

Samenwerken in de 'Duinstreek'

PLAN VAN AANPAK PROJECT MET DEELPROJECTPLANNEN

**BESTUURSOPDRACHT VERKENNING SAMENWERKING BERGEN,
UITGEEST, CASTRICUM EN HEILOO**

(VOORLOPIGE WERKTITEL: BUCH-GEMEENTEN)

4 SEPTEMBER 2013





En...? Lijken we op elkaar?

1. INLEIDING

Burgemeenten hebben onderling vaak veel gemeen. In heel Nederland zoeken gemeenten elkaar dan ook op, om alles wat hen bindt te kunnen versterken. Met alle voordelen die daarbij horen.

Ook Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo hebben elkaar gevonden in een verkenningstraject. Voor het werk-gemak noemen we onszelf binnen dat traject voorlopig de BUCH-gemeenten.

Stip: moties raden

De stip op de horizon voor ons, als BUCH-gemeenten, is – op basis van een verkenning - een dusdanige samenwerking, die goed voelt, goed werkt en goed uitwerkt voor wie we het allemaal doen: onze inwoners, organisaties en ondernemers. Gedragen door hun vertegenwoordigers: onze raden. Wat goed gaat voelen, werken en uitwerken willen we goed in kaart hebben, zodat de colleges en raden betrokken en geïnformeerd besluiten kunnen nemen.

Op 8 april 2013 heeft de raad van de gemeente Heiloo al een duidelijke aanzet gegeven voor dit besluitvormingstraject, door in te stemmen met de motie Regionale samenwerking. In deze motie wordt het college gevraagd samenwerking met de andere drie BUCH-gemeenten intensief te verkennen op het gebied van bedrijfsvoeringstaken. Deze motie heeft een 'klein' sneeuwbaaleffect gehad. Ook de raden van Bergen, Uitgeest en Castricum hebben hun colleges richtinggevend de kant van mogelijke intensieve samenwerking op 'gestuurd'. De raad van de gemeente Bergen heeft op 23 april 2013 in een motie unaniem het college gevraagd in nauw overleg met de raad de samenwerking met de gemeenten Heiloo, Castricum en Uitgeest verder te verkennen en de uitkomsten van deze verkenning met de raad te delen. Een aantal dagen daarna, op 25 april 2013, heeft de raad van Uitgeest hetzelfde gevraagd in een motie. De raad van de gemeente Castricum heeft zich unaniem uitgesproken voor eenzelfde onderzoek op 23 mei 2013; een motie vonden de raadsleden niet meer nodig .

Richtinggevend, ook in deze zin: De verkenning betreft ambtelijke samenwerking.

Stip: bestuursopdracht

Op 28 mei 2013 is door de colleges van Bergen, Uitgeest Castricum en Heiloo ingestemd met de bestuursopdracht naar een verdere verkenning van samenwerking tussen de vier gemeenten. *De colleges van de gemeenten Bergen, Castricum, Heiloo en Uitgeest stellen vast dat;*

- door decentralisaties en bezuinigingen de gemeentelijke dienstverlening steeds verder onder druk wordt gezet,
- op korte termijn de nadere opdracht tot uitwerking van deze Bestuursopdracht in een plan van aanpak daarom zeer wenselijk is.

De colleges hebben door het instemmen met de bestuursopdracht de gemeentesecretarissen de opdracht gegeven om te verkennen wat de

samenwerkingsmogelijkheden zijn op alle beleidsterreinen:

Daarbij wordt aangegeven:

- Wat mogelijke samenwerkingsvormen kunnen zijn.
- Een indicatie van de kosten en opbrengsten per onderdeel van samenwerking.

Dit document is het projectplan dat ingaat op de wijze waarop de bestuursopdracht door de ambtelijke organisaties wordt uitgevoerd.

Gedurende het verkenningstraject vinden we het van groot belang de gemeenteraden, de colleges, de ondernemingsraden en het personeel en te betrekken bij het proces.

Bij de uitwerking van het projectplan wordt ruim aandacht geschonken aan de wijze waarop we samen deze betrokkenheid vorm willen geven.

2. HET DOEL: WAAROM SAMENWERKEN?

Uitgangspunt voor de samenwerking is Kosten (beheersing), Kwetsbaarheid (verkleinen) en Kwaliteit (genereren) (de drie K's)

Vanuit deze doelstelling zijn vier kernpunten geformuleerd waaraan samenwerking in de "Duinstreek" moet voldoen:

1. Kwalitatief prima dienstverlening
2. zo dicht mogelijk bij de inwoners
3. vanuit een krachtige positie
4. in de relevante regio's

3. PROJECTOPDRACHT

De projectopdracht van de verkenning is als volgt opgebouwd:

- Een onderzoek uitvoeren op welke beleids(uitvoerings)terreinen de vier gemeenten kunnen gaan samenwerken; welke vorm deze samenwerking kan hebben en hoe we daar kunnen komen, met daarin:
 - Een visie op structurele overeenkomsten (en verschillen) in overkoepelend beleid; op met name kerntaken, dienstverlening en maatschappelijk en ruimtelijk beleid ('waartoe zijn we als gemeente op aarde')
 - Een totaalbeeld; een inventarisatie van samenwerkingskansen, naar prioriteit gerangschikt
 - Inzichtelijk gemaakt onder welke randvoorwaarden deze samenwerkingskansen succesvol zijn
 - Inzichtelijk maken op welke wijze deze samenwerkingskansen bijdragen aan de drie K's
- Scenario's, waaruit gekozen kan worden, die ons richting de stip op de horizon gaan brengen

Onderzoek of reeds snel 'Laaghangend fruit geplukt' kan worden met het oppakken van drie pilots die in hun uitwerking direct al kunnen bijdragen aan de 3 K's:

- Op de organisatorische samenwerking in HRM, waaronder we verstaan: Organisatie Ontwikkeling, omdat alle vier de gemeenten in onderlinge samenhang de behoefte hebben aan:
 - Mobiliteit; beweging binnen en tussen de organisaties en naar buiten toe
 - ‘De juiste persoon op de juiste plek’ in goede matches
 - Opleidingstrajecten die hieraan bijdragen, waaronder talentontwikkeling
 - Een visie en werkwijze gericht op de ‘vergrijzingsgolf’ in personeel en een goede doorstroming
 - Andere aspecten van strategische personeelsplanning, als verzuimbegeleiding en nieuwe, andere wijzen van werken
 - En *last but not least* en hieraan gekoppeld: versterking van het werkplezier
- Op de organisatorische samenwerking van Grijs Groen, waaronder we verstaan: Onderhoud, ontwikkeling en beheer van de openbare ruimte (Groen, Afval, Water, Civiele werken en Verkeer), omdat alle vier de gemeenten verwachten nu al ‘winst’ te kunnen behalen op de drie K’s (met name kwetsbaarheid verminderen), in:
 - Gerichtheid op de klant
 - Het integraal benaderen van de openbare ruimte in beleid(suitvoering)
 - Het flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen waar we zelf grip op willen houden
 - Andere aspecten van onderhoud, ontwikkeling en beheer, die hieraan bijdragen: facilitair, in planningen en contracten
- Op de organisatorische samenwerking van ‘de ‘Gemeentewinkel’: Het KCC, waaronder we verstaan: front- en backoffice van de balie, zowel fysiek als digitaal, omdat we alle vier als gemeenten verwachten nu al ‘winst’ te kunnen behalen op de drie K’s (met name kwetsbaarheid verminderen), in:
 - Een gedeelde visie
 - Zaakgericht werken
 - Begeleiding- en opleidingstrajecten van personeel
 - Andere aspecten van dit dienstverleningsconcept, als een hierop toegesneden voorzieningen (internet, websitetoepassingen, telefonisch en dergelijke)
- De begeleiding organiseren van het verkenningstraject als geheel en het onderzoek en de pilots in het bijzonder op het financieel-administratieve en facilitaire terrein (waaronder het meetbaar maken van de samenwerkingsresultaten), van met name:
 - Planning & control
 - Risicomanagement
 - Inkoop en aanbesteding
 - Overhead en vastgoed
 - Contractbeheer
- De communicatie over alles hierboven (planmatig) organiseren naar en tussen gemeenteraden en colleges, binnen en tussen de organisaties (OR en personeel) en naar onze inwoners, organisaties en ondernemers. Onder communicatie valt ook de mogelijke inzet van en voorlopopen in allerlei ‘moderne’ communicatiemiddelen, denk aan *social media*, de *cloud* en andere webbased toepassingen.

