



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



## Rapportage programma herindeling BMW-gemeenten

**Fase 2, 2017-2018**

8 mei 2018

# 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 2*
- 3.3 *Aanvullende resultaten, ingedeeld naar project*
- 3.4 *Overige resultaten*
  - 3.4.1 *Communicatie*
  - 3.4.2 *Projecten*

## 4. Financiën

- 4.1 *Toelichting nadelig resultaat 2017*
- 4.2 *Begroting 2018*
- 4.3 *Resultaat 2017 en tussenstand 2018*

## 5. Aandachtspunten en Risico's

- 5.1 *Aandachtspunten*
- 5.2 *Risico's*

## 6. Bijlagenboek

- 6.1 *Overzicht overlegvormen*
- 6.2 *Samenstelling projectorganisatie*
- 6.3 *Mijlpalenplanning*

## Leeswijzer

Voor u ligt de rapportage van de tweede fase van het programma herindeling BMW. Deze rapportage geeft u inzicht in de stand van zaken tot en met 31 maart 2018.

In het eerste hoofdstuk wordt kort het programma uiteengezet. Het tweede hoofdstuk gaat in op de structuur waarbinnen het programma wordt uitgevoerd en geeft de wijzigingen aan die in fase 2 hebben plaatsgevonden. 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 1 april 2018 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 rapportage sluit af met een aantal bijlagen, waarin specifieke informatie terug te vinden is.

## Voorwoord

Met deze rapportage verantwoord ik de activiteiten die zijn uitgevoerd binnen het programma herindeling in de periode van 1 juli 2017 tot 1 april 2018. Het totale programma is opgebouwd in drie fasen. Fase 1 was met name gericht op de opbouw van het programma. Deze fase is afgerond op 1 juli 2017. De rapportage over deze fase is besproken en vastgesteld op 18 juli 2017. Fase 2, met name gericht op het maken van keuzes en het nemen van besluiten, had een looptijd van 9 maanden. Gezien de lange looptijd van fase 2 is op 12 december 2017 een tussentijdse rapportage opgeleverd en vastgesteld waarin inzicht is gegeven in de stand van zaken over fase 2 tot en met 15 november 2017. Op 31 maart 2018 is de tweede fase afgerond. Graag deel ik de resultaten hiervan met u.

### De fase van de antwoorden

We liggen op koers! Waar we in de eerste fase tot en met 1 juli 2017 de basis hebben gelegd met de toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland *Ruimte!* hebben we de tweede fase met name gewerkt aan de uitwerking daarvan. In *Ruimte geven, ruimte krijgen, ruimte voelen* is de besturing van de nieuwe gemeente Het Hogeland verder uitgewerkt en is op hoofdlijnen aangegeven hoe de totale organisatie wordt bestuurd en geleid. Vervolgens is dit verder uitgewerkt in *Het Hogeland in beeld, ruimte om te b(loe)ien* waarin de hoofdstructuur en de detailstructuur van de ambtelijke organisatie zijn beschreven, de basis voor het functieboek. De vormgeving van de dienstverlening van de nieuwe gemeente Het Hogeland is beschreven in *Dienstverlening doen we samen* en hoe de gemeente Het Hogeland wil omgaan met haar inwoners en ruimte wil geven aan inwonerkraft is vastgelegd in *Inwoners voorop*. Met het vaststellen van genoemde documenten is de fundering gelegd voor de nieuwe gemeente het Hogeland. Daarnaast zijn er besluiten genomen ten aanzien van onder meer de huisvesting en VTH, is er een keuze gemaakt met betrekking tot de positionering van Werkplein Ability en is de huisstijl bepaald.

Tenslotte zijn zekerheden en garanties voor het personeel overeengekomen in een sociaal statuut en is de plaatsingsprocedure die recht doet aan dit sociaal statuut vastgesteld in de BOR en het BGO.

### (Het Hoge)Land in zicht

Het Hogeland wordt steeds zichtbaarder. Letterlijk, in die zin dat onze huisstijl gekozen is. Maar ook in organisatorische zin zien we Het Hogeland voor een deel al in werking: inmiddels is de beoogd gemeentesecretaris/algemeen directeur gestart en zijn de twee beoogd directeuren benoemd. Beiden komen uit de eigen organisaties. Hiermee is de directie van Het Hogeland compleet. Daarnaast hebben de raden de beoogd griffier voor Het Hogeland benoemd.

In de komende periode worden alle resterende functies ingevuld, deels via werving en selectie, deels via plaatsing.

### Dank

Dat wij op koers liggen is geen vanzelfsprekend feit en gaat niet zonder slag of stoot of zonder zucht(jes) tegenwind. Dat hebben we met name te danken aan ruim 200 medewerkers die betrokken zijn in de diverse werk- en projectgroepen. Aan de project- en werkgroep-leiders, aan leidinggevendenden in de staande organisaties, aan de BOR, aan bestuurders en raadsleden. Voor allen geldt dat we soms harder hebben gelopen dan langdurig wenselijk is. Dat we hebben moeten bijschakelen of bijstellen. Dat het niet altijd liep zoals gehoopt. Maar soms ook juist weer beter dan verwacht. Graag spreek ik mijn waardering uit voor een ieder van jullie die heeft bijgedragen en bijdraagt aan de opbouw van onze nieuwe organisatie. Ik heb er alle vertrouwen in dat het ons brengt wat we graag willen: een nieuwe gemeente die meer is dan de som der delen.

Jellemiek Zock  
2 mei 2018

## 1. Het Programma herindeling BMW

De gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsum hebben op 13 oktober 2016 besloten om gezamenlijk een herindelingsstraject 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-gemeenten.

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

Fase 1 en fase 2 zijn inmiddels afgerond.

In deze rapportage wordt verantwoording afgelegd over fase 2 tot en met 31 maart 2018 inclusief de verantwoording over de besteding van het herindelingsbudget 2017 en het herindelingsbudget 2018 tot en met 31-03-2018.

