



Gemeente Uitgeest



Samen, maar toch apart

Vier gemeenten lokaal, krachtig en innovatief gefaciliteerd door één uitvoeringsorganisatie; Werkorganisatie BUCH

Plan van aanpak vorming Werkorganisatie BUCH: inrichtingsfase 25-06-2015 tot 01-01-2017



Inhoud

We gaan samen bouwen...	1
1. ...vanuit een heldere veranderaanpak...	5
1.1 Tijdens de verbouwing blijven de winkels open	5
1.2 Brede projectorganisatie bouwt aan Werkorganisatie BUCH	5
1.3 Projectorganisatie in beeld gebracht	6
1.4 Alle onderdelen van de projectorganisatie kort getypeerd	6
2. ...op basis van een duidelijke planning...	11
2.1 Activiteiten in de periode 25 juni tot 2 september 2015	11
2.2 Eerste raming van benodigde interne capaciteit	13
3. ...ieder vanuit zijn eigen rol in dit proces	14
3.1 Betrokkenheid medewerkers	14
3.2 Rol medezeggenschap: BOR en BGO	14
3.3 Klankborden met de raden	15
3.4 Rol colleges en portefeuillehouders	15
3.5 Inzet van communicatie	16
Bijlage A	17
Profielschets projectleider Werkorganisatie BUCH	
Bijlage B	19
Eerste aanzet tot resultaten van de projectteams	
Bijlage C	27
Eerste opzet inhoudsopgave inrichtingsplan voor bouwteams	

We gaan samen bouwen...

Raadsbesluiten 24 juni 2015 zetten licht op groen voor inrichting Werkorganisatie BUCH

Woensdag 24 juni jongstleden hebben de gemeenteraden van Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo de colleges van B&W toestemming verleend om met elkaar de Gemeenschappelijke Regeling (GR) Werkorganisatie BUCH aan te gaan.

Deze GR vormt het juridisch fundament waarop we met elkaar gaan bouwen aan één kwalitatief hoogwaardige, robuuste ambtelijke organisatie. Een werkorganisatie die dienstbaar is aan de inwoners, ondernemers en instellingen van de vier gemeenten. Een omgeving waar medewerkers zich thuis voelen, kansen krijgen en kansen benutten en zich persoonlijk en professioneel verder ontwikkelen. Een organisatie ook die kostenbewust is en de vier individuele gemeentebesturen faciliteert in hun rol.

Na circa twee jaren van onderzoek en het zetten van eerste (omkeerbare) schreden richting ambtelijke samenwerking, gaan we nu écht en onvoorwaardelijk samen bouwen. Daarbij volgen we de lijn dat we waar mogelijk gaan werken als zijnde het 1 januari 2017 geweest: we gaan zoveel mogelijk samen doen op de manier zoals we dat in Werkorganisatie BUCH zullen gaan doen.

Plan van aanpak is richtinggevend, maar krijgt in dagelijkse praktijk vorm en inhoud

Voorliggend plan van aanpak geeft inzicht in de projectorganisatie die we hanteren tijdens de voorliggende inrichtingsfase en bevat een stappenplan om te komen tot Werkorganisatie BUCH op 1 januari 2017. Dat stappenplan is opgebouwd 'van fijn naar grof': de komende zomermaanden zijn gedetailleerd uitgelijnd, daarna zal per kwartaal een detailplanning worden opgesteld door de projectleider voor de in die periode te zetten stappen.

Dit plan van aanpak bevat de hoofdlijn, het is richtinggevend voor betrokkenen, maar is zeker niet 'in beton is gegoten'. We willen de komende 1,5 jaar maximaal gebruik maken van de kennis, kunde en capaciteit die binnen onze vier ambtelijke organisaties aanwezig is. Die kennis benutten we dan ook om de 'fijnstructuur' van Werkorganisatie uit te werken én alle activiteiten te verrichten die we moeten doorlopen om op 1 januari 2017 een organisatie te hebben die helemaal klaar is voor de start.

In die zin zijn de in dit plan van aanpak verwoorde 'projectopdrachten' aan de verschillende onderdelen in de projectorganisatie vooral bedoeld als voorzet, als indicatie, waarbinnen nog veel ruimte is om aan te scherpen, bij te stellen en te vervolmaken.

Inrichting van Werkorganisatie kent vele vrijheden, maar is ook gebonden aan kaders

Al met al zijn onze vier gemeenten gezamenlijk al goed op weg in het proces van ambtelijke krachtenbundeling: op een aantal terreinen zijn al vergaande stappen gezet, denk aan het sociaal domein, informatisering & automatisering, Matchpoint en communicatie.

De komende 1,5 jaar gaan we de krachtenbundeling over de volle breedte van onze ambtelijke organisaties uitrollen. Die uitrol gaat, zoals hiervoor gesteld gepaard met vrijheden waarbij we maximaal gebruik maken van de kennis in onze organisaties. Echter, in een dergelijk ingrijpend veranderproces hebben we ook te maken met kaders: 'vrijheid in gebondenheid' kunnen we dus stellen. Deze kaders zijn voornamelijk vastgelegd in het bedrijfsplan 'Samen maar toch apart'.

De keuzen die we samen tijdens de inrichtingsfase dus maken, zullen we voortdurend toetsen aan de daarin afgesproken kaders. Belangrijk vinden wij dat bij de inrichting van Werkorganisatie BUCH voortdurend de missie, visie en kernwaarden leidend zijn:

Missie

'Werkorganisatie BUCH zet de inwoners van de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo centraal. Samen met de inwoners geven we invulling aan een fijne leef-, woon- en werkomgeving. Dat doen we door eigen initiatief te stimuleren, ons dichtbij de inwoners te organiseren en op innovatieve, efficiënte en kwalitatief hoogwaardige wijze ons werk te doen. We leggen de lat hoog en streven er naar om tot de beste dienstverleners van Nederlandse gemeenten te behoren.

Wij ondersteunen de vier gemeentebesturen krachtig, professioneel en met een grote betrokkenheid en hebben daarbij oog voor de lokale kleur. Wij stimuleren daarbij dat de vier gemeentebesturen worden gezien als sterke partners in de regio, de provincie en het land.'

Visie

- a. Wij bieden een kwalitatief hoogwaardige, efficiënte en innovatieve dienstverlening aan onze 'klanten': inwoners, bedrijven en instellingen. Kwalitatief hoogwaardig, innovatief en efficiënt vinden wij:
 - i. accuraat, dichtbij en snel;
 - ii. integer, transparant en met inlevingsvermogen in de buitenwereld;
 - iii. persoonlijk (high-touch) waar nodig, digitaal (high-tech) waar kan;
 - iv. vernieuwend, buiten de gebaande paden, creatief;
 - v. aansluiten bij de nieuwe technologische, digitale (media-)mogelijkheden die inwoners gebruiken;
 - vi. binnen de financiële mogelijkheden.