4. PROJECTRESULTAAT

Het resultaat van dit verkenningstraject is een dusdanige uitwerking van deze projectopdracht, dat besluitvorming door colleges en raden mogelijk is. Op weg naar de stip op de horizon.

Ook geeft deze uitwerking hen inzicht in de wijze waarop de drie K's zo optimaal mogelijk worden opgepakt en gemonitord.

5. PROJECTSTRUCTUUR

We onderscheiden binnen de bestuursopdracht vijf deelopdrachten (1 – 5) met daarbij begeleiding op communicatievlak (6), zie ook de uitleg onder 'Projectopdracht':

1. Visie op Samenwerking (VIS): opstellen van samenwerkingsvormen inclusief kosten en opbrengsten per onderdeel
2. De Pilot Organisatie Ontwikkeling (OO)
3. De Pilot Grijs Groen, waaronder Groen, Afval, Water, Civiele werken en Verkeer (GG)
4. De Pilot KCC
5. En de beheersmatige begeleiding in financieel-administratieve en facilitaire zin van het traject in het algemeen en de andere 4 deelopdrachten in het bijzonder (BEH)
6. Het verzorgen van adequate up to date communicatie onderling met medewerkers, gemeenteraden en college en later in het proces bij een bestuurlijke 'go' ook richting inwoners, organisaties en ondernemers(COM).

Bestuurlijk team:

In het bestuurlijk team zitten de vier portefeuillehouders regionale samenwerking: Aletta Hekker (Bergen), Theo van Eijk (Uitgeest), Toon Mans (Castricum) en Hans Romeijn (Heiloo) en de vier gemeentesecretarissen / algemeen directeuren van de BUCH-gemeenten: Wim Bierman (Bergen), Trudy van der Broek (Uitgeest), Karin Peters (Castricum) en Hetty van de Meent (Heiloo).

Het bestuurlijk team vergadert twee keer gedurende het traject, of zoveel als nodig, na het zomerreces (september 2013) en voorafgaand aan de evaluatie van het traject (november / december 2013).

De secretaris van de projectgroep, zie hieronder, is verantwoordelijk voor het beleggen van de vergadering.

In de eerste BT-vergadering dient te worden afgesproken wie voorzitter van het BT wordt.

Gemeentesecretarissen team:

In het gemeentesecretarissen team zitten de vier gemeentesecretarissen / algemeen directeuren van de BUCH-gemeenten: Wim Bierman (Bergen), Trudy van der Broek (Uitgeest), Karin Peters (Castricum) en Hetty van de Meent (Heiloo).

De vier gemeentesecretarissen vergaderen reeds tweewekelijks. Het gemeentesecretarissen team overleg wordt hier ingepast.

Projectgroep:

De projectgroep bestaat uit vijf leden: de vijf projectleiders (PL) van de deelopdrachten, met elk project een team. De projectgroep komt wekelijks bijeen of zoveel als nodig. Iedere BUCH-gemeente levert sowieso één projectleider. De gemeente Bergen levert ook de projectleider KCC. Elke projectleider is verantwoordelijk voor het opleveren van het resultaat van zijn deelopdracht.

In de projectgroep zitten met de volgende deelopdracht:

- Tjeerd Bosma (VIS)
- Paul Koetsier (OO)
- Jeroen van den Berg (GG)
- Han Eshuijs (KCC)
- Peter-Jaap Don (BEH)

Aangevuld met Peter Rozenbeek vanuit de gemeente Castricum (als communicatieadviseur).

Als secretaris van de projectgroep is Jeroen Paap vanuit de gemeente Castricum toegevoegd.

Met de volgende kandidaten voor het teamlidchap:

Team: <ul style="list-style-type: none"> • Saskia Remmelts (Bergen) • Rob Stam (Uitgeest) • Henk de Leeuw (Castricum) • Anneke Stam (Heiloo) 	KCC (PL: Han Eshuijs)	COM (PL: Peter Rozenbeek (Castricum))	Team: <ul style="list-style-type: none"> • Gertia Warmenhoven (Heiloo) • Peter Dicker (Uitgeest) • Daphne van Gelderen (Bergen)
Team: <ul style="list-style-type: none"> • Marleen Wijnker (Bergen) • Stefan Lopez Noordeloos (Castricum) • Richard Herman (Heiloo) 	VIS (PL: Tjeerd Bosma)	OO (PL: Paul Koetsier)	Team: <ul style="list-style-type: none"> • Linda Hin (Castricum) • Tabeia van Megen (Uitgeest) • Karin Maubach (Heiloo) • Wijnand Molenkamp (Bergen)
Team: <ul style="list-style-type: none"> • Nico Bets (Heiloo) • Nicole Zwartelé (Bergen) • Henk de Leeuw (Castricum) 	GG (PL: Jeroen van den Berg)	BEH (PL: Peter-Jaap Don)	Team: <ul style="list-style-type: none"> • Rob Zwart (Castricum) • Jan Belleman (Bergen) • Manja van Monsjou (Heiloo)

De projectgroep kiest uit zijn midden een voorzitter van het wekelijkse overleg.
De voorzitter is de gastgemeente van het overleg.

6. DEELOPDRACHTEN

De deelopdrachten worden verder uitgewerkt door elke projectleider afzonderlijk en het projectteam gezamenlijk. Met input uiteraard vanuit hun teams.

Zie de bijlagen.

7. AFSTEMMING MT'S

De projectgroep leden houden uiteraard feeling met de MT's, van waaruit ze in de projectgroep zitten en vice versa. Eventuele vacatures, nieuwe taken en taakverschuivingen worden gedeeld in de projectgroep.

8. PLANNING

wanneer	wat	wie	Actie
Juni	Aanstellen projectteam Inventarisatie pilotprojecten en bestaande samenwerkingsverbanden	Gemeente-secretarissen, projectteam	Gemeente-secretarissen
Juli	Projectplan opstellen	Projectteam	Projectteam / Gemeente-secretarissen
Juli	Projectplan naar ORen	Gemeente-secretarissen	Gemeente-secretarissen
Augustus / september	Deelopdracht-beschrijvingen (deel PvA's) inclusief planning en te nemen stappen	Projectteam	Deelprojectleiders
11 september	Bespreken / 'go' plannen van aanpak deelopdrachten projectplan BUCH (per team)	Projectteam / Gemeente-secretarissen	Projectteam / Gemeente-secretarissen
25 september	Bespreken / toelichten Projectplan (incl.deel PvA's) en voor bespreken Kick off bijeenkomst BUCH-teams	Bestuurlijk team incl. gemeente-secretarissen / Projectteam	Bestuurlijk team incl. gemeente-secretarissen / Projectteam
September / Oktober	Gemeenschappelijke informatieronde	raadsleden	
2 oktober	Kick off bijeenkomst BUCH-teams	Bestuurlijk team incl. gemeente-secretarissen / Projectteam / alle teamleden deel PvA's	Bestuurlijk team incl. gemeente-secretarissen / Projectteam / alle teamleden deel PvA's
sept./okt./nov. 2013	Rondetafelgesprekken	bestuurders, raadsleden, managers	Projectteam (secretaris)

-1 januari 2014	Afronding en evaluatie pilotprojecten	ambtelijk, bestuurlijk	
-1 januari 2014	Vaststellen samenwerkingsterrein en en uitvoeringsprogramma "Van BUCH-traject' naar Samenwerken in de Duinstreek'	bestuur, raad	

BIJLAGEN MET DEELPROJECTPLANNEN

Zichtlijn

Wat zien we?:

We (voor)zien in de (nabije) toekomst vier compacte gemeenten, met vooral een gezamenlijk georganiseerd dienstverlenings- en maatschappelijk concept (sociaal / ruimtelijk) dat uitgaat van maatwerk, dicht op de inwoner. Hierbij wordt primair gedacht vanuit de daadwerkelijke behoefte aan 'zorg'. Of dat nu om een paspoort, een gevaarlijk overhangende boomtak, een bouw-wens of een Wmo behoefte gaat. We denken alsof we zelf die inwoner zijn; sterker nog: We zijn inwoner. Hierbij horen onder meer goed ontwikkelde communicatieve vaardigheden, in de juiste vragen stellen, in doorvragen, in afstemming tussen front- en backoffice. Met de portefeuillehouders; tussen gemeenten, inwoners, organisaties en ondernemers onderling, et cetera. Met de gezamenlijk georganiseerde middelen (bedrijfsvoering) die daarbij horen. Waarbij we zoeken naar een samenwerkingsvorm, die dit alles mogelijk maakt..

