeeld) voor KCC-medewerkers die bij toerbeurt georganiseerd worden. In de vorm ook van een experiment zijn medewerkers gestart met een B(MWE)log: sinds kort kunnen medewerkers hun gedachten over de herindeling in deze vorm met elkaar delen op het intranet.

Externe communicatie

Op 17 oktober 2017 lanceerden we www.bmwe-gemeenten.nl: de gezamenlijke, tijdelijke website bedoeld om te communiceren over de herindeling. Tegelijkertijd zijn ook de social media voor het herindelingsproces in gebruik genomen, de facebookpagina 'BMWE2019' en het twitteraccount 'BMWE2019'.

Met behulp van deze digitale middelen betrekken we inwoners, ondernemers en organisaties op een meer interactieve manier bij de totstandkoming van de nieuwe gemeente Het Hogeland. We voorzien

hen van alle relevante informatie en zoeken ook actief de interactie. Genoemde digitale media lenen zich hier uitstekend voor.

Actief de interactie zoeken, deden we ook door inwoners feedback te vragen over de tijdelijke website. We vroegen hen naar hun eerste indruk, naar hun zoekgedrag en om een rapportcijfer. Daarnaast konden men suggesties geven. De reacties zijn bijna allemaal positief. Als rapportcijfer gaven bezoekers van de website gemiddeld een 7,8.

De website www.bmwe-gemeenten.nl is een tijdelijke website; vanaf 1 oktober 2018 is een geheel nieuw opgezette website voor de gemeente Het Hogeland in concept gereed. Die kan ook worden ingezet voor de verkiezingen van de nieuwe gemeenteraad voor Het Hogeland.

Nieuws dat we extern communiceerden, ging natuurlijk over de lancering van de nieuwe website en de social media, maar ook andere nieuwssitems kwamen voorbij. Dat de ministerraad instemde met het herindelingsvoorstel voor Het Hogeland bijvoorbeeld. Daarnaast besteedden we aandacht aan de excursies en werkbezoeken van raadsleden van de BMW-gemeenten naar de 'eigen' gemeenten maar ook naar een andere gemeente. We communiceerden over het onderzoek naar gebruik van de huidige gemeentelijke websites, dat wordt gehouden met als doel de nieuwe website voor gemeente Het Hogeland af te stemmen op vragen van gebruikers. En we communiceerden over het bevragen van inwoners voor de visie op inwonerkracht. Al deze items werden zowel digitaal gecommuniceerd, als niet-digitaal: via onze website(s) en social media, met persberichten die door onze lokale media werden geplaatst, soms in apart vormgegeven advertenties, en regelmatig op onze informatiepagina's in de huis-aan-huis bladen.

Voor de bevraging op het gebied van inwonerkracht vroegen we inwoners hoe de gemeente Het Hogeland het beste ruimte kan bieden aan inzet van inwoners. Hoe kunnen we inwonersinitiatieven of vrijwilligerswerk het beste ondersteunen? We vroegen wat inwoners met plannen, ideeën of dromen voor hun dorp of buurt, nodig hebben van de gemeente. De vragen werden gesteld in een online enquête, maar ook in gesprekken met verschillende partijen, (vrijwilligers)organisaties en inwoners. De antwoorden worden verwerkt in de visie op inwonerkracht die voor Het Hogeland wordt opgesteld.

De gecombineerde inzet van zowel digitale als niet-digitale middelen zorgt voor een breed bereik. De afgelopen periode zijn de digitale middelen stevig neergezet. De komende periode blijven we alert op mogelijkheden om inwoners, ondernemers en organisaties zo goed mogelijk, zowel digitaal als niet-digitaal, te informeren over, en te betrekken bij, de totstandkoming van de nieuwe gemeente.

Raden

Samen met de Raadsklankbordgroep is de structuur van het overleg aangepast met als doel de informatieoverdracht zo te verbeteren dat een goede gedachtewisseling plaats kan vinden en de Raadsklankbordgroep haar rol als adviseur van de Raden beter kan vervullen.

3.5.2 Projecten

Twee projectleiders hebben om hen moverende redenen besloten om zich terug te trekken als projectleider. Gewerkt wordt aan de invulling van de vacante functies.

Bij de inrichting van het herindelingsprogramma zijn de onderwerpen zo goed mogelijk belegd bij de diverse projectgroepen. Dit zorgvuldige proces kan echter niet voorkomen dat er onderwerpen zijn die lastig in te delen zijn dan wel dat er naderhand onderwerpen naar boven komen die niet belegd zijn. Het programmabureau houdt in samenspraak met de programmagroep en de projectleiders een overzicht bij en zorgt ervoor dat dergelijke onderwerpen niet tussen wal en schip raken.