- b. Wij staan in verbinding met onze inwoners, bedrijven en instellingen. We pakken zaken samen en zo lokaal als mogelijk op.

Verbinding, samen en lokaal vinden wij:

 - i. het stimuleren en open staan voor eigen initiatief;
 - ii. bewegen in het veld, actief de wensen en behoeften ophalen;
 - iii. gebruikmaken van kennis bij inwoners, bedrijven en instellingen;
 - iv. we doen het samen, waarbij de gemeente terugtreedt waar dat kan;
 - v. we organiseren ons fysiek zo dicht bij de klant als mogelijk.

- c. Wij zijn een aantrekkelijk werkgever voor onze medewerkers. We zijn een dynamische werkorganisatie waarbij professionaliteit en innovatie gekoppeld zijn aan een familiale cultuur. Aantrekkelijk werkgeverschap vinden wij:
 - i. geven van verantwoordelijkheid en vertrouwen;
 - ii. stimuleren van talent en ontwikkeling;
 - iii. ruimte voor creativiteit, passie en plezier;
 - iv. oog hebben voor duurzaamheid in onze bedrijfsvoering.

- d. Wij zijn er om de vier gemeentebesturen (raden en colleges) krachtig en professioneel en met passie te ondersteunen en adviseren, waarbij oog is voor lokale identiteit en inkleuring van beleid. Krachtig, professioneel en oog voor de lokale situatie, vinden wij:
 - i. proactief en innovatief in denken en doen;
 - ii. met empathie voor de lokale omgeving;
 - iii. herkenbaar voor raadsleden en colleges;
 - iv. bekend met de lokale context;
 - v. zichtbaar in de lokale situatie.

Kernwaarden

a. *Samenwerkend*

De beste oplossingen komen voort uit samenwerking met elkaar. Samenwerking staat bij ons niet alleen voor intern samenwerken van de medewerkers van de werkorganisatie, maar juist voor een inspirerende verbinding met alle deelnemers van het speelveld: medewerkers, bestuur, politiek, inwoners, ondernemers en organisaties. Effectief samenwerken is gebaseerd op betrokkenheid, flexibiliteit, wederzijds respect en vertrouwen.

b. *Professioneel*

Werkorganisatie BUCH verstaat het vakmanschap en de deskundigheid. We zijn op de hoogte van de laatste ontwikkelingen en werken kwaliteitsgericht en transparant. Bij kwalitatief hoogwaardige dienstverlening is inlevingsvermogen in de inwoner een absolute voorwaarde. We zijn constant in beweging om onze kwaliteit, vaardigheden en kennis te verbeteren.

c. *Innoverend*

We geven elkaar de ruimte om innovatieve oplossingen te bedenken, buiten de gebaande paden te treden en creatief te denken. Dat altijd vanuit de doelstelling om de kwaliteit van dienstverlening aan onze inwoners, bedrijven en instellingen te optimaliseren. We sluiten aan bij de mogelijkheden die de digitale wereld ons biedt, als de inwoner daar behoefte aan heeft. Lef wordt daarbij gewaardeerd, we accepteren dan wel dat we fouten kunnen maken. Vertrouwen geven is de basis.

d. *Verbindend*

Wij zoeken actief verbinding met onze inwoners, bedrijven, instellingen, bestuurders en collega's. We pakken zaken samen op en dragen daarbij gezamenlijk de verantwoordelijkheid. We streven naar vertrouwen in elkaar. Dat doen we ook door op zoek te gaan naar wat ons samen inspireert en enthousiasmeert.

Leeswijzer

Achtereenvolgens treft u in dit plan van aanpak aan:

1. Een uiteenzetting van de beoogde veranderaanpak en projectorganisatie (hoofdstuk 1);
2. Het stappenplan: van fijn naar grof (hoofdstuk 2);
3. Een schets van enkele rollen in het proces (hoofdstuk 3);
4. De profielschets van de projectleider, een eerste aanzet voor de resultaten per projectonderdeel en een eerste aanzet voor de inhoudsopgave van de inrichtingsplannen per domein (bijlagen).

Kortom, de inrichtingsfase bestrijkt de periode van 25 juni 2015 tot 1 januari 2017. Wij beseffen dat het een periode zal zijn waarin we veel van elkaar gaan vragen. Een periode ook waarin we dus veel belang hechten aan het samen met alle betrokkenen met veel energie te bouwen aan onze toekomstbestendige ambtelijke organisatie. Wij zien uit naar dit unieke en energieke proces!

Stuurgroep BUCH,

Mevrouw drs. H. Hafkamp
Burgemeester Bergen

De heer M. Schroor
Loco-gemeentesecretaris Bergen

Mevrouw W.J.A. Verkleij
Burgemeester Uitgeest

De heer P. Schouten
Gemeentesecretaris Uitgeest

De heer drs. A. Mans
Burgemeester Castricum, voorzitter Stuurgroep

Mevrouw mr. C.A. Peters
Gemeentesecretaris Castricum

De heer drs. M.R. Opdam
Wethouder Heiloo

Mevrouw C.C.H. van de Meent
Gemeentesecretaris Heiloo

1. ...vanuit een heldere veranderaanpak...

1.1 Tijdens de verbouwing blijven de winkels open

In de periode van 1,5 jaar tussen 25 juni 2015 en 1 januari 2017 zal veel energie en aandacht van alle betrokkenen uitgaan naar het bouwen aan Werkorganisatie BUCH. Echter, de vier 'winkels' blijven wel open. Dat vraagt om een helder onderscheid tussen welke activiteiten verricht moeten worden in het kader van de bouw aan Werkorganisatie BUCH ('growing concern') en welke activiteiten betrekking hebben op de producten en diensten die de vier staande organisaties moeten (blijven) leveren ('going concern').

Afspraken rondom 'going concern' vastgelegd in Gentlemens Agreement

Iedere gemeente houdt tot 1 januari 2017 de eigen ambtelijke organisatie en alle producten en diensten die daarbij horen. Tijdens de inrichtingsfase zal het dan ook voorkomen dat gemeenten op onderdelen van de organisatie investeringen moeten plegen, of bijvoorbeeld vacatures moeten opvullen.

De gemeenten zijn daartoe met elkaar tijdens de bedrijfsplanfase een gentlemens agreement overeengekomen inzake hoe te handelen in deze situaties. Daarbij geldt over het algemeen de volgende lijn:

- a. Indien mogelijk wordt het vraagstuk door de vier gemeenten gezamenlijk opgepakt, waarbij zoveel als mogelijk geredeneerd wordt vanuit de beoogde situatie in Werkorganisatie BUCH.
- b. Is dit niet mogelijk dan wordt gezien of het vraagstuk kan wachten, zodat dit na de vorming van Werkorganisatie BUCH in gezamenlijkheid kan worden ingevuld.
- c. Alleen in de situatie dat zowel het nu gezamenlijk oppakken als het laten wachten van het vraagstuk niet mogelijk is, zal een gemeente het vraagstuk nog zelfstandig (bij voorkeur in termen van tijdelijkheid) oppakken.