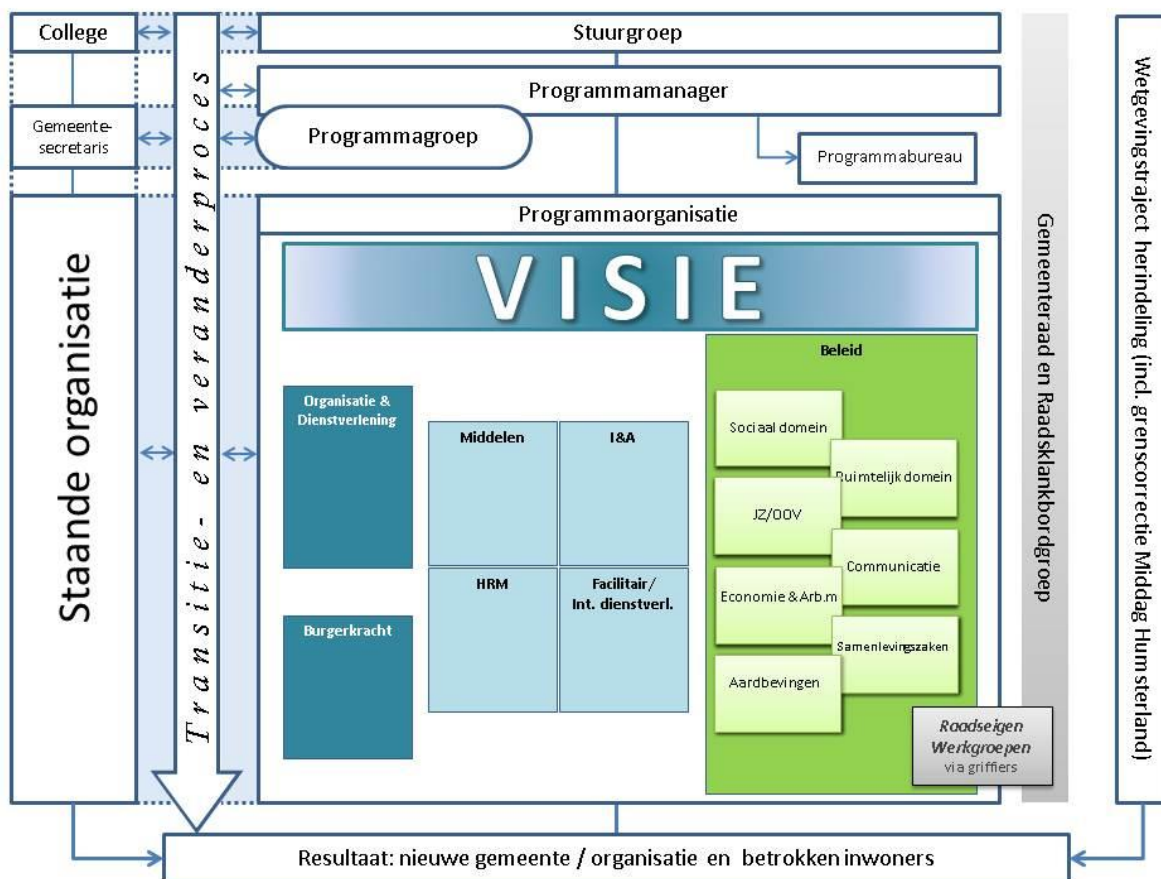
## 2. Organisatie

### 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 de programmamanager herindeling en ondersteund door de programma-secretaris, de programma-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 herindeling bewaakt in die constellatie inhoud en proces, organiseert dat, geeft advies, bewaakt de integrale benadering, samenhang 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 herindeling verantwoordelijk is.

### Stuurgroep herindeling

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

### 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.

### Programmamanager herindeling

Het is de rol van de programmamanager herindeling 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 herindeling het programma aan en is zij verantwoordelijk voor de realisatie van het gestelde doel.

### 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.

### Projectleiders herindeling

De projectleiders herindeling sturen het hen 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 herindeling 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 herindeling 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 overzicht over de eerste helft van 2018 is bijgevoegd (bijlage 6.1).

### 2.6 Werkwijze en instrumenten

Het programma herindeling is opgebouwd in de vorm van projecten die, waar nodig, zijn onderverdeeld in werkgroepen (bijlage 6.2). Ieder project begint met een projectopdracht. Deze opdracht wordt door de projectleider herindeling, 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 herindeling.

De projecten zijn opgebouwd uit onderdelen eindigend in een mijlpaal. De verschillende mijlpalen worden uitgezet in een tijdpad. Alle mijlpalen zijn in een geactualiseerde overall programmaplanning gezet (bijlage 6.3). 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.

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.

### 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 herindeling is bestuurder conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR) voor de BOR.

### **Wijziging**

*Sinds medio december 2017 maken twee leden van de Ondernemingsraad (OR) van Werkplein Ability deel uit van de BOR.*

*De beoogd gemeentesecretaris/algemeen directeur is met ingang van 15 maart 2018 begonnen met zijn werkzaamheden. Vanaf dat moment vervangt hij de programmamanager herindeling in haar rol als bestuurder conform de Wet op de Ondernemingsraden (WOR).*

*In de tweede helft van 2017 is een Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) ingesteld. Een overleg tussen bestuurders en vakbonden. 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 herindeling worden voorstellen die op het gebied van de herindeling de bevoegdheid van de raden raken, met tussenkomst van de raadsklankbordgroep aan de raden voorgelegd. 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 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 herindeling moet erop toezien dat er effectief en efficiënt naar een resultaat met de gevraagde onderdelen wordt toegewerkt.

##### *Fase 1 Opbouw: doelbepaling en afbakening*

Het plan van aanpak schetst, op hoofdlijnen, de resultaten die in de drie afzonderlijke fasen gerealiseerd moeten worden. Voor fase 1 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. De beschreven resultaten zijn gehaald. Over deze fase is een rapportage besproken en vastgesteld op 18 juli 2017.

##### *Fase 2 Effectuering: uitvoeren*

De nu voorliggende rapportage heeft betrekking op fase 2, waar het accent ligt op keuzes maken en besluitvorming. 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 en besluiten genomen in de stuurgroep respectievelijk de colleges en raden 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<sup>1</sup>, 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 2 is afgerond. De beschreven resultaten zijn gehaald. In de volgende paragraaf worden de resultaten nader toegelicht.

---

<sup>1</sup> Inclusief bestuur GR Werkplein Ability

Fase 3 heeft een looptijd van 9 maanden en wordt afgerond op 31 december 2018. In deze fase worden 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 31 maart 2018 gepresenteerd.

Opdracht	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
<i>Een gedragen visie op dienstverlening met een daaruit voortvloeiend dienstverleningsmodel /concept is vastgesteld in colleges en raden.</i>	<b>Dienstverlenings-concept</b> "Dienstverlening doen we samen"	<b>Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 4, 2017</b>  <b>Detailplanning</b> 19-09-2017 1 <sup>e</sup> Bespreking (SG herindeling BMW E ) 03-10-2017 Voorgenomen besluit (SG herindeling BMW E) 18-10-2017 1 <sup>e</sup> Bespreking (RKBG) 31-10-2017 Advies (BOR) 31-10-2017 Besluit (SG herindeling BMW E) 13/14-11-2017 Definitief vastgesteld (colleges BMW E) 20-11-2017 Advies (RKBG) December 2017 Definitieve vaststelling (raden BMW E)	
<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>	<b>Besturingsconcept en organisatieconcept</b> "Ruimte geven, ruimte krijgen, ruimte voelen"	<b>Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 4, 2017</b>  <b>Detailplanning</b> 31-10-2017 1 <sup>e</sup> Bespreking (SG herindeling BMW E) 14-11-2017 2 <sup>e</sup> Bespreking (SG herindeling BMW E) 20-11-2017 Presentatie in de Raadsklankbordgroep 28-11-2017 Definitief besluit (SG herindeling BMW E) 06-12-2017 Advies (BOR) 18/19-12-2017 Definitieve vaststelling (colleges BMW E)	
<i>Het formatieplan<sup>2</sup> voor de nieuwe gemeente is vastgesteld evenals de functieboeken</i>	<b>Organisatie-architectuur</b>	<b>Conform mijlpalenplanning: afgerond kwartaal 2, 2018</b> Het Hogeland in beeld: ruimte om te b(l)oeien Raamwerk van de ambtelijke organisatie, functieboek	

<sup>2</sup> Een formatieplan kan pas vastgesteld worden na afronding van de werving en selectie en plaatsing, in oktober 2018.