Onderstaand een greep uit deze onderwerpen:

- Privacy en informatiebeveiliging: deze onderwerpen spelen in principe bij alle projecten een rol. Dat heeft ertoe geleid dat afgesproken is dat deze onderwerpen niet onder een bepaalde

projectgroep vallen, maar dat de betrokken ambtenaren een rechtstreekse lijn hebben met het programmabureau. Over de werkwijze worden nadere afspraken gemaakt.

- Het project Opgaven, rollen en taken: dit project handelt over de vraag wat de consequentie is van de schaalvergroting van de Groninger gemeenten voor de verdeling van taken en rollen tussen provincie en gemeenten. In dit project werken de provincie, de VGG en de gemeenten samen. Inmiddels ligt het voor de hand om dit project vanuit het perspectief van de nieuwe gemeente te benaderen. Inzet voor dit project wordt geleverd vanuit het programmabureau en de programmagroep.
- Inkoop: de projectgroep Middelen heeft een voorstel gedaan om inkoop in 2018 centraal te regelen en te laten coördineren. Het inkoop- en aanbestedingsbeleid wordt zo spoedig mogelijk (begin 2018) geharmoniseerd zodat vanaf dat moment in de vier gemeenten vanuit hetzelfde beleid wordt ingekocht.
- Partnergemeenten: de vier gemeenten hebben alle een of meer stedenbanden. Het is aan de gemeenten zelf om de verbonden steden te informeren over de toekomstige herindeling.
- Afscheid oude gemeenten: iedere gemeenten geeft daar zelf vorm en inhoud aan. De gemeentesecretarissen houden elkaar op de hoogte over de plannen rondom het afscheid van de oude gemeenten.

4. Financiën

4.1. Begroting frictiebudget 2017 en besteding Fase 2 tot en met 21-11-2017

Voor de jaren 2017 en 2018 stelt het Rijk een frictiebudget beschikbaar van in totaal € 3.151.808,=. Dit budget is specifiek ter dekking van kosten die direct samenhangen met (voorbereidingen voor) de herindeling. Onderstaande begroting voor 2017 is in november 2017 vastgesteld in de raden. Voorts geeft onderstaande tabel inzicht in benutting van het budget van het programma. De gegevens zijn verwerkt tot en met 21 november 2017.

	Begroting	Werkelijk	Restant	
Omschrijving	2017	2017	2017	
Uitgaven				opmerkingen
Kosten algemeen				
Frictie gemeente (stelpost)*	474.500,00	474.500,00*	0,00*	* Om eigen medewerkers in staat te stellen zich in te zetten voor de herindeling zijn middelen begroot voor inhuur in de staande organisaties. De inhuur vindt thans op diverse plekken in de organisaties plaats. In deze tussentijdse rapportage is nog niet volledig inzicht te geven in de actuele benutting van deze middelen. Globaal kan worden aangegeven dat het begrote bedrag dit jaar naar verwachting volledig benut zal zijn.
Budget griffie	37.500,00	23.550,88	13.949,12	
Organisatie medewerkersbijeenkomsten	25.126,13	44.983,48	-19.857,35	
Ondersteuning Bijzondere Ondernemingsraad	50.000,00	11.612,44	38.387,56	
Diverse overige kosten	0,00	15.944,69	-15.944,69	
	587.126,13	570.591,49	16.534,64	
Programmabureau				
Personeelslasten	339.386,00	194.568,53	144.817,47	
Begeleiding en overige kosten	0,00	9.729,90	-9.729,90	
	339.386,00	204.298,43	135.087,57	
Projectgroep visievorming en naamgeving				
Visie	12.000,00	39.454,79	-27.454,79	
Participatie	12.000,00	250,00	11.750,00	
Herindelingsadvies en Naamgeving	12.000,00	4.029,89	7.970,11	
	36.000,00	43.734,68	-7.734,68	