De inrichtingsfase vraagt om (extra) inzet van alle betrokkenen. Het inzetten van de eigen medewerkers in de projectorganisatie kan daarmee leiden tot capaciteitsvraagstukken ten aanzien van de reguliere werkzaamheden. Daar waar nodig zal op deze terreinen worden ingehuurd, zodat de going concern-activiteiten zo min mogelijk lijden onder de tijdsinvestering in het growing concern.

1.2 Brede projectorganisatie bouwt aan Werkorganisatie BUCH

Het vormgeven van Werkorganisatie BUCH ('growing concern') gaat plaatsvinden vanuit een brede projectorganisatie, samengesteld uit alle geldingen van de vier gemeentelijke organisaties. De medewerkers zijn daarbij aan zet om samen invulling te gaan geven aan Werkorganisatie BUCH vanuit hun expertises, binnen de kaders die daarvoor gesteld zijn.

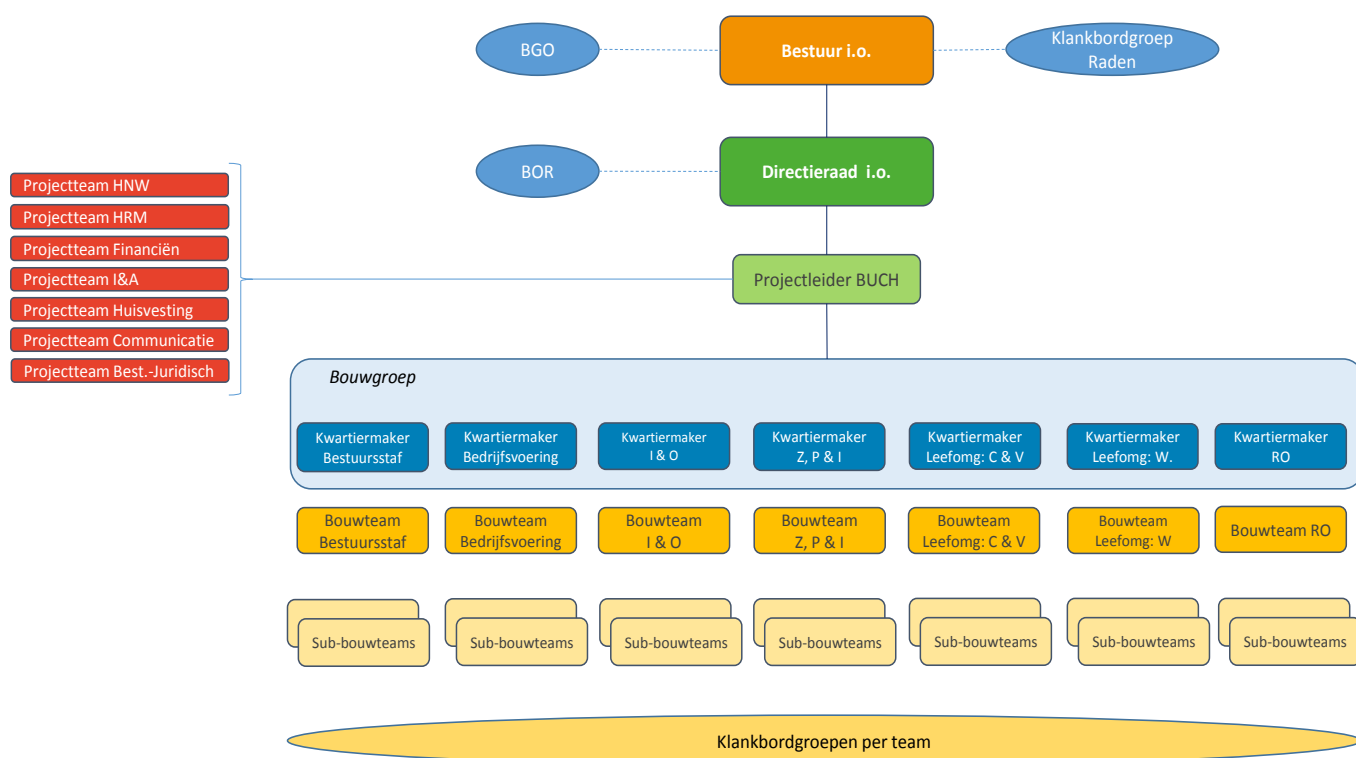
De projectorganisatie heeft de verantwoordelijkheid Werkorganisatie BUCH voor te bereiden op de taken die zij gaat uitvoeren voor de inwoners, ondernemers en gemeentebesturen van de vier (autonome) gemeenten.

De projectorganisatie wordt dan ook zoveel als mogelijk ingevuld met de mensen die het werk in de toekomst 'gaan doen'.¹ Ofwel, mensen die op dit moment een functie hebben in een van de vier gemeenten, maar in de toekomst onderdeel zullen zijn van Werkorganisatie BUCH.

Op deze wijze wordt bestaande kennis en expertise, zowel vakinhoudelijk als met betrekking tot de huidige werkwijzen, processen en organisatie-inrichting zoveel als mogelijk benut. Bovendien worden deze medewerkers zo actief betrokken bij de verandering en zal dit de integratie bevorderen.

1.3 Projectorganisatie in beeld gebracht

De projectorganisatie die uitvoering gaat geven aan de inrichtingsfase ziet er als volgt uit:



Figuur 1: projectorganisatie inrichtingsfase Werkorganisatie BUCH. Legenda: I&O: Inwoners en Ondernemers, Z, P & I: Zorg, Participatie en Inkomen, C&V: Civiele Werken en Verkeer, W: Wijkbeheer, RO: Ruimtelijke Ontwikkeling.

In de volgende paragraaf worden de in de figuur weergegeven onderdelen van de projectorganisatie toegelicht. De bemensing van de projectorganisatie zal in de zomermaanden van 2015 onder meer via Matchpoint worden ingevuld. De directieraad i.o. stelt de uiteindelijke bemensing van alle projectonderdelen vast.

1.4 Alle onderdelen van de projectorganisatie kort getypeerd

In deze paragraaf worden de samenstelling, rollen en taken van de verschillende onderdelen van de projectorganisatie uiteengezet. De rol van BGO, BOR en de Klankbordgroep Raden wordt in het volgende hoofdstuk uiteengezet.

¹ Deelname in een project- of bouwteam staat los van eventueel te doorlopen selectieprocessen voor leidinggevend en of plaatsing van medewerkers. Het biedt derhalve geen garanties op bepaalde rollen of functies in de toekomstige situatie.