Samenvatting deelprojectplannen: schematisch

	Traject schema						
	Projectplan						
Identiteit	In beelden (foto's)						
	VIS	OO	GG	KCC	BEH	COM	
Informatie	Visievorming (wat bindt ons)	Vloot-schouw (via P&O's)	Laag-hangend fruit	Programma's KCC's vergelijken	Monitor (format)	Kern-waarden	
	Studie (best practices)	Matchpoint (hoe en wat)	Rubriceren op onderdelen	Laaghangend fruit	Administraties	Verbeeldingen / Buchstijl	
	Inventarisatie	Administraties		(Verdere) visievorming		Doelgroepen	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Werkwijze	Samenhang aanbrengen (OOGKCC-BEHCOM)	Vloot-schouw (elk MT)	Schouw per onderdeel (beleid / uitvoering)	Eén gedeeld dienst-verlenings-concept (definitie bepalen)	Mee-draaien in deelproject-teams	Kick off teams	
	Interviews	Matchpoint (4x)		Programma's KCC in één lijn brengen	Mee-rekenen	Zeepest	

	Do's en don'ts bepalen	Eerst salaris- admini- stratie			Eerst P&C, Control	Buch- beelden	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Analyse	Totaal analyse van de delen, plus?	Welke matches / oplei- dingen nodig?	Wijk- gericht? Flexibel? Multi- functioneel? Inkoop samen?	Locaties? Inrichting? Methode?	Door- rekenen OO/GG/ KCC en VIS	PM	
3 K's	Totaal van de dele, plus?	Wat levert 't op	Wat levert 't op	Wat levert 't op	In monitor zetten	PM	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Randvoor- waarden	Bundelen voorwaarden	Wijze van werken; zelfde systeem	Wijze van werken; zelfde systeem	Wijze van werken; zelfde systeem	Risico beheersing Zelfde systeem	'What's in it for me'	
Middel	Vorm(en) als middel	Matchpoint (één)	n.t.b.	n.t.b.	Monitoring / Bedrijfs- voering samen?	Story telling	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Vorm (opties)	Opties in beeld brengen (voors/tegens)	PM	PM	PM	PM	PM	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Opinie- vorming	PM	PM	PM	PM	PM	PM	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Besluiten (raden/ Besturen)	PM	PM	PM	PM	PM	PM	
	↓	↓	↓	↓	↓	↓	↓
Uitvoering- (splan)	PM	PM	PM	PM	PM	PM	

Toelichting per deelproject (deelprojectplannen)

1. VISIE OP SAMENWERKING (VIS)

Visie op Samenwerking is een deelproject binnen het project Verkenning Samenwerking een deelopdracht Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo.

In het projectplan BUCH is Visie op Samenwerking (VIS) als volgt opgenomen:

- Een onderzoek uitvoeren op welke beleids(uitvoerings)terreinen de vier gemeenten kunnen gaan samenwerken; welke vorm deze samenwerking kan hebben en hoe we daar kunnen komen, met daarin:
 - Een visie op structurele overeenkomsten (en verschillen) in overkoepelend beleid; op met name kerntaken, dienstverlening en maatschappelijk en ruimtelijk beleid ('waartoe zijn we als gemeente op aarde')
 - Een totaalbeeld; een inventarisatie van samenwerkingskansen, naar prioriteit gerangschikt
 - Inzichtelijk gemaakt onder welke randvoorwaarden deze samenwerkingskansen succesvol zijn
 - Inzichtelijk maken op welke wijze deze samenwerkingskansen bijdragen aan de drie K's

Scenario's, waaruit gekozen kan worden, die ons richting de stip op de horizon gaan brengen

HET DOEL

Inventariseren en uitwerken van verschillende scenario's van samenwerkingsvormen inclusief de kosten en opbrengsten per onderdeel, waarin de vertegenwoordigers van de gemeenten Bergen, Castricum en Heiloo samenkomen. Hierbij zullen de verschillende scenario's van samenwerkingsvormen in beeld gebracht worden en vergeleken op basis van een aantal randvoorwaarden. Naast het sec inventariseren is het ook de bedoeling een rode draad uit die vergelijking te halen die vertaald kan worden naar een gemeenschappelijk visie

Hiervoor is ook de input van de andere deelprojecten nodig. Die bijdrage is nodig om de gemeenschappelijke visie te formuleren.

PROJECTOPDRACHT

Met dit deelproject wordt onderzocht op welke beleids(uitvoerings)terreinen de vier gemeenten kunnen gaan samenwerken, welke vorm deze samenwerking kan hebben en hoe we tot samenwerking kunnen komen. In het onderzoek wordt het volgende meegenomen:

- Een visie op structurele overeenkomsten en verschillen in overkoepelend Beleid; op met name kerntaken, dienstverlening en maatschappelijk en ruimtelijk beleid ('waartoe zijn we als gemeente op aarde');
- Een totaalbeeld; een inventarisatie van samenwerkingskansen, naar prioriteit gerangschikt;
- Inzichtelijk gemaakt onder welke randvoorwaarden deze samenwerkingskansen succesvol zijn;

- Randvoorwaarden benoemen zoals de 3K's en draagvalk onder de medewerkers, bestuurder, politici en inwoners. Daarnaast zullen gedurende de verkenning meer randvoorwaarden op tafel komen die eveneens benoemd gaan worden;
- Inzichtelijk maken op welke wijze deze samenwerkingskansen bijdragen aan de drie K's;
- Afstemming verzorgen tussen de verschillende deelopdrachten om dubbelingen te voorkomen;
- De scenario's daar waar mogelijk toetsen op medewerkers, inwoners, politici en bestuurders.

In het onderzoek wordt gebruikgemaakt van zowel bestaande scenario's als een door de projectgroep te ontwikkelen scenario, die ons richting de stip op de horizon gaan brengen.

PROJECTRESULTAAT

Het eindproduct bestaat uit een gemeenschappelijke visie met daaronder een inventarisatie van een aantal samenwerkingsmogelijkheden waarin helder wordt op welke wijze kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en klantgerichtheid zo optimaal mogelijk benut kunnen worden.

PROJECTSTRUCTUUR

Het projectteam van VIS bestaat uit de volgende deelnemers:

Projectleider: Tjeerd Bosma

Projectleden: Stefan Lopez Noordeloos (Castricum), Richard Herman (Heiloo), Marleen Wijnker (Bergen),

Ondersteuning projectteam: Emmy Meijering (Bergen)

Met de gemeente Uitgeest is afgesproken dat zij vooralsnog agendalid blijven van de projectgroep. De loco-secretaris van Uitgeest leest mee op Yammer en krijgt agenda's en verslagen toegestuurd.

Het projectteam vergadert in de eerste fase wekelijks en beoordeelt per vergadering met welke frequentie de projectgroep bij elkaar komt.

OPZET VAN HET ONDERZOEK

I) Visie op structurele overeenkomsten.

- Voor de invulling maken we zo veel mogelijk gebruik van materiaal van andere werkgroepen;
- Beleidsvergelijking op hoofdlijnen;
- Onderzoeken van het DNA van de verschillende organisaties en dat in beeld brengen;
- (Voorbereidingen voor een) Inwonersonderzoek, in doel en middel.

II) Inventarisatie van samenwerkingskansen.