Opdracht	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018																			
	<b>Functieboek Deel 1</b>	<p>Het Hogeland in beeld: ruimte om te b(l)oeien Raamwerk van de ambtelijke organisatie, functieboek Deel 1</p> <p><b>Detailplanning</b></p> <table><tr><td>23-01-2018</td><td>1<sup>e</sup> bespreking SG Herindeling BMW</td></tr><tr><td>06-02-2018</td><td>Besluit SG Herindeling BMW</td></tr><tr><td>27-02-2018</td><td>Definitief vastgesteld (colleges BMW)</td></tr><tr><td>28-02-2018</td><td>Voorlopige instemming / advies BOR (pre-advies deel 1)</td></tr><tr><td>08-03-2018</td><td>Voorlopige overeenstemming BGO (conversietabel)</td></tr></table> <p>Het Hogeland in beeld: ruimte om te b(l)oeien Raamwerk van de ambtelijke organisatie, functieboek Deel 2</p> <p><b>Detailplanning</b></p> <table><tr><td>20-03-2018</td><td>1<sup>e</sup> bespreking SG BMW (eerste stappen)</td></tr></table> <p><b>NB</b> Met BOR, BGO en Stuurgroep herindeling BMW is afgesproken ‘Het Hogeland in beeld’ definitief vast te stellen na afronding van de plaatsing (oktober 2018).</p>	23-01-2018	1 <sup>e</sup> bespreking SG Herindeling BMW	06-02-2018	Besluit SG Herindeling BMW	27-02-2018	Definitief vastgesteld (colleges BMW)	28-02-2018	Voorlopige instemming / advies BOR (pre-advies deel 1)	08-03-2018	Voorlopige overeenstemming BGO (conversietabel)	20-03-2018	1 <sup>e</sup> bespreking SG BMW (eerste stappen)							
23-01-2018	1 <sup>e</sup> bespreking SG Herindeling BMW																				
06-02-2018	Besluit SG Herindeling BMW																				
27-02-2018	Definitief vastgesteld (colleges BMW)																				
28-02-2018	Voorlopige instemming / advies BOR (pre-advies deel 1)																				
08-03-2018	Voorlopige overeenstemming BGO (conversietabel)																				
20-03-2018	1 <sup>e</sup> bespreking SG BMW (eerste stappen)																				
<i>Het sociaal statuut is vastgesteld door de vier colleges, de BOR en het BGO</i>	<b>Sociaal Statuut</b>  <i>“Sociaal statuut voor de herindeling van de gemeenten Bedum, de Marne, Winsum en Eemshaven (inclusief Werkplein Ability)”</i>	<p><b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 4, 2017</b></p> <p><b>Detailplanning</b></p> <table><tr><td>16-05-2017</td><td>Uitgangspunten vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)</td></tr><tr><td>05-09-2017</td><td>Uitgangspunten nogmaals en ongewijzigd vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)</td></tr><tr><td>14-09-2017</td><td>1<sup>e</sup> bespreking uitgangspunten (BGO)</td></tr><tr><td>27-09-2017</td><td>1<sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad )</td></tr><tr><td>10-10-2017</td><td>2<sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad)</td></tr><tr><td>31-10-2017</td><td>1<sup>e</sup> bespreking (stuurgroep herindeling BMW )</td></tr><tr><td>15-11-2017</td><td>2<sup>e</sup> bespreking (BGO)</td></tr><tr><td>17-01-2018</td><td>Overeenstemming (BGO)</td></tr><tr><td>20-02-2018</td><td>Definitief vastgesteld (colleges BMW en GR Werkplein Ability)</td></tr></table>	16-05-2017	Uitgangspunten vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)	05-09-2017	Uitgangspunten nogmaals en ongewijzigd vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)	14-09-2017	1 <sup>e</sup> bespreking uitgangspunten (BGO)	27-09-2017	1 <sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad )	10-10-2017	2 <sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad)	31-10-2017	1 <sup>e</sup> bespreking (stuurgroep herindeling BMW )	15-11-2017	2 <sup>e</sup> bespreking (BGO)	17-01-2018	Overeenstemming (BGO)	20-02-2018	Definitief vastgesteld (colleges BMW en GR Werkplein Ability)	
16-05-2017	Uitgangspunten vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)																				
05-09-2017	Uitgangspunten nogmaals en ongewijzigd vastgesteld (stuurgroep herindeling BMW)																				
14-09-2017	1 <sup>e</sup> bespreking uitgangspunten (BGO)																				
27-09-2017	1 <sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad )																				
10-10-2017	2 <sup>e</sup> bespreking (Technisch Beraad)																				
31-10-2017	1 <sup>e</sup> bespreking (stuurgroep herindeling BMW )																				
15-11-2017	2 <sup>e</sup> bespreking (BGO)																				
17-01-2018	Overeenstemming (BGO)																				
20-02-2018	Definitief vastgesteld (colleges BMW en GR Werkplein Ability)																				

Opdracht	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
Vervolg		<b>NB</b> De definitieve overeenstemming met het BGO over het sociaal statuut is in kwartaal 1, 2018 bereikt en daarmee iets later gerealiseerd dan gepland. Dit heeft geen gevolgen voor de totale planning.	
<i>De plaatsingsprocedure is vastgesteld in BOR en BGO</i>	<b>Plaatsingsprocedure BMW</b>	<b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 1 2018</b>  <b>Detailplanning</b> 06-02-2018      Besluit voordracht plaatsingscommissie functieboek 2 (SG herindeling BMW) 21-02-2018      Overeenstemming plaatsingscommissie functieboek 2 (BGO) 21-02-2018      Overeenstemming plaatsingsprocedure (BGO)	
<i>Er ligt een voorstel voor de huisvesting en de ondersteunende faciliteiten die nodig zijn voor het functioneren van het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie.</i>	<b>Zaakgericht werken</b>  <b>Werkplekinrichting</b>  <b>Visie op Huisvesting</b>	<b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 1, 2018</b>  <b>Detailplanning</b> 31-10-2017      Besluit zaakgericht werken (SG herindeling BMW) 12-12-2017      Besluit werkplekinrichting (SG herindeling BMW) 20-02-2018      Besluit visie op huisvesting: 'Werkruimte voor Het Hogeland' (SG herindeling BMW). 27-02-2018      Definitief besluit (colleges BMW) 08-03-2018      Huisvesting (Informatie RKBG)	