Bestuur in oprichting: eigenaar veranderopgave en bestuurlijk opdrachtgever

De oprichting van Werkorganisatie BUCH vraagt om een zorgvuldig én voortvarend proces, dat kan rekenen op breed bestuurlijk draagvlak. Daarom hechten de gemeenten belang aan het expliciet bestuurlijk beleggen van het eigenaarschap van de veranderopgave. Dit eigenaarschap wordt belegd bij het 'bestuur in oprichting'. Dit bestuur i.o. komt per 25 juni 2015 in de plaats van de bestuurlijke stuurgroep.

Het bestuur i.o. fungeert als bestuurlijk opdrachtgever richting de directieraad in oprichting en bewaakt vanuit bestuurlijke optiek de voortgang in en inhoudelijke koers van de inrichtingsfase. Het bestuur i.o. komt alle taken/bevoegdheden toe zoals die in de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie BUCH zijn toegekend aan het bestuur, voor zover die zich tijdens de inrichtingsfase voor gaan doen.

Het bestuur i.o. heeft dan ook de samenstelling en functioneert conform de afspraken die daarover zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie BUCH. Ofwel, het bestuur i.o. bestaat uit de burgemeester en een wethouder per college. De collegeleden die tezamen het bestuur i.o. vormen nemen binnen het bestuur i.o. besluiten die de inrichting van Werkorganisatie BUCH betreffen, met mandaat verkregen vanuit de individuele colleges. Een vertegenwoordiger van de griffiers van de vier gemeenten sluit op uitnodiging als adviseur aan bij overleg van het bestuur in oprichting.

Voorzitter Werkorganisatie BUCH in oprichting

Het bestuur i.o. wijst tijdens zijn eerste vergadering uit zijn midden een (tijdelijk) voorzitter aan. Het bestuur regelt ook vervanging van de voorzitter. De voorzitter is verantwoordelijk voor de voorbereiding van de vergaderingen van het bestuur en voor de vergaderorde binnen het bestuur. De voorzitter is eerste aanspreekpunt voor de vier colleges, treedt op als boegbeeld naar buiten en is BGO-bestuurder.² De voorzitter blijft in principe aan tot twee jaar na het operationeel zijn van Werkorganisatie BUCH (1 januari 2019).

De 'tijdelijkheid' van de rol van voorzitter komt voort uit het feit dat rond 1 januari 2016 bekend zal zijn wie de rol van algemeen directeur van Werkorganisatie BUCH zal gaan invullen. Overeengekomen is namelijk dat de rol van voorzitter en de rol van algemeen directeur niet door vertegenwoordigers uit een en dezelfde gemeente wordt ingevuld. De invulling van de rol van algemeen directeur is daarbij leidend voor de invulling van de rol van voorzitter van het bestuur.

Directieraad in oprichting: ambtelijk opdrachtgever veranderopgave

In lijn met de keuze voor de vorming van het bestuur i.o. direct na onomkeerbare besluitvorming in de raden d.d. 24 juni 2015, zal ook de directieraad i.o. gaan functioneren. De directieraad i.o. is opdrachtnemer van het bestuur i.o. en treedt op als ambtelijk eindverantwoordelijke voor de inrichtingsfase. Formeel komt de directieraad i.o. per 25 juni 2015 in de plaats van het secretarissenoverleg.

De directieraad i.o. fungeert als ambtelijk opdrachtgever richting de uitvoerend projectleider en bewaakt vanuit ambtelijke optiek de voortgang in en inhoudelijke koers van de inrichtingsfase. De directieraad i.o. komt alle taken/bevoegdheden toe zoals die in de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie BUCH zijn toegekend aan de directieraad, voor zover die zich tijdens de inrichtingsfase voor gaan doen. De directieraad in oprichting benoemt de kwartiermakers/beoogd programmamanagers.

De directieraad i.o. heeft dan ook de samenstelling en functioneert conform de afspraken die daarover zijn opgenomen in de Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie BUCH. Ofwel, de directieraad i.o. bestaat uit in ieder geval de vier gemeentesecretarissen.

² Gezien lopende onderhandelingen tussen een van de leden van de bestuurlijke stuurgroep en het BGO inzake het sociaal statuut, kan eventueel (indien van toepassing) voor een tijdelijke constructie worden gekozen voor de invulling van de rol van BGO-bestuurder.

Voor de periode 25 juni 2015 tot en met 31 december 2015 (of zoveel eerder of later dat de procedure tot aanwijzing van de algemeen directeur is afgerond) zal één van de leden van de directieraad i.o. fungeren als eerste aanspreekpunt richting het bestuur i.o. en meer specifiek de voorzitter. De voltallige directieraad i.o. is als adviseur bij de vergaderingen van het bestuur i.o. aanwezig en staat het bestuur i.o. bij in de uitvoering van zijn taken.

De tweede helft van 2015 (of zoveel eerder als mogelijk) zal gebruikt worden om tot een bestuurlijke afweging te komen in de selectie van de meest geschikt geachte kandidaat voor de rol van algemeen directeur Werkorganisatie BUCH. Het bestuur i.o. benoemt de algemeen directeur.³

Uitvoerend projectleider ondersteunend aan directieraad i.o.

Een te selecteren uitvoerend projectleider zal de rol van dagelijkse coördinatie in de richting van de te formeren project- en bouwteams op zich nemen. Hij/zij voert zijn/haar taken uit onder regie van de directieraad i.o.

De projectleider zit de projectgroep voor en is in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk voor de voorbereidingen op de oprichting van Werkorganisatie BUCH. De projectteams vallen onder de verantwoordelijkheid van projectleider BUCH en overziet –samen met de bouwgroep– de afstemming tussen de projectteams en de kwartiermakers/bouwteams. Over de voortgang legt hij/zij aan de directieraad i.o. verantwoording af. De projectleider draagt zorg voor de afstemming tussen de kwartiermakers van de domeinen en de samenhang in de ontwikkeling van de Werkorganisatie. Een uitgebreide profielschets van de projectleider is opgenomen als bijlage A bij de plan van aanpak.

Kwartiermakers/beoogd programmamanagers

Kwartiermakers/beoogd programmamanagers worden verantwoordelijk voor de vormgeving en inrichting van de domeinen en de bestuursstaf van Werkorganisatie BUCH. Deze kwartiermakers werken onder coördinatie van de projectleider en hebben ieder een lid van de directieraad i.o. als eerste klankbord.

In hoofdlijn heeft de kwartiermaker een meervoudige opdracht:

- a. Het faciliteren van en bouwen aan 'een nieuw team'.
- b. Het in nauwe samenspraak met zijn/haar bouwteam en collega-kwartiermakers vormgeven van de fijnstructuur van het betreffende domein en het invullen van de daarbinnen te realiseren taakstelling.
- c. Het in nauwe samenspraak met zijn/haar bouwteam en de kwartiermakers/teammanagers komen tot uniformering van werkwijzen, processen, systemen, etc.