- Op basis van de resultaten uit onderzoeksvraag I kan een beeld worden gevormd van de onderdelen die het meest en het minst kansrijk lijken in relatie tot samenwerking. Pilot projecten kunnen als al lopende samenwerking worden aangehaald;

- Hierbij kan ook prioritering aan de samenwerking worden toegekend;
- Binnen dit onderdeel wordt ook de informatie uit de organisaties en opvattingen van bestuurders stevig verankerd. Dat kan door zowel vanaf de onderkant omhoog als van de bovenkant omlaag te werken. Een belangrijke bouwsteen hierin zijn de interviews van medewerkers onderling;
- Indien we kiezen voor medewerkerssessies: Vragenlijsten samenstellen en analyseren (om de vragen zo scherp te krijgen dat er ook mee gewerkt kan worden, kan de inzet nodig zijn van een hierin gespecialiseerd bureau).
- Als klus binnen de matchpoints, zie Pilot OO: de werkwijze is om medewerkers van de verschillende organisaties zoveel mogelijk zelf te laten doen. Dit betekent dat de projectgroep de komende periode een vragenformat ontwikkelt en dat medewerkers van de verschillende gemeenten wordt gevraagd elkaar te interviewen over deze vragen. Mensen leren elkaar op die manier kennen en iedereen levert ook daadwerkelijk een bijdrage aan het eindresultaat.
- Heel concreet betekent dit bijvoorbeeld dat de beleidsmedewerkers onderwijs het gesprek met elkaar aangaan.
- Na het afronden van de interviewrondes wordt op basis van alle formats een analyse gemaakt van de informatie. Dit zal leiden tot een gemeenschappelijke visie en een inventarisatie van samenwerkingsmogelijkheden. Om de gemeenschappelijke visie te formuleren is ook de input nodig van de andere deelprojectgroepen. Zij worden gevraagd hun uitkomsten te delen met de projectgroep (VIS).
- Van belang voor de komende periode is om de zaken die worden uitgevoerd goed op elkaar af te stemmen. Enerzijds niet dingen te veel dicht te timmeren met vastgestelde formats en structuren, maar wel enige uniformiteit in werken om straks wel een goed onderbouwde analyse te kunnen maken.
- Het projectteam inventariseert scenario's en ontwikkelt die ook zelf.

III) Randvoorwaarde voor succesvolle samenwerking.

- Binnen onderdeel I en II is een beeld ontstaan van de visie op samenwerking binnen de BUCH. Waarschijnlijk zijn op basis daarvan al aardig wat “do's and don'ts” te destilleren. Die kunnen onder dit onderdeel worden beschreven;
- Tevens zou een eerste inventarisatie van de beschikbare samenwerkingsvormen hier worden weergegeven, zonder die in detail uit te werken.

IV) Samenwerkingskansen langs de meetlat van de drie K's

- Hier komt de slotsom van het deelonderzoek van I&S samen. De stip op de horizon wordt zichtbaar gemaakt. Er wordt een richting(en) voor vervolgonderzoek gepresenteerd, op basis waarvan de gemeentebesturen om een “Go/No-Go” wordt gevraagd.

COMMUNICATIE

De werkgroep Communicatie verzorgt voor de deelprojecten en voor het project in zijn algemeenheid de communicatie naar de medewerkers.

KOSTEN-BATENANALYSE

Dit wordt voorgelegd aan de deelprojectgroep BEH.

JURIDISCHE VORM

Tot welke mogelijke juridische vorm dit leidt is voor later onderzoek.

RISICO

Tijd is een risico. Het tijdpad is heel krap in relatie tot de opdracht.

PLANNING

September:	voorbereiding voor onderzoek
Oktober:	Uitvoering onderzoek
November:	Analyse
Eind december:	Tussenrapportage

2. PILOT ORGANISATIEONTWIKKELING (OO)

Organisatie Ontwikkeling is een Pilot-deelproject binnen het project Verkenning Samenwerking een deelopdracht Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo.

In het projectplan BUCH is Organisatie Ontwikkeling als volgt opgenomen:

- Op de organisatorische samenwerking in HRM, waaronder we verstaan: Organisatie Ontwikkeling, omdat alle vier de gemeenten in onderlinge samenhang de behoefte hebben aan:
- Mobiliteit; 'beweging' binnen en tussen de organisaties en naar buiten toe
- 'De juiste persoon op de juiste plek' in goede matches, in 'beweging'
- Opleidingstrajecten die hieraan bijdragen, waaronder talentontwikkeling
- Een visie en werkwijze gericht op de 'vergrijzingsgolf' in personeel en een goede doorstroming
- Andere aspecten van strategische personeelsplanning, als verzuimbegeleiding en nieuwe, andere wijzen van werken
- En *last but not least* en hieraan gekoppeld: versterking van het werkplezier

Visie op Organisatie Ontwikkeling in BUCH-verband

Wat de ene gemeente wellicht 'tekort' komt op het een of het ander, heeft de andere gemeente wellicht 'teveel', en andersom. Trends en ontwikkelingen volgen elkaar snel op in de samenleving, zeker op het vlak van goed werkgever- en werknemerschap. Wel met één duidelijk rode draad: Er wordt van iedereen meer (beweging) gevraagd; goed aangesloten op de wereld om ons heen; met eigen verantwoordelijkheid, om je te blijven ontwikkelen.

Gemeenten zoeken daarin naar wat voor hen toepasselijk is en gaat werken. In de samenwerking zit de meerwaarde: zo is 'beweging' in BUCH-verband meer dan de som van 'beweging' in elke gemeente afzonderlijk.

Organisatie Ontwikkeling in BUCH-verband is hieraan dienstbaar. Het is een middel tot.

PLAN VAN AANPAK IN DEELKLUSSEN

We willen in dit Plan van Aanpak steeds drie vragen beantwoorden:

1. Wat hebben we nu?
2. Wat hebben we straks (nodig)?
3. Welk voordeel levert dat op (op de 3 K's) ?

Met deze vragen kunnen we geïnformeerd aangeven, wat we willen voorstellen en waarom.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden (en daarmee invulling te geven aan bovenstaande behoefte) brengen we het deelproject Organisatie Ontwikkeling onder in drie hoofd-klussen, te weten:

- Het maken van een 'Vlootschouw' van de gemeentelijke organisaties van Castricum, Bergen en Heiloo afzonderlijk en van daaruit ook van de drie (eventueel op hoofdlijnen vier) als geheel; hiermee wordt per gemeente duidelijk:
 - Hoe ieders formatie is opgebouwd in taken, uren en kosten
 - Hoe ieders formatie ontwikkeling er nu uit ziet; waar vindt uitstroom plaats als gevolg van pensioen en tijdelijke contracten; welke taken zullen worden geoutsourcet worden en (naar verwachting) per wanneer,
 - Hoe ieders formatie ontwikkeling er uit kan zien, op basis van de belangrijkste trends en ontwikkelingen
 - Hoe zit het met het willen en kunnen van medewerkers? Is er sprake van mismatches tussen functie en medewerkers?
 - Welke kennis, vaardigheden en competenties zijn cruciaal om op (verder) op peil te brengen om de uitdagingen van morgen aan te kunnen? Wat betekent dat voor de individuele opleidingsplannen van de BUCH gemeenten en wat zou daarvan in gezamenlijk verband kunnen worden opgepakt?
 - Door de resultaten van de vlootschouwen van de gemeenten naast elkaar te leggen en met elkaar in verband te brengen komt concreet in beeld welke behoefte er is aan beweging (in met name mobiliteit en opleiding) in gezamenlijk verband. Van daaruit is niet alleen onderling matchen makkelijker, bij een gezamenlijk matchpoint, zie onderstaand, maar weten we ook op welke taak en met welke intensiteit we met deze uitwisselingen een bijdrage kunnen leveren aan de kwaliteit van het werk dat we doen, hoe we de kwetsbaarheid kunnen verlagen en de kosten kunnen verminderen.
- Het creëren van een 'Matchpoint' per afzonderlijke gemeente (van de vier) en van daaruit ook in potentie van de vier als geheel (gezamenlijk matchpoint); hiermee wordt:
 - duidelijk wat er aan mobiliteit mogelijk is bij elke gemeente per vacature of (deel)taak
 - de (interne) arbeidsmarkt van en tussen de BUCH gemeenten in beweging gebracht en gehouden
 - de (interne) mobiliteit vergroot zodat medewerkers breder inzetbaar worden en vacatures gemakkelijker worden ingevuld met eigen medewerkers
 - een verandering van cultuur ingezet: de medewerker is eigenaar en regisseur

- en zelf verantwoordelijk voor loopbaan en inzetbaarheid
- een bezuiniging gerealiseerd
- Een matchpoint is een marktplaats waar vraag (vacatures, projecten, klussen, stage- of werkervaringsplekken) en aanbod (medewerkers) gematcht worden.