### 3.3 Aanvullende resultaten, ingedeeld naar project<sup>3</sup>

Project	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018		
HRM	Reglement BGO	03-10-2017	Vaststellen reglement (colleges en bestuur Werkplein Ability)	
	Taakverdeling BGO / BOR	13-12-2017	Formele ondertekening (colleges BMW E)	
	Generatiepact	<b>Ingevoegd in de mijlpalenplanning: kwartaal 1, 2018</b>		
		<b>Detailplanning</b>		
		31-10-2017	Uitgangspunten vastgesteld (SG herindeling BMW E)	
		16-01-2018	Definitief besluit (SG herindeling BMW E)	
		21-02-2018	1 <sup>e</sup> Bespreking (BGO)	
		29-03-2018	Voorlopige overeenstemming BGO	
	Werving- en selectie beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur	<b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 2, 2018 Naar voren gehaald: kwartaal 1, 2018)</b>		
		<b>Detailplanning</b>		
		31-10-2017	Uitgangspunten voor de werving en selectie beoogd gemeentesecretaris / algemeen directeur + managers/directeuren vastgesteld (SG herindeling BMW E)	
		14-11-2017	Keuze extern werving- en selectiebureau (SG herindeling BMW E).	
		01-02-2018	1 <sup>e</sup> Gespreksronde kandidaten	
		07-02-2018	2 <sup>e</sup> Gespreksronde kandidaten	
		20-02-2018	Voorlopige benoeming gemeentesecretaris / algemeen directeur (SG herindeling BMW E).	
		27-02-2018	Definitieve (voorlopige) benoeming gemeentesecretaris / algemeen directeur (colleges BMW E).	
	Werving en selectie directeuren	<b>Detailplanning</b>		
		06-02-2018	Profiel directeuren vastgesteld	


<sup>3</sup> Het betreft hier opdrachten en resultaten die niet opgenomen zijn in het plan van aanpak maar wel in de later vastgestelde opdrachten of ad hoc opdrachten en aan de hand daarvan opgestelde mijlpalenplanning



Project	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
Vervolg		19-02-2018 Start werving directeuren 14-03-2018 Selectiegesprekken kandidaten 20-03-2018 Voorlopige benoeming directeuren (SG herindeling BMWE)	
Sociaal Domein	Positionering Werkplein Ability binnen de nieuwe gemeente Het Hogeland	<p><b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 4, 2017</b>  <b>Verschuift naar: kwartaal 1, 2018</b></p> <p>Reden: de complexiteit van de opgave, de afstemming met het organisatiemodel en het overleg met de betrokken portefeuillehouders vragen meer tijd dan eerst gepland.</p> <p><b>Detailplanning</b>  Positionering Werkplein / Ability  12-12-2017 1<sup>e</sup> Bespreking (SG herindeling BMWE)  -12-2017 Besluit portefeuillehouders-overleg Werkplein / Ability  13-12-2017 1<sup>e</sup> Bespreking (procesafspraken RKBG)  09-01-2018 Voorgenomen besluit (colleges BMWE)  31-12-2018 2<sup>e</sup> Bespreking (RKBG)  08-03-2018 3<sup>e</sup> Bespreking RKBG  Week 26-03-2018 Raden (wensen en bedenkingen)</p> <p><b>NB</b> De vertraging in de besluitvorming heeft geen consequenties voor de totale planning.</p>	
Burgerkracht	Visie inwonerkraft 'Inwoners voorop in Het Hogeland'	<p><b>Conform mijlpalenplanning: kwartaal 1, 2018</b></p> <p><b>Detailplanning</b>  12-12-2017 1<sup>e</sup> Bespreking (stuurgroep herindeling BMWE)  16-01-2018 Besluit (stuurgroep herindeling BMWE)  31-01-2017 1<sup>e</sup> Bespreking (RKBG)  08-03-2018 2<sup>e</sup> Bespreking (RKBG)  13-03-2018 Besluit colleges BMWE  week 26-03-2018 Vaststelling in de gemeenteraden</p>	
Middelen	Inkoop- en aanbestedings-	<b>Extra opdracht; niet opgenomen in de mijlpalenplanning</b> Inkoop en aanbesteding	



Project	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pink Roccade (burgerzaken, belastingen, middelen etc)</li> <li>▪ Eljakim (leerplicht)</li> </ul> <p>De resultaten van de tot nu toe gevoerde onderhandelingen dekken de huidige geraamde structurele kosten voor I&amp;A al volledig af.</p>	
<i>Ruimtelijk Domein</i>	<b>Startnotitie VTH</b>  <b>Uitvoering VTH</b>  <b>Startnotitie Omgevingswet</b>	<p>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 2017) en raadsklankbordgroep (20 november 2017).</p> <p>In vervolg op de startnotitie zijn drie scenario's uitgewerkt. Op basis van een analyse is voorgesteld om de VTH-taken grotendeels in eigen beheer uit te voeren. Dit advies is overgenomen door de stuurgroep (20 maart 2018). Na bespreking in de Raadsklankbordgroep wordt dit standpunt in april '18 ter vaststelling aan de colleges en ter bekrachtiging aan de raden voorgelegd.</p> <p>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 2017).</p>	
<i>Communicatie</i>	<b>Huisstijl</b>	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	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
<i>Vervolg</i>		<p>Door het bureau Dizain zijn twee logo's ontwikkeld. Deze logo's zijn in de tweede week van februari 2018 voorgelegd aan de inwoners van de vier gemeenten die hun voorkeur konden aangeven. Op 6 maart 2018 is de gekozen huisstijl gelanceerd:</p> 	
<i>Samenlevingszaken</i>	<b>Werkagenda</b>	<p>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. Inmiddels is deze werkagenda in uitvoering.</p>	
<i>Overdracht Middag</i>	<b>Instellen gezamenlijke Stuurgroep Het Hogeland en Westerkwartier</b>  <b>Projectopdracht</b>	<p>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.</p> <p>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.</p> <p>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.</p>	