Het is omwille van de complexiteit en intensiteit van de opgaven voor de kwartiermakers van belang dat zij over gerichte doorzettingsmacht in de richting van hun bouwteams beschikken, binnen de opdracht van de directieraad i.o. Zij moeten (binnen meegegeven kaders) dat kunnen organiseren wat zij nodig achten voor het bereiken van het resultaat: een volledig ingericht en goed functionerend domein per 1 januari 2017.

In een te vormen 'bouwgroep' stemmen de kwartiermakers met de projectleider periodiek met elkaar af, zodat integraliteit en eenduidigheid in keuzen wordt geborgd.

De kwartiermakers worden op basis van een (competentie)profiel geworven, in principe vanuit de vier gemeenten en in beginsel vanuit het zittende management. Zij worden zoveel als nodig vrijgemaakt van hun bestaande taken en verantwoordelijkheden om zich vanaf het moment van de besluitvorming over de oprichting van Werkorganisatie BUCH tot de formele start te kunnen richten op de inrichtingsfase. De mate waarin een kwartiermaker wordt vrijgemaakt van huidige taken hangt samen met het domein dat

³ De ontstane situatie in de gemeente Bergen rondom de vacante positie van de functie van gemeentesecretaris en de tijdelijke invulling daarvan, moet in ogenschouw worden gehouden bij het te doorlopen proces in de richting van benoeming van algemeen directeur Werkorganisatie BUCH.

moet worden ingericht en de fase waarin de inrichtingsfase zich bevindt. Gedurende deze periode kunnen de oude functies van de betreffende kwartiermakers (deels) intern of extern worden ingevuld.

De kwartiermakers zijn eveneens beoogd leidinggevende van het domein/organisatieonderdeel dat zij bouwen. De gemeenten zijn zich ervan bewust dat kwartiermaken andere capaciteiten kan vragen dan het daadwerkelijk leidinggeven aan een afdeling, maar dit betekent niet dat beide niet in één persoon te verenigen zijn. Bovendien is vanaf de start helderheid over de vraag wie 'de kapitein op het schip' is. Dit is van belang voor de rust en stabiliteit in het veranderproces en in de periode daarna.

Bouwgroep: tactisch-operationele aansturing veranderproces

Onder de directieraad i.o. is een bouwgroep gepositioneerd, bestaande uit de zeven kwartiermakers van de nieuw te vormen domeinen en de bestuursstaf en de projectleider Werkorganisatie BUCH. De bouwgroep kan worden gezien als een operationeel afstemmingsoverleg.

In de bouwgroep wordt afgestemd over de uitwerking van de fijnstructuur, wordt gezocht naar dwarsverbanden tussen de verschillende domeinen en wordt de stand van zaken besproken rondom de activiteiten van de verschillende bouwteams. Onbeantwoorde vragen die uit de bouwgroep naar voren komen, worden besproken in de directieraad i.o. van Werkorganisatie BUCH.

Bouwteams bouwen aan toekomstige domeinen binnen Werkorganisatie BUCH

Per domein (en voor de bestuursstaf) zal een 'bouwteam' de kwartiermaker ondersteunen bij de inrichting van het domein en de te vormen teams daarbinnen. Het bouwteam bestaat in totaal uit 6 tot 8 personen, ingevuld vanuit de vier gemeentelijke organisaties. Het bouwteam werkt de fijnstructuur van het domein nader uit. Het bouwteam, werkt onder aanvoering van de kwartiermaker, het inrichtingsplan voor het betreffende domein/de bestuursstaf uit en coördineert de fijnstructuren die vanuit de sub-bouwgroepen (per team) gaan ontstaan.

Een eerste aanzet voor de inhoudsopgave van het inrichtingsplan dat per domein zal ontstaan is opgenomen als bijlage C van dit plan van aanpak.

Subbouwteams bouwen aan toekomstige teams binnen Werkorganisatie BUCH

Nadat uit het inrichtingsplan per domein duidelijk is gebleken hoeveel teams worden gevormd per domein, worden daarvoor beoogd teammanagers aangezocht. Per toekomstig te vormen team kan – onder leiding van de dan benoemde kwartiermaker/beoogd teammanager een subbouwteam worden gevormd om de fijnstructuur binnen dat team nader uit te werken.

Klankbordgroepen toetsen de (tussen)producten van de bouwteams

De bouwteams dragen er zorg voor dat zij hun (tussen)producten en de wijze waarop zij het proces vormgeven toetsen bij een breed samengestelde doelgroep van medewerkers op het betreffende domein. De vorm waarin en wijze waarop wordt (omwille van uniformiteit) binnen de bouwgroep afgestemd.

I&A en Sociaal Domein worden geïntegreerd

De samenwerking tussen de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo op het gebied van I&A en het Sociaal Domein (ondersteuning in het kader van de drie decentralisaties) komen met de oprichting van de projectorganisatie voor de inrichtingsfase te vallen onder aansturing van het bestuur i.o. en de directieraad i.o. en de projectleider Werkorganisatie BUCH. De projectleiders I&A en Sociaal Domein komen te vallen onder één van de kwartiermakers en worden geïntegreerd in de bouw en inrichting van een van de domeinen.

Projectteams bereiden 'technische' start Werkorganisatie BUCH voor

De projectteams houden zich bezig met de bedrijfsvoeringsaspecten die ingeregeld moeten worden als basis voor Werkorganisatie BUCH. Concreet valt daarbij te denken aan zaken als het doorlopen van een zorgvuldig plaatsingsproces van management en medewerkers, het opstellen van mandaatregelingen, financiële verordeningen en het directiestatuut en het uitlijnen van vlekkenplannen voor de huisvesting.

De projectteams bewaken de integraliteit in het inrichtingsproces op het aspect waar zij verantwoordelijk voor zijn. De projectteams zijn ondersteunend aan de projectleider Werkorganisatie BUCH, de projectleider Werkorganisatie BUCH stuurt de (voorzitters van de) projectteams aan. Het betreft:

- a. Projectteam Het Nieuwe Werken;
- b. Projectteam HRM;
- c. Projectteam Financiën;
- d. Projectteam Bestuurlijke-Juridische zaken;
- e. Projectteam Huisvesting/facilitair;
- f. Projectteam I&A;
- g. Projectteam Communicatie.

Een eerste aanzet (ter inspiratie) van de resultaten die van de projectteams worden gevraagd is opgenomen als bijlage B van dit plan van aanpak.

Aandacht voor mogelijke 'dubbelingen' in personele bezetting bouw- en projectteams

De voorstaande projectstructuur schetst bouw- en projectteams. Kort gezegd: bouwteams gaan aan de slag om de toekomstige organisatieonderdelen (domeinen/teams) van Werkorganisatie BUCH in te richten en projectteams faciliteren de weg naar Werkorganisatie BUCH vanuit bedrijfsvoeringsoptiek. Twee uiteenlopende opdrachten derhalve, die daarom expliciet los van elkaar zijn gepositioneerd in de projectstructuur.