Matchpoint hangt ook samen met het ontwikkelen van kennis en vaardigheden (competenties) van medewerkers. Het opzetten van een academie per gemeente en een gezamenlijke BUCH academie faciliteert de manier van werken (introductie) en de ontwikkeling van medewerkers. Door de invoering van een (BUCH) academie:

- worden nieuwe medewerkers goed ingewerkt en bekend met de manier van werken in de BUCH gemeenten
 - kunnen medewerkers mee in de ontwikkelingen binnen de organisatie; dragen ze bij aan het behalen van de organisatiedoelstellingen en krijgen ze de ruimte voor persoonlijke ontwikkeling
 - voelen medewerkers zich verantwoordelijk voor hun eigen loopbaan
 - Zowel Matchpoint als de academie bieden schaalvoordelen bij een samenwerking binnen de BUCH gemeenten. Kennisdeling, geld besparen door samen in te kopen en faciliteiten te delen, meer mobiliteitsmogelijkheden, kennis maken met collega's en werkzaamheden in andere gemeenten.
- Het in kaart brengen van de 'administraties' van P&O van de vier gemeentelijke organisaties en van daaruit in potentie ook van de vier als geheel; hiermee wordt duidelijk:
 - Hoe ieders administraties zijn opgebouwd
 - Hoe een gezamenlijk administratie er uit kan zien

Het in kaart brengen van de P&O administraties van de BUCH gemeenten geeft inzicht in de overeenkomsten en verschillen in o.a. de structuur, de aanwezige formatie en functies, functie-Invulling (SPP), de bestaande werkprocessen, de systemen die worden gebruikt en de mate van digitalisering.

Om de administraties in kaart te brengen wordt een projectgroep geformeerd met medewerkers van de vier P&O administraties van de BUCH gemeenten. Het voorstel is om te beginnen bij de salarisadministraties, omdat de urgentie om de mogelijkheden tot samenwerking in kaart te brengen daar het grootst is. Een concrete opdracht zal voor deze groep worden uitgewerkt.

Het resultaat van het bovenstaande geeft inzicht in hoe een gezamenlijke P&O administratie er uit kan zien en hoe samenwerking op dit gebied een bijdrage kan leveren aan de 3 K's.

DEELPROJECT RESULTAAT

Het resultaat van dit verkenningstraject is een dusdanige uitwerking van deze deelprojectopdracht, dat besluitvorming door colleges en raden mogelijk is. Op weg naar de stip op de horizon, zoals geschetst in het projectplan BUCH.

Ook geeft deze uitwerking hen inzicht in de wijze waarop de drie K's uit dat projectplan zo optimaal mogelijk worden opgepakt en gemonitord (Kosten(beheersing), Kwaliteit(verbetering) en Kwestbaarheid(reductie)).

DEELPROJECT PLANNING

Onderwerp	Wie	Wanneer klaar	Toelichting (evt.)
Deelprojectplan (PvA OO BUCH)	Team OO (eindredactie Paul Koetsier)	PvA OO BUCH klaar in concept op 2 september 2013; bespreken in projectgroep BUCH op 4 september	
Matchpoint/ BUCH academie	Karin Maubach	september/oktober inventarisatie bestaand mobiliteit- loopbaan- werving- en selectiebeleid medio oktober opstart Matchpoint Bergen en Heiloo.	
		Vanaf januari mogelijk implementatie Matchpoint BUCH gemeenten en BUCH academie	
Vlootshouw en formatieplanning (SPP)	Linda Hin	Sept – medio nov. uitvoeren	
		Vanaf medio nov. maken analyse SPP drie gemeenten.	
Administraties	Wijnand Molenkamp	In kaart brengen salarisadministraties en de evt. voordelen van samenwerking; sept.-dec.	
		In kaart brengen personeelsadministraties en de evt. voordelen van samenwerking; sept.-dec.	

3. PILOT GRIJS GROEN (GG)

“Grijs Groen” (verder te noemen: GG) is een deelproject / pilot binnen de verkenning Samenwerking Bergen – Uitgeest – Castricum – Heiloo.

In het centrale projectplan is het doel van de pilot GG als volgt opgenomen:

Doe een verkenning op de organisatorische samenwerking van Grijs Groen, waaronder we verstaan: Onderhoud, ontwikkeling en beheer van de openbare ruimte (Groen, Afval, Water, Civiele werken en Verkeer), omdat alle vier de gemeenten verwachten nu al ‘winst’ te kunnen behalen op de drie K’s (met name kwetsbaarheid verminderen), in:

- *Gerichtheid op de klant*
- *Het integraal benaderen van de openbare ruimte in beleid(suitvoering)*
- *Het flexibel kunnen inspelen op ontwikkelingen waar we zelf grip op willen houden*
- *Andere aspecten van onderhoud, ontwikkeling en beheer, die hieraan bijdragen: facilitair, in planningen en contracten*

PLAN VAN AANPAK IN DEELPROJECTEN:

We willen in dit Plan van Aanpak steeds drie vragen beantwoorden:

1. Wat hebben we nu?
2. Wat hebben we straks (nodig)?
3. Welk voordeel levert dat op (op de 3 K’s) ?

Met deze vragen kunnen we geïnformeerd aangeven, wat we willen voorstellen en waarom.

Om deze vragen te kunnen beantwoorden (en daarmee invulling te geven aan bovenstaande behoefte) brengen we het deelproject GG onder in de volgende zes deelprojecten. Per deelproject geven we een antwoord op de drie vragen.

- **Grijs / Afvalverwijdering :** Trekker: Nico Bets (Heiloo)
We rekenen daartoe:
Afvalinzameling/afvalverwerking; inzameling aan huis; grof huisvuilinzameling; afvalbrenghoeve; milieuparken; straatreiniging; zwerfvuil; straatkolken; gladheidsbestrijding; bebording en strand afval.
Aangezien Bergen zijn huisvuil recent meerjarig contractueel heeft ondergebracht bij HVC, heeft deze studie een meer analytisch karakter.
- **Groenonderhoud:** Trekker: Henk de Leeuw (Castricum)
We rekenen daartoe:
Wandelplaatsen en plantsoenen; afwatering; buitensportcomplexen; begraafplaatsen en speelterreinen.

- **Taken Ingenieursbureau:** Trekker Olaf Bovenkamp (Heiloo)
We rekenen daartoe:
Wegen; kunstwerken; riolering; water; verkeer; GEO-informatie, speelterreinen (beleid); groen (beleid) en openbare verlichting.
- **Vastgoedbeheer:** Trekker Nicole Zwartelé (Bergen)
We rekenen daartoe:
Vastgoedbeleid en het tactisch en operationeel (technisch, commercieel, administratief en facilitair) beheer van maatschappelijk, strategisch, ambtelijk en overig vastgoed.
- **BOA's / Toezichttaken:** Trekker Nicole Zwartelé (Bergen)
We rekenen daartoe:
Opsporen van strafbare feiten, met name in het domein Openbare ruimte, zoals het toezicht op de naleving van Drank- en Horecawet.
- **Strandzaken:** Trekker Nicole Zwartelé Bergen)
We rekenen daartoe:
Beleid inzake strandzaken (bijvoorbeeld inzake de APV); het operationeel beheer van het strand (bijvoorbeeld inzake schoonmaak) en veiligheid (bijvoorbeeld op het gebied van de reddingsbrigades).

DEELPROJECTRESULTAAT

Het resultaat van dit verkenningstraject is een dusdanige uitwerking van deze deelprojectopdracht, dat besluitvorming door colleges en raden mogelijk is. Op weg naar de stip op de horizon.

Ook geeft deze uitwerking hen inzicht in de wijze waarop de drie K's zo optimaal mogelijk worden opgepakt en gemonitord.

DEELPROJECTSTRUCTUUR

Projectgroep:

De projectgroep bestaat uit vijf leden: de vier trekkers van de deelopdrachten, met (zodanig) elk een team, en de projectleider GG (voorzitter). De projectgroep komt wekelijks bijeen of zoveel als nodig. Iedere BUCH-gemeente levert sowieso één trekker. De gemeente Bergen levert één trekker voor diverse klussen. Elke trekker is verantwoordelijk voor het opleveren van zijn resultaat aan de projectgroep. Uitgeest is vooralsnog niet vertegenwoordigd in de projectgroep. De voorzitter voorziet, eventueel via de centrale projectgroep BUCH, in mogelijkheden voor contact met Uitgeest.

(DEEL)DEELOPDRACHTEN

De deelopdrachten GG worden verder uitgewerkt door elke trekker afzonderlijk en het projectteam gezamenlijk. Met input uiteraard vanuit hun teams.

PLANNING

wanneer	wat	wie	Actie
Sept.-okt. 2013	Schouw status quo (Evt.)Interviews Identificeren samenwerkingspunten Uitwerken bevindingen	Coördinatoren / werkers op de deelterreinen binnen de resp. gemeenten	Trekkers
Okt.-nov. 2013	Uitwerken advies in beantwoording van de 3 vragen / 3 K's voor GG	Afstemming met leden van de centrale projectgroep, secretarissen en bestuur	Projectleider en trekkers

4. PILOT KCC (KCC)

KCC is een Pilot-deelproject binnen het project Verkenning Samenwerking een deelopdracht Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo.