Project	Resultaat	Gerealiseerd op 31 maart 2018	
Vervolg	Preferentie	<p>Nadrukkelijk wordt aandacht gegeven aan het betrekken van inwoners van dit gebied bij deze overdracht.</p> <p>De stuurgroepen van BMW en Westerkwartier hebben de afspraak gemaakt dat medewerkers over en weer een preferente positie hebben ten opzichte van externe kandidaten voor onvervulde vacatures na de selectie en plaatsingsprocedure. Deze afspraak is met de BOR van Westerkwartier en BMW besproken.</p>	

### 3.4 Overige resultaten

#### 3.4.1 Communicatie

In deze fase van keuzes maken, besluitvorming en uitwerking speelde communicatie een grote rol. De mate van participatie daarin varieerde van informeren over resultaten binnen projecten tot samen doen in de vorm van co-creatie bij de totstandkoming van voorstellen. Fundering voor het geheel aan activiteiten op dit vlak is de communicatiestrategie 'Mijn Hogeland' die in Fase 1 is opgeleverd. Op hoofdlijnen heeft die strategie tot doel om te komen tot een communicatievere organisatie waarbij ieder zijn en haar rol bij communicatie pakt. Met de huidige kennis van de geschetste organisatie-inrichting van Het Hogeland zouden we dat eigenaarschap voor communicatie noemen. Bij die communicatie vinden we het onder meer belangrijk dat we onze doelgroepen online en in beeld bereiken, dat we dichtbij en betrokken communiceren en dat we communicatie verbinden met anderen en andere vakgebieden. Met deze wijze van communiceren zetten we in de opmaat naar Het Hogeland de eerste stappen. De meer beeldende vorm van communiceren is mogelijk al in het oog gesprongen. Minder zichtbaar, maar ook waardevol is een eerste kennismaking van communicatiemedewerkers- en adviseurs met Factor C, een communicatiemethodiek. Factor C is bij uitstek geschikt voor projecten en programma's waar omgevingsgericht of opgavegericht gewerkt wordt: hoe sla je de brug naar de ander?

Achter de schermen hebben we gewerkt aan een stappenplan om de organisatie gestructureerd te faciliteren om de communicatie te richten. De winst daarvan komt grotendeels tot uitdrukking in het proces, maar er is een aantal concrete resultaten te benoemen.

#### Interne communicatie

Bij de start van fase twee was er een nieuw, gezamenlijk intranet beschikbaar voor BMW. Dit interne platform stelt ons in staat om gelijktijdig, snel en eenduidig te communiceren met elkaar. Vertrekpunt bij iedere uiting is tot nog toe het intranet geweest; als het er niet op staat, is het geen nieuws. In toenemende mate wordt er vanuit de project- en werkgroepen gecommuniceerd via dit platform. Zij worden daarbij geholpen door de communicatieadviseurs die zijn aangesloten bij de projectgroepen.

#### Nieuwsbrieven

Halverwege juli 2017 zijn we gestart met de verspreiding van nieuwsbrieven onder raadsleden en medewerkers. Deze 'Wie BinnenBMW' verzamelt de actualiteiten die ook op het intranet te vinden zijn en dient als handvat voor leidinggevenden en medewerkers om het gesprek met elkaar aan te gaan. Aanvankelijk werd deze nieuwsbrief maandelijks uitgegeven. Omdat we meer en meer met elkaar communiceren, neemt de hoeveelheid aan berichtgeving ook toe. Inmiddels is de frequentie opgeschroefd naar tweewekelijks. Er zijn tot en met 31 maart 2018 17 nieuwsbrieven verschenen.



#### In gesprek met

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 goed kan vervullen.





Om raadsleden een inkijk te bieden in de vraagstukken binnen de programmaorganisatie, zijn bijeenkomsten georganiseerd. In oktober 2017 verzorgden de projectleiders in een korte pitch van 3 minuten hun project, 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.

In verschillende verschijningsvormen waren we intern met elkaar in gesprek over de herindeling. De gemeentesecretarissen speelden een belangrijke rol bij interne communicatie in de staande organisaties. In toenemende mate zoeken en vinden zij onderlinge afstemming over moment en inhoud om eenduidigheid en gelijktijdigheid te bevorderen. In toenemende mate worden zij daarbij ook gefaciliteerd vanuit het programma.



Ook bottom up vanuit werk- en projectgroepen nemen de communicatieve activiteiten toe: vakgenoten binnen BMW E treffen elkaar vaker bij overleggen en kennissessies. De buitendiensten bijvoorbeeld: zij ontmoetten elkaar op 6 februari 2018 om nader kennis te maken. Workshops en cursussen worden ook vaker BMW E-breed aangeboden. Zo volgden medewerkers in maart 2018 een cursus 'omgaan met veranderen'. Een initiatief vanuit een samenwerking van CVO (Continu Verbeteren Eemsmund) en de projectgroep HRM. Ook zijn workshops georganiseerd voor een ieder die zich wilde verdiepen en wilde meedenken over de rol van teamleiders en -coaches in Het Hogeland. In interactieve sessies zijn zowel de project- als de staande organisaties betrokken bij de invulling van de toekomstige organisatie van Het Hogeland.

## Externe communicatie

Op 17 oktober 2017 lanceerden we [www.bmw-gemeenten.nl](http://www.bmw-gemeenten.nl): de gezamenlijke, tijdelijke website bedoeld om met de buitenwereld te communiceren over de herindeling. Tegelijkertijd zijn ook de social media voor het herindelingsproces in gebruik genomen, de facebookpagina 'BMW E2019' en het twitteraccount 'BMW E2019'. 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.

Inmiddels is ook de structurele uitgave van een pagina in de Ommelanders Courant een feit. Met deze maandelijkse uitgave informeren we inwoners over Het Hogeland in wording



### Huisstijl

Op 6 maart 2018 is de nieuwe huisstijl voor de gemeente Het Hogeland gepresenteerd. Vele mensen waren betrokken bij de uiteindelijke keuze voor ons nieuwe logo. Met ingang van 1 januari 2019 hanteren wij deze bij onze in- en externe uitingen.

### 3.4.2 Projecten

De vacatures voor projectleiders die eind vorig jaar ontstonden zijn inmiddels opgevuld. Voor de projectgroep HRM is Annemiek Pas aangetrokken. De projectgroep Communicatie wordt geleid door Cathelijne van der Heijden en Annemarie Veenhuis. De uitwerking van het Dienstverleningsconcept is in handen van Jan Roelof Steenberg.

De projectleiders werken aan en sturen op de uitvoering van de projectopdrachten. Omdat er onderlinge samenhang en afhankelijkheid bestaat tussen de projecten, hebben projectleiders veel onderling overleg. Daarnaast wordt er vanuit het programmabureau elke twee weken een projectleidersoverleg georganiseerd. Een keer per kwartaal schuiven ook de leidinggevenden uit de staande organisaties aan. Dat draagt bij aan de verbinding tussen programma en de staande organisaties.