Echter, de praktijk zal op onderdelen iets weerbarstiger zijn: een mogelijk te vormen subbouwteam HRM, zal naar verwachting een belangrijke mate van personele overlap kennen met het projectteam HRM. Het projectteam I&A, zal nagenoeg identiek zijn aan een subbouwteam I&A. Etcetera. Het is van belang dat deze projectonderdelen die overlappen in personele zin onderkennen, maar zich daarbij bewust zijn van het feit dat er een 'dubbele' opdracht voor hen is weggelegd: enerzijds het faciliteren van het proces richting 1 januari 2017 voor Werkorganisatie BUCH in haar volle omvang, anderzijds het bouwen aan het eigen team als onderdeel van de grotere Werkorganisatie BUCH.

Projectsecretaris(sen) ondersteunend aan projectleider, kwartiermakers en voorzitters projectteams

Er komt veel op de projectleider, de kwartiermakers en voorzitters van de projectteams af de komende periode. Naast een veelheid aan overlegvormen, zal ook het nodige geproduceerd moeten worden in termen van stukken. Denk daarbij aan agenda's, actielijsten, inrichtingsplannen, plannings, etc. etc.

Het lijkt wenselijk dat deze sleutelfiguren in het veranderproces structureel worden ondersteund door projectsecretaris(sen) die een deel van deze administratieve, maar ook inhoudelijke, werkzaamheden voor hun rekening kunnen nemen.

2. ...op basis van een duidelijke planning...

Na besluitvorming op 24 juni 2015 gaat de inrichtingsfase van Werkorganisatie BUCH formeel van start. Een fase die doorloopt tot aan de daadwerkelijke start op 1 januari 2017. Onderstaand wordt met name (in detail) inzicht geboden in de periode tot 1 september 2015 en wordt een doorkijk (op hoofdlijn) gegeven voor de periode daarna. Het is aan de directieraad i.o. en de projectleider om – in nauwe samenspraak met de bouwgroep – in september 2015 te komen tot een detailplanning voor de periode tot 1 januari 2016; vervolgens zal telkens voor het aankomende kwartaal tijdig een detailplanning gereed zijn.

2.1 Activiteiten in de periode 25 juni tot 2 september 2015

Onderstaande tabel bevat een tijdlijn voor de activiteiten die in de periode 25 juni tot 2 september 2015 dienen te worden opgepakt, teneinde 2 september 2015 een 'gevulde' projectorganisatie te hebben die met de (inhoudelijke) uitvoering van haar taken kan aanvangen:

Wanneer	Activiteit
25 juni	Gezamenlijk BUCH ontbijt voor alle medewerkers, griffies en colleges
25 juni	Medewerkersbijeenkomsten toelichting op besluit en vervolgproces
Sept/okt	Openstelling 'Matchpoint' voor aanmelding projectonderdelen: leden bouw- en projectteams ⁴ <i>Detailproces voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM i.s.m. Communicatie.⁵ Gericht op vaststelling projectorganisatie per half oktober 2015.</i>
Sept	Instellen bestuur i.o., keuze (tijdelijk) voorzitter/rolverdelingen
septi	Instellen directieraad i.o., onderling aanwijzen (tijdelijk) aanspreekpunt richting bestuur i.o. en overige rolverdelingen maken
juli	Openstelling functies kwartiermakers <i>Detailproces (profielchetsen, selectiegesprekken, etc.) voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM. Gericht op benoemingen in de eerste week van oktober 2015.</i> <i>Voorstel projectteam HRM uiterlijk 24 juni in secretarissenoverleg en 1 juli (voorlopige) vaststelling in bestuur i.o.⁶</i>

⁴ Uitgaande van het feit dat alle project- en bouwteams begin september 2015 van start gaan met hun activiteiten.

⁵ Hierbij wordt bedoeld op de 'projectteams' HRM en Communicatie in de samenstelling zoals deze gedurende de bedrijfsplanfase functioneren.

Wanneer	Activiteit
juli	<p>Uitzetten aanbesteding rol van projectleider</p> <p><i>Detailproces (profielchetsen, selectiegesprekken, etc.) voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM. Gericht op benoeming per 2 september 2015.</i></p> <p><i>Voorstel projectteam HRM uiterlijk 24 juni in secretarissenoverleg en 1 juli vaststelling in bestuur i.o.</i></p>
september	Proces tot vastgesteld Sociaal Plan/Statuut afgerond met BGO
september	Benoeming projectleider Werkorganisatie BUCH.
oktober	<p>Vaststellen in directieraad i.o. (en bestuur i.o):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Samenstelling projectteams; - Samenstelling bouwteams*; - Benoemingen kwartiermakers/beoogd programmamanagers; <p>* De bouwteams worden ingericht na aanstelling van en in overleg met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers. Deelname aan een bouwteam is geen voorselectie van de te volgen plaatsingsprocedure.</p>
1 januari '16	<p>Benoeming algemeen directeur Werkorganisatie BUCH</p> <p><i>Detailproces (profielchets, 'extern geobjectiveerde toetsing', etc.) voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM. Gericht op benoeming per 1 januari 2016.</i></p> <p><i>Voorstel projectteam HRM uiterlijk 16 september in directieraad i.o. en 30 september vaststelling in bestuur i.o.</i></p>
januari '16	Inrichtingsplannen per domein en de bestuursstaf gereed en goedgekeurd door directieraad en bestuur i.o.
februari '16	<p>Selectie en plaatsing beoogd teammanagers en sleutelfuncties</p> <p><i>Detailproces (profielchets, 'extern geobjectiveerde toetsing', etc.) voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM. Gericht op benoeming per 1 maart 2016.</i></p>
maart '16	Inrichtingsplannen vanuit subbouwteams verfijnen (gereed maart '16)
mei '16	<p>Start plaatsingsprocedure medewerkers Werkorganisatie BUCH</p> <p><i>Detailproces voor te bereiden en uit te lijnen door projectteam HRM. Gericht op plaatsing per 1 januari 2017.</i></p>
1 januari 2017	Formeel startmoment Werkorganisatie BUCH

⁶ Projectteam HRM wordt verzocht aan te geven welke aspecten onderhevig zijn aan advies-/instemmingsrecht BOR/BGO en de directieraad i.o. over deze eventuele adviestermijnen te adviseren en de mogelijke impact ervan op de haalbaarheid van de planning in dit Plan van Aanpak in beeld te brengen.

2.2 Eerste raming van benodigde interne capaciteit

De gemeenten kiezen er voor de projectorganisatie zoveel mogelijk in te vullen met eigen medewerkers, zodat degenen die straks in Werkorganisatie BUCH werkzaam zijn, daar nu al zoveel als mogelijk bij betrokken worden en kunnen bouwen aan 'hun' organisatie.

Dit betekent dat, afhankelijk van de rol en functie in de projectorganisatie een tijdsinvestering van betrokkenen. In onderstaande tabel is een indicatieve raming opgenomen voor leden directieraad i.o., de kwartiermakers/beoogd programmamanagers en de projectleider.