In het projectplan BUCH is KCC als volgt opgenomen:

- Op de organisatorische samenwerking van 'de 'Gemeentewinkel': Het KCC, waaronder we verstaan: front- en backoffice van de balie, zowel fysiek als digitaal, omdat we alle vier als gemeenten verwachten nu al 'winst' te kunnen behalen op de drie K's (met name kwetsbaarheid verminderen), in:
 - Een gedeelde visie
 - Zaakgericht werken
 - Begeleiding- en opleidingstrajecten van personeel
 - Andere aspecten van dit dienstverleningsconcept, als een hierop toegesneden voorzieningen (internet, websitetoepassingen, telefonisch en dergelijke)

Veel hangt hierbij af, van hoe de nu afzonderlijke KCC programma's met elkaar verbonden kunnen worden.

Om die verbinding te leggen, wordt het volgende stappenplan doorlopen:

Actie	Actor(en)	Gereed
Delen visie op dienstverlening	Anneke	20 augustus
Onderzoek visie op en definitie van KCC alsmede definitie van laaghangend fruit	Henk/secretarissen/M.T.'s – o.a. projectgroep e.a.	6 september
Akkoord projectplan	o.a. projectgroep	11 september
Verzamelen organisatie- en KCC-gegevens a.d.h.v. format.	Anneke/mw's	20 september

Benoemen laaghangend fruit, motivatie – kansen/bedreigingen – vorm van en voorwaarden voor samenwerking (“vingeroefening”).	Han/deelprojectgroep – betrokkenen	half oktober
Toetskader overige activiteiten.	Saskia – Rob	1 november
Onderzoeken mogelijkheden samenwerking bij overige activiteiten.	Deelproject groep/mw’s	3 ^e week november
Voorstel samenwerkingsmogelijkheden.	Saskia – Anneke	1 ^e week december
Benoemen samenwerkingsmogelijkheden, motivatie – kansen/bedreigingen – vorm van en voorwaarden voor samenwerking.	Han/deelprojectgroep	2 ^e week december
Eindrapportage.	Han/Tineke	3 ^e week december

5. BEHEER (BEH)

Beheer is een deelproject, met vooral een ondersteunend karakter bij de pilots / Visie in Samenhang (VIS) binnen het project Verkenning Samenwerking Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Beheer heeft ook een aantal eigen onderzoeken.

In het projectplan BUCH is Beheer als volgt opgenomen:

- De begeleiding organiseren van het verkenningstraject als geheel en het onderzoek en de pilots in het bijzonder op het financieel-administratieve en facilitaire terrein (waaronder het meetbaar maken van de samenwerkingsresultaten), van met name:
 - Planning & control
 - Risicomanagement
 - Inkoop en aanbesteding
 - Overhead en vastgoed
 - Contractbeheer

Voor het deelproject BEH geldt dus een tweeledige opdracht, namelijk:

- A) het organiseren van de begeleiding van het verkenningstraject als geheel (een ondersteunende c.q. bewakende rol);
- B) en onderzoek op het financieel-administratieve en facilitaire terrein. Dit is uiteraard mede afhankelijk van de reikwijdte van de overige projecten.

Voor het deelproject BEH geldt dat als er gekozen wordt voor een ambtelijke samenwerking onderstaand model gebruikt kan worden.

Voor de bedrijfsvoering wordt uitgegaan van de uitvoeringselementen zoals die zijn gebundeld volgens het PIOFACH-model. Daarbij worden de onderdelen personeel, inkoop, organisatie, financieel, automatisering, communicatie en huisvesting onderscheiden. In het totale project zijn de activiteiten en processen betreffende personeel, organisatie en communicatie al onderdeel van de andere deelprojecten.

Opzet deelopdracht BEHeer

Voor de opdrachtuitwerking wordt uitgegaan van de bovenstaande meerledige opdracht. Het gaat daarbij om de begeleiding van het gehele traject en de "eigen" onderzoeksactiviteiten.

Ad A. Het begeleiden van het verkenningstraject

Voor de uitvoering van dit deel van de opdracht is BEHeer afhankelijk van de planning en voortgang van de vier projecten Visie op samenwerking (VIS), organisatie-ontwikkeling (OO), Grijs en Groen (GG) en Klant Contact Centrum (KCC). De vragen c.q. verzoeken die uit deze deelprojecten voortkomen, worden vervolgens door BEHeer opgepakt, uitgewerkt en teruggekoppeld.

Voor een efficiënte en effectieve uitvoering van deze deelopdracht is het noodzakelijk dat aan een aantal randvoorwaarden wordt voldaan:

- duidelijke afspraken over welke samenwerkingsvormen het uitgangspunt is en/of dient te worden uitgewerkt;
- afspraken over wie en hoe verantwoordelijk is voor het verzamelen van informatie, het up-to-date houden en/of verstrekking aan andere gebruikers;
- als startpunt voor gegevensverstrekking geldt 1 januari 2013 (laatst vastgestelde begroting);
- als specifieke randvoorwaarde geldt dat de administratieve systemen van de vier gemeenten dienen te worden vergeleken en geanalyseerd voor onder andere begrotingssystematiek, administratieve opbouw en financiële systemen.

Om de werkgroepen vanuit BEHeer zo goed mogelijk te ondersteunen, wordt voorgesteld dat:

Ieder BEH-lid een van de vier projecten als aandachtsgebied onder zijn/haar hoede neemt. Verdere afstemming vindt plaats tijdens het reguliere overleg van de deelopdracht BEH en zonodig bij het wekelijks overleg van de algemene projectgroep waarin alle vijf de projectleiders en communicatie zitting hebben.

(Voorgestelde) verdeling binnen BEH van de taken:

- | | | | |
|----|-----------------------|---|-------|
| 1. | VIS (Tjeerd Bosma) | - | Rob |
| 2. | OO (Paul Koetsier) | - | Manja |
| 3. | KCC (Han Eshuijs) | - | Jan |
| 4. | GG (Jeroen v.d. Berg) | - | PJ |

Ad B. Het onderzoek op het financieel-administratieve en facilitaire terrein

Naast de begeleidende taak is er de opdracht om onderzoek te doen op vooral financieel-administratief en facilitair terrein. Bij "3. Verkenning" is vastgesteld door de BEHeerproject- groep dat de te onderzoeken activiteiten vooral afhankelijk zijn van de opdrachten van de andere projecten en de daarmee gepaard gaande tijdsinzet. Daarbij speelt mee dat dan ook duidelijk wordt welke samenwerkingsvormen- en structuren dienen te worden onderzocht. Gedurende die periode wordt besloten welke eigen onderzoeken op financieel-administratief en facilitair terrein nog onderzocht kunnen worden.

Onderdeel hiervan is hoe we de verschillen in administratieve systemen kunnen overbruggen, zodat we 'appels met appels kunnen vergelijken' in plaats van 'appels met peren'.

Ad C. Monitoring drie K's

Concretiseer het monitoren van de 3 K's (kosten, kwaliteit en kwetsbaarheid): wat wordt hieronder verstaan, welke criteria kunnen daarbij worden onderscheiden en wanneer wordt voldaan aan de gestelde criteria.

Uitwerking

De komende maanden worden de deelopdrachten verder uitgewerkt. De projectgroep heeft aangegeven dat voor zover mogelijk er eerst kan worden beoordeeld of er sprake is van "laaghangend fruit". Dat wil zeggen die activiteiten waarvan op voorhand kan worden bepaald dat (vergaande) samenwerking mogelijk is gepaard gaande met diverse vormen van voordelen waarbij het vooral gaat om de drie K's.

De resterende activiteiten worden door de deelprojectgroepen conform de planning en afspraken uitgewerkt. Er is uiteraard een gezamenlijk belang om de doelstellingen, kaders en normen met elkaar te bespreken waarbij het ook gaat om dit zo veel mogelijk **smart** te benoemen. Zodat duidelijk is wat de projectgroepen en de werkgroep BEH van elkaar mogen verwachten. Het uitwisselen van de informatie en zonodig bijsturen van de activiteiten gebeurt onder andere door het overleg van de projectgroep en de koppeling van de leden van de deelopdracht BEHeer aan de vier werkgroepen.