Tijdens de overleggen presenteren projectleiders tussentijdse resultaten. Dat geeft de mogelijkheid om de integraliteit van het herindelingsprogramma goed vorm te geven. Ook wordt regelmatig aandacht besteed aan de actualiteit en volledigheid van de mijlpalenplanning. Daarnaast biedt dit overleg de mogelijkheid om te zorgen dat iedereen dezelfde informatie heeft over de voortgang van het programma.



## 4. Financiën

Voor de herindeling van de gemeenten Bedum, de Marne, Winsum en Eemsum stelde het Rijk in eerste instantie € 15.750.000,= beschikbaar. Dit bedrag wordt in jaarlijkse delen, over een periode van vijf jaar uitgekeerd. Voor 2017 en 2018, de twee jaren voor de voorbereiding van de herindeling, wordt een bedrag uitgekeerd van € 3.151.808,=.

Bij het opstellen van de begroting voor 2017 is op basis van de op dat moment beschikbare kennis een inschatting gemaakt van de kosten per project. Op basis daarvan is bij de Raden een begroting ingediend van € 1.750.000,=.

In de rapportage wordt inzicht gegeven in de uitgaven per project, gerelateerd aan de begroting voor 2017. Voor 2018 is inzicht gegeven in de uitgaven per project tot en met 31 maart 2018. Daarnaast is een extra kolom opgenomen met de prognose voor de resterende kwartalen, gerelateerd aan de begroting 2018.

De rekening 2017 laat een relatief klein nadelig resultaat zien op de totale begroting van € 25.000,=. Op een totale raming van € 1.750.000,= is dat ongeveer 1.4%.

De overschrijding van het budget voor 2017 moet worden gezien tegen de achtergrond dat het programma in 2017 in opbouw was. Een belangrijk deel van 2017 is gewerkt aan het in beeld brengen van de omvang van het programma in de gegeven situatie. De stuurgroep en de raadsklankbordgroep zijn in 2017 op meerdere momenten geïnformeerd over de stand van zaken en de voortgang van het programma.

### 4.1.. Toelichting nadelig resultaat 2017

#### Project Visievorming en naamgeving

In de begroting 2017 was nog een klein bedrag gereserveerd voor het project visievorming en naamgeving. Voor deze kosten was namelijk in oktober/november 2016 een bedrag van € 250.000,= beschikbaar gesteld door de vier gemeenten. De programmamanager herindeling is er, naar later bleek onterecht, vanuit gegaan dat (het restant van) dit bedrag ook in 2017 daarvoor beschikbaar was. In de toelichting in de begroting 2017 is hier ook melding van gemaakt "Een groot gedeelte van deze kosten is reeds gemaakt in 2016 en is derhalve toegerekend aan het budget van 2016".

De hoge kosten voor het project visievorming en naamgeving zijn te verklaren uit de extra externe inhuur (€ 200.000,=), nodig voor het opstellen van het Herindelingsadvies gemeente Het Hogeland (wettelijk verplicht) en de totstandkoming van de visie Ruimte! Toekomstvisie op de nieuwe gemeente Het Hogeland. Ook de participatieve insteek heeft meer gekost dan voorzien; onder meer door bijeenkomsten en het houden van enquêtes waarvoor verschillende externe bureaus zijn ingehuurd (CMO, Enigma en Goeie grond).

Bovenstaande heeft geleid tot een nadelig resultaat van € 268.000,= voor het project visievorming en naamgeving.

#### Project I&A

Bij het opstellen van de begroting 2017 was er nog onvoldoende inzicht in de kosten van het project I&A. Bij de verdeling van de budgetten is destijds alleen rekening gehouden met de inhuur van een externe projectleider en een werkbudget. Na het aantreden van de projectleider I&A bleek dat op specifieke onderdelen (bijvoorbeeld I-architectuur) meer kortdurende externe deskundigheid moest worden ingehuurd. Daarnaast zijn verbouwingkosten voor het pand van de Rabo-bank waar alle medewerkers van I&A en DIV van de BMW-gemeenten nu zijn gehuisvest betaald uit het budget 2017 van I&A (ruim € 11.000,=). Dat heeft geleid tot een nadelig resultaat van € 69.920,=

#### 4.2 Begroting 2018

Eind 2017 werd bekend dat het Rijk het totale bedrag voor de herindeling van de gemeenten Bedum, De Marne, Winsum en Eemsmond had verhoogd naar € 16.326.743,=. Door de overgang van het gebied Middag naar de toekomstige gemeente Westerkwartier vat het ministerie van Binnenlandse zaken voor de berekening van het budget de herindeling nu op als een samenvoeging en één splitsing. Dat houdt enerzijds in dat het totale bedrag dat wordt uitgekeerd hoger uitvalt dan in eerste instantie was geraamd. Echter het bedrag dat in 2018 wordt uitgekeerd is naar beneden bijgesteld tot € 3.019.992,=. In de begroting 2018 die de raden onlangs hebben vastgesteld is daar rekening mee gehouden.

De begroting 2018 is beter gefundeerd dan de begroting van 2017 was. Reden hiervoor is dat de projectleiders een veel beter zicht hebben op wat er nog moet gebeuren en daardoor een nauwkeuriger inschatting kunnen maken van de kosten. Desalniettemin zullen er ook nu nog zaken niet voorzien zijn of worden we gesteld voor verrassingen die niet voorzien konden worden.

#### 4.3. Resultaat 2017 en tussenstand 2018

	Begroting 2017	Realisatie 2017		Begroting 2018	Realisatie 31-03-2018	Prognose 2018	
<b>Kosten algemeen</b>							
Frictie gemeente (stelpost)	474.500,00	474.500,00		418.500,00	104.625,00	418.500,00	De uitputting van dit budget worden verantwoord door de gemeentesecretarissen
Budget griffie	37.500,00	24.371,78		30.000,00	5.663,31	22.653,24	
Organisatie medewerkers-bijeenkomsten	25.126,13	44.983,48		20.000,00	0,00	20.000,00	
Ondersteuning Ondernemingsraad	50.000,00	15.313,95		50.000,00	7.219,05	42.780,95	
Diverse overige kosten	0,00	24.596,39		0,00	362,83	-362,83	
Werving beoogd griffier	-	-		20.000,00	20.100,00	-100,00	De werving van de griffier is afgerond
Beoogd gemeentesecr./ algemeen directeur	-	-		100.000,00		100.000,00	
Beoogd griffier	-	-		0,00		0,00	
<b>totaal</b>	<b>587.126,13</b>	<b>583.765,60</b>		<b>638.500,00</b>	<b>137.970,19</b>	<b>615.806,36</b>	
resultaat		<b>+3.360,53</b>					