De geraamde inzet voor leden van de project- en bouwteams zal nader geconcretiseerd worden in de plannen van aanpak die zij zelf gaan vormgeven in de maand september 2015.

Door de capaciteit die de projectorganisatie vraagt, is de kans aanwezig dat reguliere werkzaamheden in het geding komen. Op die plekken waar dit het geval is en dit niet intern of met een aangepaste planning opgevangen kan worden, zal extern worden ingehuurd.

Projectonderdeel	Aantal personen	Raming (indicatief) van de inzet	Totaal uren (indicatief)
Directieraad i.o.	4	Gemiddeld 16 uur p.p.p.w. Gedurende 78 weken (1,5 jaar)	4.992 uur
Kwartiermakers	7	Ten minste 16 uur per kwartiermaker Gedurende 78 weken (1,5 jaar)	8.736 uur
Projectleider Werkorganisatie BUCH	1	Gemiddeld 24 uur per week Gedurende 78 weken (1,5 jaar)	1.872 uur

3. ...ieder vanuit zijn eigen rol in dit proces

3.1 Betrokkenheid medewerkers

De medewerkers worden tijdens de inrichtingsfase niet alleen betrokken, zij geven ook gezamenlijk de nieuwe Werkorganisatie BUCH vorm. Medewerkers nemen deel aan de projectteams en de bouwteams en worden in groter verband betrokken als klankbord van de bouwteams. Juist de mensen die gaan werken bij Werkorganisatie BUCH zijn van groot belang voor het slagen van de samenwerking. De invulling van de projectteams en de bouwteams geschiedt onder meer via openstelling van deze teams via Matchpoint.

Daarnaast bezien de personeelsverenigingen van de vier gemeenten onderling de mogelijkheden om op informele wijze de kennismaking tussen alle medewerkers uit de vier organisaties te stimuleren. Dan kan met elkaar te komen tot gezamenlijke activiteiten en nadere kennismakingen. Een 'rondleiding' door een ander gemeentehuis van een van de samenwerkingspartners met aansluitend een borrel kan al een mooi begin zijn van het elkaar beter leren kennen.

Na de finale besluitvorming door de raden op 24 juni wordt er een gezamenlijke grote medewerkersbijeenkomst georganiseerd om de medewerkers op een informele manier met elkaar kennis te laten maken.

Gedurende de inrichtingsfase zal ook expliciet aandacht zijn voor de borging van de betrokkenheid van die medewerkers die niet (heel) actief deel gaan nemen in de projectorganisatie. De vorm en mate waarin zal gedurende de inrichtingsfase nader worden uitgewerkt.

3.2 Rol medezeggenschap: BOR en BGO

De oprichting van Werkorganisatie BUCH heeft consequenties voor de omvang/taakinhoud en de bij de gemeenten werkzame ambtenaren. De Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) van de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo komt daarom advies- en instemmingsrecht toe ten aanzien van een aantal voorgenomen collegebesluiten. Het begrip 'voorgenomen' houdt in dat het advies van de ondernemingsraden nog van wezenlijke invloed kan zijn op de definitieve besluitvorming. Daarnaast zal de BOR gedurende de inrichtingsfase op geijkte momenten worden bijgepraat over de voortgang en gemaakte of te maken keuzes in het veranderproces. Met het Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO) wordt op dit moment overleg gevoerd omtrent het sociaal statuut.

BOR en BGO worden – ieder vanuit de eigen rol en verantwoordelijkheid – in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen (A), in te stemmen met/overeen te komen (O) of dienen te worden geïnformeerd (I) ten aanzien van:⁷

Resultaat	Rol BOR	Rol BGO	Datum
Inzet van externe projectleider	A	-	Juli – sep 2015
Benoeming kwartiermakers/beoogd programmamgrs.	A	I	Sep 2015
Oprichting van projectorganisatie	A	-	Sep/ okt 2015

⁷ De vermelde data betreffen een grove indicatie, de detailplanning zal worden opgesteld door het projectteam HRM.

Resultaat	Rol BOR	Rol BGO	Datum
Benoeming teammanagers	A	I	feb 2016
Benoeming sleutelfunctionarissen	A	I	feb 2016
Fijnstructuur (inrichtingsplan)	A	I	2016
Formatie (inrichtingsplan)	A	O	2016
Functieboek/conversietabel	A	-	nov 2015 -2016
Plaatsingsplan (voorlopig)	A	-	nov 2015 -2016
Huisvestingsplan	A	-	2016
Plan voor intro Het Nieuwe Werken	A	I	2016
Mobiliteit en nazorg	A/I	O	2016
Harmonisatievoorstellen arbwv. en regelingen	O	-	2016
Harmonisatie PSA	I		2016

3.3 Klankborden met de raden

Na het definitief besluit van juni 2015 door de gemeenteraden inzake de vorming van Werkorganisatie BUCH, vinden wij het van belang dat de gemeenteraden 'aangesloten' blijven op de procesgang en uitwerking van de ambtelijke fusieorganisatie. Zo hebben de gemeenteraden formele betrokkenheid in het proces tot oprichting van Werkorganisatie BUCH bij de ontwerpbegroting van Werkorganisatie BUCH voor het startjaar 2017: wordt in 2016 voorgelegd aan de raden.

Voorgesteld wordt de klankbordgroep voort te laten bestaan om periodiek (4x per jaar, of zoveel vaker als nodig) met het bestuur i.o. mee te kijken naar de vorming van Werkorganisatie BUCH. In overleg met de griffiers wordt besloten wanneer de klankbordgroep bijeen komt tijdens de inrichtingsfase en in welke samenstelling.

De rol en positie van de griffiers/griffies in de inrichtingsfase zal in het overleg tussen gemeentesecretarissen, burgemeesters en griffiers nadrukkelijk aan de orde komen. Daar waar gewenst zullen verbindingen worden gelegd tussen griffiers en de kwartiermakers en/of voorzitters van relevante projectteams.

3.4 Rol colleges en portefeuillehouders

De colleges worden tijdens de inrichtingsfase uiteraard ook geïnformeerd over voortgang van proces en inhoud van de ontwikkeling van Werkorganisatie BUCH. Zij worden ook in de positie gebracht om uiteindelijk de dienstverleningsovereenkomsten (per college) met het bestuur van Werkorganisatie BUCH te sluiten en blijven het voorportaal van besluitvorming in raden. Daarnaast worden omwille van inhoudelijke afstemming en informele ontmoeting gezamenlijke collegebijeenkomsten gestimuleerd en gefaciliteerd vanuit de projectorganisatie.

Gedurende de inrichtingsfase zullen zich inhoudelijke vraagstukken voor gaan doen die vragen om afstemming met de betreffende portefeuillehouders. De projectorganisatie zal op die momenten zoveel mogelijk actief het overleg met de gezamenlijke portefeuillehouders uit de vier gemeenten zoeken. Zodoende wordt beoogd om daar waar mogelijk te komen tot een (geüniformeerde of tenminste onderling afgestemde) inhoudelijke koers op het dan betreffende taakveld.