Uiteindelijk dient in januari 2014 het gezamenlijk resultaat ter besluitvorming aan de betrokken colleges en gemeenteraden te worden voorgelegd. Voor een tijdige staat tot de geplande onderzoeken, de inzet en de resultaten. Centraal staat de

voorwaarde dat vooral uitwerking moet worden gegeven aan het centrale uitgangspunt van samenwerking, namelijk de 3 K's zijnde Kosten(beheersing), Kwaliteit (genereren) en Kwetsbaarheid (verminderen).

Risico's

Voor een succesvolle uitwerking en afronding van het totale project is het noodzakelijk dat eventuele risico's in kaart worden gebracht en deze zo nodig te reduceren. Door de reikwijdte van het totale verkenningsonderzoek is het raadzaam de genoemde voorwaarden bij punt 'Uitwerking van de opdracht' in acht te nemen alsmede rekening te houden met de einddatum van januari 2014.

Planning (concept)

wanneer	Activiteit	wie
Augustus	Gesprekken en inventarisatie voor de opzet van het plan van aanpak	PJD
Begin sept.	Concept-deelopdracht klaar	PJD
Sept.-okt.	Uitwerking acties conform planning deelopdracht	BEH
November	Beoordelen en samenvoegen uitgewerkte opdrachten op basis van mogelijkheden, noodzaak, te realiseren voordelen, risico's e.d.	BEH
Begin december	In één rapport samenvoegen van de betreffende onderzoeksuitkomsten en opstellen algemene en deelconclusies	
2 ^e week december	Afronding en aanbieding aan projectgroep	PJD

6. COMMUNICATIE (COM)

1+1+1=5

Vanuit de projectgroep is gevraagd om communicatie om het project te ondersteunen. In dit communicatieplan wordt besproken hoe we dit gaan aanpakken. De opdracht is algemeen en luidt:

De communicatie over alles wat BUCH betreft organiseren naar en tussen gemeenteraden en colleges, binnen en tussen de organisaties (OR en personeel) en naar onze inwoners, organisaties en ondernemers. Onder communicatie valt ook de mogelijke inzet van en voorlopopen in allerlei 'moderne' communicatiemiddelen, denk aan social media, de cloud en andere webbased toepassingen (bron: Projectplan

Samenwerken in de Duinstreek – BUCH – dd 3 juli 2013).

De projectgroep BUCH heeft een werkgroep COM samengesteld om deze opdracht te volbrengen. Het team COM bestaat uit de volgende personen:

Gertia Warmenhoven (Heiloo), Peter Dicker (Uitgeest), Daphne van Gelderen (Bergen), Peter Rozenbeek (Castricum (PL))

In deze inleiding reeds kort een aantal aandachtspunten voor communicatie:

- Gelijktijdige en eenduidige communicatie en gelijk houden van het kennisniveau binnen doelgroepen. Hierdoor voorkom je verschil in kennisniveau. Door te informeren verklein je niet alleen het kennisverschil, je vergroot de betrokkenheid;
- De projectorganisatie is als team verantwoordelijk voor de communicatie over de samenwerking, tegelijkertijd zijn de afzonderlijke leden een belangrijk aanspreekpunt voor hun organisatie. Ook voor andere deelnemers werkzaam binnen het project geldt dat zij belangrijke ambassadeurs (BUCH-beelden) van de BUCH-gemeenten zijn. Zij worden in hun communicatie ondersteund door team COM;
- Diversiteit van berichten bepalen. Het is bij elk bericht belangrijk te bedenken wie aangesproken wordt. Wat voor de een interessant is, is dat niet voor de ander.
- Al onze doelgroepen zijn belangrijk, maar in de communicatie dienen in deze fase van het project (verkenning) nadrukkelijk de gemeenteraden en OR-en betrokken te worden. Hier ligt ook een belangrijke informerende rol voor de secretarissen.
- In deze fase van BUCH is de communicatie vooral intern gericht en niet zo zeer op de inwoners van de gemeenten. Naast het informeren van onze interne doelgroepen, betrekken we ze daar waar mogelijk en gewenst (inter)actief bij het proces.
- De opdracht zoals die nu voor ligt is helder en beperkt zich tot het projectplan. Dit communicatieplan is dan ook vooral gericht op de eerste fase, de verkenning. De fase die volgt, de mogelijke samenwerking, na 1 januari 2014, maakt hier geen onderdeel van uit. In het uitvoeringsprogramma wordt ingegaan over hoe om te gaan met de communicatie voor de volgende fase. Het verdient aanbeveling dit **zowel voor het geheel van de samenwerking als voor de afzonderlijke samenwerkingsterreinen te doen**, aangezien deze terreinen zeer van karakter kunnen verschillen.
- Ook is het geen onderdeel van de opdracht om te onderzoeken of we op gebied van Communicatie een samenwerkingsverband aan kunnen gaan.

Communicatieve kernwaarden BUCH

Bij de aanvang van dit traject hebben de BUCH-gemeenten heel duidelijk aangegeven waarom ze dit proces met elkaar aangaan. Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo zijn heel duidelijk op zoek naar samenwerking om elkaar te kunnen versterken. Doel daarbij is kwetsbaarheid omlaag, kosten omlaag en kwaliteit omhoog.

Ze zijn dus op zoek naar een vorm van synergie, waarbij niet $1+1=3$, maar $1+1+1=5$.

Dat doen ze omdat ze veel gemeen hebben. De gemeenten lijken op elkaar, qua

omgeving, qua voorzieningen, en misschien zelfs wel qua mensen. Misschien komt het daardoor wel dat de gemeenten een goed gevoel hebben bij elkaar. Dat is een belangrijk gegeven in de communicatie. Het begint allemaal met een positieve uitstraling naar buiten.

Gaandeweg het traject kunnen deze kernwaarden zich uitbreiden. De BUCH-gemeenten zijn immers op ontdekkingstocht, aan het verkennen waar ze elkaar kunnen vinden. Mogelijk vinden ze gaandeweg een aantal gezamenlijke unieke waarden, waarmee ze zich kunnen onderscheiden.

Samengevat

Kernwaarden:

- Samenwerking
- Gelijkenis
- Goed gevoel, plezier in de uitstraling

Thema's:

#Verkenning, verbinding, versterking
met als gevolg:

#Kosten -, kwetsbaarheid-, kwaliteit +

Dus

#1+1+1+1=5



Logo

De communicatieve kernwaarden krijgen hun eerste uiting in het werklogo van de gemeenten. Vier gelijke losse puzzelstukken hebben verbinding gezocht bij elkaar en vormen nu een sterk stuk. De kleuren van de gemeenten komen er in terug, zo blijft het eigen karakter toch zichtbaar.

Verandering op komst

Binnen een verandering doorlopen we over het algemeen vier fasen:

Ontkenning

Weerstand

Nieuwsgierigheid

Verbinding zoeken

Hoe leuk de vier gemeenten elkaar op bestuursniveau ook vinden, het blijft hier gaan om een verandering die door de een meer dan de ander als ingrijpend ervaren kan worden. Het is voor iedereen wennen aan het idee van samenwerken. Er zullen allerlei vragen leven. Bij raadsleden, medewerkers, OR-leden, bij inwoners, maar ook bij degenen die nu al in project- of team- of werkgroepverband een bijdrage leveren aan de samenwerking.

De beginfasen (ontkenning/weerstand) kennen veel meer een informerend karakter, de volgende fasen kunnen veel interactiever zijn. Doel is uiteraard om in fase vier te belanden. Daar speelt communicatie een hoofdrol in. Hoe doen we dat? Door te informeren, betrokkenheid te creëren en het leuk te maken.

Voordat we bepalen welke middelen we inzetten of welke doelgroepen er zijn, is het van belang de basis van onze communicatie te formuleren.

Basis voor Communicatieboodschappen binnen BUCH

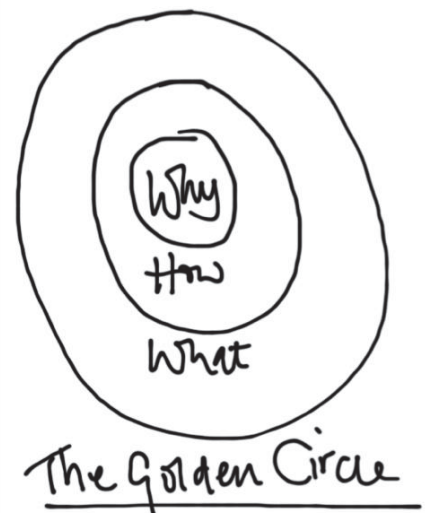
1. Gouden Cirkel
2. WIIFM
3. Maak het leuk

1. Gouden Cirkel

Om met communicatie over BUCH mensen in beweging te krijgen, te verbinden en te inspireren maken we gebruik van de regel van de Gouden Cirkel. Deze regel geeft aan waarom sommige communicatie min of meer niet succesvol is en waarom sommige communicatie juist wel lukt en soms zelf inspirerend is.