	Begroting	Werkelijk	Restant	
Omschrijving	2017	2017	2017	
Uitgaven				opmerkingen
Projectgroep organisatie en dienstverlening				
Besturingsconcept	29.250,00	54.641,56	-25.391,56	* op basis van het advies van de projectgroep Middelen heeft de Stuurgroep ingestemd met de vorming van de centrale inkoop-functie en contract-beheer voor de periode tot 1 januari 2019. De kosten daarvan zijn begroot op € 325.000. Voor de dekking zal ruimte gezocht worden in de begroting 2018.
Dienstverleningsconcept	34.250,00	13.137,21	21.112,79	
Organisatiearchitectuur	80.000,00	0,00	80.000,00	
	143.500,00	67.778,77	75.721,23	
Projectgroep HRM				
Ondersteuning werkgroep	30.000,00	10.475,00	19.525,00	
Formatieonderzoek	20.000,00	0,00	20.000,00	
Bijdrage organisatiearchitectuur	10.000,00	7.207,50	2.792,50	
Plaatsingscommissie	0,00	0,00	0,00	
Bezwarencommissie	0,00	0,00	0,00	
Uitvoering sociaal plan	0,00	7.180,97	-7.180,97	
	60.000,00	24.863,47	35.136,53	
Projectgroep Middelen*				
Administratie frictiebegroting	25.000,00	13.305,38	11.694,62	
Werkbudget werkgroep	50.000,00	0,00	50.000,00	
	75.000,00	13.305,38	61.694,62	
Projectgroep I&A				
Projectleiding (extern)	50.000,00	53.445,00	-3.445,00	
Werkbudget werkgroep	200.000,00	114.245,28	85.754,72	
	250.000,00	167.690,28	82.309,72	

	Begroting	Werkelijk	Restant	
Omschrijving	2017	2017	2017	
Uitgaven				opmerkingen
Overige Projectgroepen				
Burgerkracht	20.000,00	2.300,78	17.699,22	
Facilitair/interne dienstverlening	20.000,00	0,00	20.000,00	
Sociaal domein	20.000,00	10.254,99	9.745,01	
Ruimtelijk domein	20.000,00	0,00	20.000,00	
Juridische zaken/OOV	20.000,00	8.471,08	11.528,92	
Communicatie	20.000,00	5.844,69	14.155,31	
Economie en Arbeidsmarkt	20.000,00	8.020,71	11.979,29	
Samenlevingszaken	20.000,00	682,97	19.317,03	
Aardbevingen	20.000,00	1.566,69	18.433,31	
Middag	20.000,00	0,00	20.000,00	
	200.000,00	37.141,91	162.858,09	
Onvoorzien				
Totaal	58.987,87	0,00	58.987,87	
TOTALEN	1.750.000,00	1.129.404,41	620.595,59	

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, is 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. Deze training is in compacte vorm daarna ook aangeboden aan medewerkers in de projecten.

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.

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.

Om dit risico goed te kunnen beheersen is de planning in de diverse overlegstructuren regelmatig onderwerp van gesprek. Daarbij valt te denken aan het bilateraal overleg tussen projectleiders, tussen projectleider en programmamanagement en het regulier projectleidersoverleg. Maar ook op de tafel van de programmagroep en de stuurgroep ligt de detailplanning ter bespreking voor.

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. Beide zijn complementair aan elkaar. Niet nadrukkelijk genoeg kunnen wij vermelden dat communicatie een belangrijk en integraal onderdeel is van ieders werk. Wij hebben daarbij allen een eigen rol en verantwoordelijkheid. Goed om te zien daarbij is het toenemend aantal initiatieven vanuit afdelingen, werk- en projectgroepen om kennis te delen. Voor wat de communicatie vanuit het programma betreft, constateren we met regelmaat kansen tot verbetering. Vaak worden we daarbij geholpen door signalen van collega's vanuit BMW E en Werkplein Ability. In de afgelopen periode hebben wij daarnaast gemeend bij te moeten schakelen voor wat betreft de externe communicatie. In navolging van de interne middelen als intranet en de nieuwsbrief bijvoorbeeld, zijn nu ook externe communicatiemiddelen als een herindelingswebsite en social media ingericht. De komende periode bekijken we welke verdere inzet van communicatiemiddelen, zowel intern als extern, nodig is om verschillende partijen zo goed mogelijk te informeren over en te betrekken bij de vorming van de nieuwe gemeente.

In de bijgevoegde versie van de mijlpalenplanning (bijlage 6. 2) zijn de wijzigingen ten opzichte van de planning uit fase 1 in blauw en cursief weergegeven.

Dit is het geval indien:

- er nieuwe mijlpalen zijn toegevoegd (bijvoorbeeld de mijlpalen van project Middag, van het project Sociaal Domein en de oplevering van het organisatiemodel/formatieplan in januari 2018)
- de opleverdatum is gewijzigd (bijvoorbeeld de werving en selectie van de beoogd gemeentesecretaris en het bestuurlijk toetsingskader voor de inbedding van de GR in de nieuwe gemeente). Ook is in een enkel geval de planning aangepast, omdat in de vorige versie nog geen rekening was gehouden met het besluitvormingstraject.