<b>Kosten Programmabureau</b>							
Personeelslasten	339.386,00	286.564,37		339.386,00	73.485,30	293.941,20	
Begeleiding en overige kosten	0,00	17.145,95		0,00	4.402,94	-17.611,76	
<b>totaal</b>	<b>339.386,00</b>	<b>303.710,32</b>		<b>339.386,00</b>	<b>77.888,24</b>	<b>311.552,96</b>	
resultaat		<b>+35.675,68</b>					

	Begroting	Realisatie		Begroting	Realisatie	Prognose	
	2017	2017		2018	31-03-2018	2018	
<b>Projectgroep visie en naamgeving</b>							
Visie	12.000,00	151.010,16		0,00	0,00	0,00	Dit project is afgerond.
Participatie	12.000,00	26.315,15		0,00	0,00	0,00	
Herindelingsadvies en naamgeving	12.000,00	127.538,82		0,00	0,00	0,00	
<b>totaal</b>	<b>36.000,00</b>	<b>304.864,13</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
resultaat		<b>-268.864,13</b>					

<b>Projectgroep organisatie en dienstverlening</b>							
Besturingsconcept	29.250,00	87.409,06		0,00	0,00	0,00	
Dienstverleningsconcept	34.250,00	13.475,97		0,00	0,00	0,00	
Organisatiearchitectuur	80.000,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
Implementatie dienstverleningsconcept	-	-		50.000,00	7.375,00	29.500,00	
<b>totaal</b>	<b>143.500,00</b>	<b>100.885,03</b>		<b>50.000,00</b>	<b>7.375,00</b>	<b>50.000,00</b>	
resultaat		<b>+42.614,97</b>					

<b>Projectgroep Middelen</b>							
Administratie frictiebegroting	25.000,00	18.831,53		25.000,00	5.326,38	21.305,52	Onderliggende offerte De extern ingehuurde inkopers zijn op 01-02-2018 gestart met hun werkzaamheden.
Werkbudget werkgroep	50.000,00	0,00		50.000,00	14.055,30	50.000,=	
Centrale inkoopfunctie	-	-		350.000,00	58.929,76	235.719,04.	
<b>totaal</b>	<b>75.000,00</b>	<b>18.831,53</b>		<b>425.000,00</b>	<b>78.311,44</b>	<b>307.024,56</b>	
resultaat		<b>+56.168,47</b>					

	Begroting 2017	Realisatie 2017		Begroting 2018	Realisatie 31-03-2018	Prognose 2018	
<b>Projectgroep HRM</b>							
Projectleiding extern	0	0		110.000,00	45.279,44	181.117,76	Pl. moet meer uren draaien dan was afgesproken i.v.m. achterstanden. Let wel: vakanties niet verdisconteerd.
Ondersteuning werkgroep	30.000,00	10.475,00		0,00	0,00	0,00	
Formatieonderzoek	20.000,00	0,00		0,00	0,00	0,00	
bijdrage organisatiearchitectuur	10.000,00	7.207,50		40.000,00	9.920,00	40.000,00	
Plaatsingscommissie	0,00	0,00		40.000,00	0,00	40.000,00	
Bezwarencommissie	0,00	0,00		15.000,00	0,00	15.000,00	
Uitvoering sociaal plan	0,00	8.050,92		0,00	574,48	-574,48	
HRM systeem	0,00	15.900,00		90.000,00	22.200,00	88.800,00	
Externe werving gemeentesecretaris	-	-		25.000,00	13.909,00	25.091,00	Op basis van offerte
Inrichten functieboeken	-	-		100.000,00	0,00	100.000,00	
Ondersteuning selectie en plaatsingscommissie	-	-		30.000,00	16.274,02	30.000,00	
	-	-		-	853,74	-853,74	
<b>totaal</b>	<b>60.000,00</b>	<b>41.633,42</b>		<b>450.000,00</b>	<b>109.010,68</b>	<b>340.319,22</b>	
resultaat		<b>+18.366,58</b>					

<b>Projectgroep Communicatie</b>							
Werkbudget	20.000,00	27.746,55		-	-	-	
Projectleiding(extern)	-	-		180.000,00	50.021,68	200.086,72	Let wel vakanties niet verdisconteerd
Huisstijl	-	-		125.000,00	18.094,50	72.378,00	
Faciliteren communicatiestrategie	-	-		30.000,00	68,58		Opleiding, etc.
Middelen	-	-		42.000,00	10.617,81	42.471,24	
<b>totaal</b>	<b>20.000,00</b>	<b>27.746,55</b>		<b>377.000,00</b>	<b>78.802,57</b>	<b>314.935,96</b>	
resultaat		<b>-7.746,55</b>					

Toelichting: de overschrijding wordt veroorzaakt door niet voorziene extern ingewonnen adviezen die op deze post zijn geboekt.

	Begroting 2017	Realisatie 2017		Begroting 2018	Realisatie 31-03-2018	Prognose 2018	
<b>Projectgroep I&amp;A</b>							
Projectleiding I&A overall	50.000,00	93.450,00		250.000,00	38.272,50	230.000,00	In sept-dec wordt hier nog een draaiboek-schrijver aan toegevoegd
Algemeen	200.000,00	226.470,27		10.750,00	910,01	7.500,00	Meubilair huur toevoegen, overwerk dec-jan
Procesarchitectuur	-	-		7.173,00	00,00	7.173,00	Nog te boeken software
Informatiearchitectuur	-	-		22.000,00	2.200,00	22.000,00	Incl. inrichting servicedeskprocessen
Hardware	-	-		85.600,00	40.094,56	85.600,00	Kosten in 1 <sup>e</sup> helft 2018
Transitiwerkplek incl. migraties				674.250,00	109.687,50	674.250,00	Kosten opleiding en migratie vallen pas na 1 <sup>e</sup> kwartaal
Datamigraties	-	-		1.031.820,00	19.530,00	1.031.820,00	Alle nota's Pink Rocade nog te boeken; zwaartepunt in Q3 en Q4
Telefonie	-	-		235.010,00	4.860,00	235.010,00	Telefonieproject start per 01-04-2018
Digitaal en zaakgericht werken	-	-		244.651,00	14.284,00	244.651,00	Incl inrichting gegevenshuis
Netwerkverbindingen	-	-		13.388,00	5.738,00	22.952,00	
Technische ondersteuning	-	-		21.600,00	00,00	21.600,00	Valt in de maanden juli-nov 2018
DIV: archief en beleid	-	-		131.000,00	00,00	131.000,00	Meer bekend nadat verhuisplan bekend is
Overdracht gegevens Middag H.	-	-		15.000,00	00,00	15.000,00	
Onvoorzien	-	-		274.279,00	6.224,96	274.279,00	HTA, RAAS, Conversie Heffen en Innen (niet begroot), RIGG Jeugd, netwerk-achterstallig
<b>totaal</b>	<b>250.000,00</b>	<b>319.920,27</b>		<b>3.017.071</b>	<b>241.765,53</b>	<b>3.002.835,00</b>	
resultaat		<b>-69.920,27</b>					