Vaak vertellen organisaties *wat* ze doen. Dat weten ze vaak precies. In het geval van BUCH: we gaan samenwerken. Al een stuk minder organisaties vertellen *hoe* ze dit doen, of *wat* ze onderscheidt van anderen. In het geval van BUCH laten we werkgroepen onderzoeken waar we kunnen samenwerken.

Er zijn maar heel weinig organisaties die kunnen vertellen *waarom* ze dingen doen. Wat de reden is dat ze bestaan. Die duidelijk maken waarin ze geloven, die aangeven wat hun drijfveren zijn, die helder maken waarom ze elke dag doen wat ze doen en daarvoor met liefde hun bed uitkomen. De organisaties die dat wel doen, zijn succesvol. Ook wanneer zij veranderingen introduceren. Apple is het beroemde voorbeeld.



Zij communiceren niet van buiten naar binnen, dus via *wat* en *hoe* naar *waarom*. Nee, zij starten met *waarom*, en gebruiken de *hoe* en de *wat* om dat te onderbouwen. Het *waarom* (zie ook kernwaarden) van de BUCH moet dus altijd een prominente plek krijgen in de communicatie, onderbouwd met *hoe* en *wat* (Bron: Simon Sinek).

2. WIIFM: What's in it for me?

Naast het vertellen over het *waarom* van de samenwerking is het in dit proces ook belangrijk om rekening te houden met de zeer persoonlijke communicatie. De doelgroep gaat zich ook afvragen *What's in it for me?* Waarom is dit interessant voor mij? Waarom zou ik hieraan meedoen? Wat betekent het voor mijn werk?



Dus naast brede communicatie over waarom we het doen gevolgd door hoe we het doen en wat we doen, wordt er nadrukkelijk op persoonlijk niveau gecommuniceerd. Met andere woorden de communicatie moet betekenis geven op persoonlijk niveau. Alleen op die manier kun je betrokkenheid creëren.

3. Maak het leuk

Met communicatie sturen binnen een veranderende omgeving werkt pas als je daadwerkelijk actie onderneemt en het ook leuk maakt. Dit lijkt een vanzelfsprekende opmerking, maar toch wordt het vaak vergeten. Met leuk worden niet 'belachelijk maken' of 'onderbrekenlol' bedoeld. Het gaat hier om een creatief proces, met als drijfveren: laagdrempeligheid, inspiratie en plezier.



Doelgroepen

Dit onderdeel verdient nadere uitwerking. Dat lichten we even toe. Binnen dit proces is er een enorme hoeveelheid aan diversiteit qua mensen en werkzaamheden. Daarbinnen geldt ook nog eens dat ze niet allemaal dezelfde informatie voorhanden hebben. Sommigen lopen voor in hun informatie, anderen hebben nog nauwelijks kennisgenomen van de BUCH.

Daar komt nog een derde variabele bij, namelijk het verschil in de wijze waarop communicatie is ingericht per gemeente en daaruit volgend het verschillende karakter van communicatie binnen de BUCH-gemeenten. Bijvoorbeeld: de gemeente Uitgeest gebruikt intranet, de gemeente Castricum intranet én Yammer voor zijn interne communicatie. In de ene gemeente is het vrij eenvoudig een plenaire bijeenkomst te organiseren, in de andere gemeente kiest men om aan te schuiven bij de afdelingsoverleggen; ook is de ene gemeente verder met de inzet van social media dan de andere. We moeten zoeken naar een manier waarop we de gemeenten het beste kunnen bedienen op het vlak van communicatie. Passend bij het karakter van de afzonderlijke gemeenten.

Het verdient aanbeveling om doelgroepbereik aan te vullen met accentverschillen per gemeente. Uitgangspunt is wel: dezelfde informatie, op hetzelfde tijdstip voor dezelfde doelgroep. Doelgroepen:

Bestuur en politiek

- Gemeenteraden
- Colleges van B&W
- Ondernemingsraden

Leidinggevenden

- Secretarissen
- Directies/managements
- Projectgroep

Medewerkers

- Werkgroepleden BUCH
- medewerkers voor wie weinig verandert
- medewerkers voor wie veel verandert

Toekomstige klanten

- Alle spelers (van collegelid tot medewerker)

Extern

- Media
- Overige samenwerkingsverbanden binnen de regio (voorbeeldproject)
- Provincie
- Inwoners/klanten/organisaties et cetera, t.z.t. te benaderen.

Het ligt voor de hand dat de doelgroep Extern pas in de loop van het communicatieproces aandacht krijgt. Daarmee is niet gezegd dat de BUCH-communicatie vooral intern gericht is. Maar het is wel van belang in eerste instantie daar de nadruk te leggen. De aldus opgedane ervaring en kennis kunnen vervolgens de bouwstenen vormen voor 'het verhaal naar buiten'. Wanneer we daarmee kunnen komen valt nader te bepalen, op basis van het verloop van het proces.

Boodschap

Zoals eerder al genoemd, verschilt de manier van communiceren per doelgroep. De boodschap voor politiek en management is zakelijk en gaat over het proces en de resultaten. De boodschap naar de medewerkers en gebruikers is persoonlijker en moet een concreet beeld schetsen en toegespitst zijn op de voordelen.

In onze boodschap wordt een aantal vragen beantwoord (basis is Gouden Cirkel):

- Waarom gaan we samenwerken?
- Waarom gaan we dat met deze vier gemeenten doen?
- Hoe gaan we dat doen?
- Welke voordelen levert de samenwerking op?
- Hoe past deze verandering binnen de strategie van de huidige gemeente?
- Welke stappen volgen we?
- Wat is het eindresultaat?

Binnen deze basis moeten ook concrete vragen beantwoord worden (op persoonlijk niveau betekenis geven). Vragen waar de individuele medewerker interesse voor heeft of zich zorgen over maakt (WIIFM), zoals:

- Wat betekent het voor mij?
- Waar kom ik te werken?
- Met wie?
- Wat betekent het voor mijn salaris?
- Vallen er ontslagen?
- Wat zijn voor mij de voordelen?
- Wat zijn voor mij de nadelen?

Creatief concept

We ontwikkelen een huisstijl en manier van communiceren die verbindend moeten zijn voor de vier gemeenten. Het zorgt niet alleen voor herkenbaarheid, maar ook voor één gezamenlijke uitstraling voor BUCH.

Informatie

Communiceren op zich is geen garantie voor draagvlak en acceptatie. Verandering stuit altijd op weerstand. Wel geeft tijdige en duidelijke informatie – ook over het proces - het gevoel dat er goed over na is gedacht. Dit draagt zeker bij aan de acceptatie.

Daarnaast, door de informatie beeldend, menselijk en vernieuwend te presenteren proberen we de doelgroepen mee te nemen in het proces en draagvlak te creëren.

Stijl

Vooruitstrevend, zoals ook de opdracht luidt. Daarnaast begint het met open, eenvoudig en transparant. Beter zo snel mogelijk en zo duidelijk mogelijk informatie geven, dan mensen niets laten weten. Daarnaast is de gezamenlijkheid zeer belangrijk om uit te stralen. Samenwerken betekent ook samen communiceren. Beelden moeten de communicatie in woord ondersteunen. Daar waar mogelijk maken we gebruik van bij de doelgroep aansluitende media, het liefst social media.

Een blik op ideeën die we nu uitwerken of die nu al in gang zijn gezet:



In de eerste week van oktober organiseren we de **Kick-off** voor de BUCH. Informatief en meer dan dat.

Alle **successen** en mijlpalen moeten we aanpakken om BUCH op de kaart te zetten



Op de **zeepkist**! Ambassadeurs van het project krijgen een rol en een gezicht door letterlijk op de zeepkist te gaan staan. De zeepkist mogen ze daarna doorgeven om zo een andere ambassadeur een podium te bieden.



Social Media worden ingezet om de BUCH een gezicht te geven, zowel intern als extern. Deze platforms die mogelijkheden bieden tot informatie halen, vragen stellen en opmerkingen plaatsen, zijn uitermate geschikt voor het creëren van betrokkenheid.