	Begroting 2017	Realisatie 2017		Begroting 2018	Realisatie 31-03-2018	Prognose 2018	
<b>Projectgroep Facilitair/Huisvesting</b>							
Werkbudget	20.000,00	4.145,12		-	-	-	
Advieskosten facilitair	-	-		20.000,00	7.819,20	20.000,00	Offerte
Advieskosten ondersteuning	-	-		20.000,00	11.041,40	20.000,00	Offerte
Advieskosten huisvesting	-	-		45.000,00	22.350,00	45.000,00	Offerte
Topdesk: inrichting en implementatie	-	-		130.000,00	0,00	130.000,00	
Kosten Verbouw	-	-		0,00	0,00	0,00	
Kosten Verhuizing	-	-		0,00	0,00	0,00	
<b>totaal</b>	<b>20.000,00</b>	<b>4.145,12</b>		<b>215.000,00</b>	<b>38.240,60</b>	<b>215.000,00</b>	
resultaat		<b>+15.854,88</b>					

<b>Projectgroep Economie&amp;Arbeidsmarkt</b>							
projectleiding (extern)	-	-		50.000,00	13.413,75	26.827,50	
Werkbudget	20.000,00	29.099,21		20.000,00	8.576,52	18.000,00	
<b>totaal</b>	<b>20.000,00</b>	<b>29.099,21</b>		<b>70.000,00</b>	<b>22.000,27</b>	<b>44.827,50</b>	
resultaat		<b>-9.099,21</b>					

Toelichting: de overschrijding is het gevolg van de kosten voor externe projectleiding die eind 2017 is ingezet. Deze was in eerste instantie niet voorzien en derhalve niet begroot.

<b>Projectgroep Ruimtelijk Domein</b>							
Werkbudget	20.000,00	5.102,50		20.000,00	3.007,74	16.992,26	
Koppeling en migratie systemen RD	-	-		0,00	0,00	0,00	
<b>totaal</b>	<b>20.000,00</b>	<b>5.102,50</b>		<b>20.000,00</b>	<b>3.007,74</b>	<b>16.992,26</b>	
resultaat		<b>+14.897,50</b>					

	Begroting	Realisatie		Begroting	Realisatie	Prognose	
	2017	2017		2018	31-03-2018	2018	
<b>Overige Projectgroepen</b>							
Burgerkracht	20.000,00	2.818,59		20.000,00	304,85		
Sociaal domein	20.000,00	10.254,98		20.000,00	7.125,00		
Juridische zaken/OOV	20.000,00	19.685,71		20.000,00	8.938,00		
Samenlevingszaken	20.000,00	1.452,15		20.000,00	6.093,30		
Aardbevingen	20.000,00	1.751,60		20.000,00	1.197,07		
Middag Humsterland	20.000,00	0,00		20.000,00	468,28		
<b>totaal</b>	<b>120.000,00</b>	<b>35.963,03</b>		<b>120.000,00</b>	<b>24.125,65</b>	<b>96.502,60</b>	
resultaat		<b>+84.036,97</b>					

<b>Onvoorzien</b>							
<b>totaal</b>	<b>58.987,87</b>	<b>0,00</b>		<b>36.422,00</b>	<b>0,00</b>	<b>36.422,00</b>	
resultaat		<b>+58.987,87</b>					

<b>Totalen</b>							
<b>TOTALEN</b>	<b>1.750.000,00</b>	<b>1.775.666,71</b>		<b>4.530.157,00</b>		<b>4.424.859,10</b>	
resultaat		<b>-25.666,71</b>					

Toelichting: ondanks enkele overschrijdingen (zie toelichting) geeft het algehele resultaat over 2017 een beperkte overschrijding van slechts 1,4% te zien.

## 5. Aandachtspunten en Risico's

### 5.1 Aandachtspunten

#### *Transformatie*

Het herindelingsstraject betreft vijf 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 het directieteam Het Hogeland die een belangrijke verbindende schakel is 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.

Om te borgen dat in de komende jaren de gemeente Het Hogeland doorgroeit naar een organisatie waar medewerkers samen met inwoners, bedrijven en andere partners, de toekomstvisie zoals gedefinieerd in Ruimte! kan waarmaken wordt een aanpak voor de transformatie opgesteld en uitgevoerd. Hoofdelementen daarin zijn bewustwording en opleiding en training.

#### *Afronding programma herindeling*

De afronding van het programma herindeling vraagt veel inzet van medewerkers. Juist nu de laatste fase van dit programma en tegelijk de laatste fase van het bestaan van de vijf organisaties aanbreken bestaat het risico dat afronding van de werkzaamheden in de staande organisaties een hogere prioriteit krijgt. Dat betekent dat de afronding van de werkzaamheden in het programma herindeling in gevaar komt.

Als een dergelijke situatie zich voordoet is het van belang dat projectleider, medewerker en direct leidinggevende met elkaar concrete afspraken maken over de inzet van de medewerkers. Het directieteam Het Hogeland en de programmamanager zijn hier alert op en zien hierop toe.

### 5.2 Risico's

#### *Bedrijfskritieke processen (I&A)*

Het aantal projecten, met name bij I&A, dat rond de jaarwisseling 2019 tegelijkertijd naar de startsituatie moet worden gebracht vormen een risico. De risico's zijn geïnterviewd, een draaiboek is opgesteld en alternatieve oplossingen zijn voorhanden (november 2018).

Daarnaast zullen we bij de implementatie op volstrekt onvoorziene problemen stuiten, zoals recent de bekabeling in het gemeentehuis van Winsum. Een deel van de bekabeling was volledig kapot en verder was er sprake van behoorlijk achterstallig onderhoud. Voor de kapotte bekabeling is nu een noodoplossing gerealiseerd. Daarnaast moet de hele bekabeling up-to-date gemaakt worden.

#### *Continuïteit projecten na selectie & plaatsing*

Een groot aantal projecten bevat opgaven die in ieder geval tot het einde van het jaar doorlopen. In dezelfde periode krijgen alle medewerkers vóór dan wel net na de zomer duidelijkheid over hun functie in de nieuwe organisatie. Dat kan de situatie opleveren dat een medewerker activiteiten moet ontplooiën binnen de oude functie, eventueel binnen een project in het kader van de herindeling en vooruitlopend op de nieuwe functie ook al inspanningen moet plegen. Die situatie vraagt om heldere afspraken tussen het zittend management, het nieuwe directieteam en de programmamanager. Deze afspraken zijn in voorbereiding.

In de bijgevoegde versie van de mijlpalenplanning (bijlage 6. 3) 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.