3.5 Inzet van communicatie

Wij onderschrijven op deze plaats nogmaals het belang van een goede communicatie gericht op alle betrokkenen bij de vorming van Werkorganisatie BUCH. Communicatie heeft daarbij ten doel: het verwerven van draagvlak en borgen van betrokkenheid. Het projectteam Communicatie (zie bijlage B7) zal nader invulling geven aan de wijze waarop en vorm waarin de communicatie-uitingen worden ingezet gedurende de inrichtingsfase.

Bijlage A

Profielschets projectleider Werkorganisatie BUCH

Algemeen profiel

De projectleider BUCH is dienstbaar aan de directieraad i.o. en voert de dagelijkse aansturing over de projectorganisatie tot oprichting van Werkorganisatie BUCH. De projectleider zit de bouwgroep van kwartiermakers/beoogd programmamanagers voor en is in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk voor de voorbereidingen op de oprichting van Werkorganisatie BUCH. Hierover legt hij/zij aan de directieraad i.o. verantwoording af. De projectleider draagt eveneens zorg voor de horizontale afstemming tussen de kwartiermakers van de domeinen en de samenhang in de ontwikkeling van de nieuw te vormen organisatie (de projectteams). De projectteams vallen onder de verantwoordelijkheid van de projectleider BUCH. De projectleider is voor deze rol gemiddeld 24 uur per week beschikbaar.

De projectleider heeft de volgende opdracht:

- a. Stuurt onder directe verantwoordelijkheid van de directieraad i.o. de projectorganisatie aan en draagt in die rol in ieder geval zorg voor:
 - i. Een overall planning van werkzaamheden, die nodig zijn voor het per 1 januari 2017 kunnen laten functioneren van Werkorganisatie BUCH, zoals omschreven in het bedrijfsplan 'Samen maar toch apart'.
 - ii. Horizontale afstemming tussen de kwartiermakers/beoogd programmamanagers en afstemming met de voorzitters van de projectteams. Alsmede voor afstemming tussen de kwartiermakers en de verschillende (voorzitters van de) projectteams.
 - iii. Sturing op tijdige nakoming en indien nodig bijstelling van de uit de planning voortvloeiende resultaatafspraken.
 - iv. Tijdige signalering van risico's in de voortgang in de richting van de directieraad i.o.
 - v. Het borgen van de medezeggenschap en het blijvend bevorderen van draagvlak.
- b. Legt tenminste twee wekelijks, en indien nodig met een hogere frequentie, aan de directieraad i.o. verantwoording af over de voortgang van de inrichtingsfase.
- c. Adviseert de directieraad i.o. gevraagd en ongevraagd en oplossingsgericht over diverse vraagstukken.
- d. Ondersteunt de directieraad i.o. in de vergaderingen van het bestuur i.o. en waar nodig in bijeenkomsten van de klankbordgroep raden.

Om genoemde elementen succesvol te laten zijn, herkent de projectleider zich in het volgende beeld:

- a. Heeft ruime ervaring met doorvoeren complexe verandertrajecten en integreren van organisaties.
- b. Is een stevige en positieve persoonlijkheid.
- c. Kan luisteren, enthousiasmeren, binden en verbinden.
- d. Heeft een 'hands on mentaliteit'.
- e. Kan weerstand ombouwen in acceptatie.
- f. Heeft ruime ervaring met inrichten klantgerichte, bedrijfsmatige en 'lean' functionerende organisatie.
- g. Heeft ruime ervaring in het (bege)leiden van samenwerkingsprocessen in het openbaar bestuur.
- h. Heeft aantoonbare, ruime ervaring met project- en procesmanagement in een complex bestuurlijk en politiek krachtenveld.
- i. Is serieuze gesprekspartner voor (uitvoerend) professionals, alsmede voor management en bestuur.

De projectleider wordt aangesteld voor de periode na bestuurlijke besluitvorming over het bedrijfsplan (24 juni 2015) tot de formele oprichting van Werkorganisatie BUCH op 1 januari 2017. Naarmate de oprichting van Werkorganisatie BUCH dichterbij komt, zal de invulling van de rol van projectleider minder intensief worden. Het zwaartepunt ligt in de 'opstartfase' (25 juni 2015 – eerste kwartaal 2016). Tussentijds (eerste kwartaal 2016) zal worden gezien (evaluatiemoment) of de rol van projectleider in dezelfde vorm, intensiteit en persoon dient te worden behouden tot aan de start van Werkorganisatie BUCH d.d. 1 januari 2017.

Plaats in de organisatie

De projectleider legt verantwoording af aan de directieraad i.o. De directieraad i.o. bestaat in ieder geval uit de gemeentesecretarissen van de vier betrokken gemeenten. Samen met de leden van de directieraad i.o. schuift de projectleider als adviseur aan bij bijeenkomsten van het bestuur i.o.

De projectleider is voorzitter van de bouwgroep met kwartiermakers van de toekomstige domeinen van Werkorganisatie BUCH. De projectleider is in de dagelijkse praktijk verantwoordelijk voor de inrichting van Werkorganisatie BUCH, binnen de kaders van het bestuurlijk verankerde bedrijfsplan. De projectleider draagt zorg voor de horizontale afstemming tussen de kwartiermakers van de domeinen en onderlinge samenhang (integraliteit). De projectleider legt aan de directieraad i.o. verantwoording af over de voortgang in het veranderproces.

Daarnaast is de projectleider – samen met de bouwgroep – verantwoordelijk voor de aansturing van de (voorzitters van de) projectteams (Bestuurlijk-Juridische zaken, HRM, Financiën, I&A, Huisvesting, Communicatie en Het Nieuwe Werken). Deze projectteams houden zich voornamelijk bezig met de aspecten van het formeel samenvoegen van de bedrijfsvoeringstaken. Ook hierover legt de projectleider verantwoording af aan de directieraad i.o.

Competenties

- a. Mens- en resultaatgericht leiderschap;
- b. Politiek-bestuurlijke sensitiviteit;
- c. Initiatiefrijke/ pro-activiteit;
- d. Motiverend, stimulerend en enthousiasmerend vermogen;
- e. Klantgericht en daadkrachtig;
- f. Coachend vermogen bij tegenstellingen binnen en tussen politiek, bestuur en/of ambtelijke organisatie;
- g. Wekt vertrouwen en neemt betrokkenen mee in het proces.

Bijlage B

Eerste aanzet tot resultaten van de projectteams

Deze bijlage geeft (*ter inspiratie*) per projectteam een overzicht van de belangrijkste elementen van de opdracht. Deze overzichten zijn een aanzet en zijn zeker niet uitputtend, maar geven inzicht in de taken waar de projectteams voor staan. Het is aan de (voorzitters van de) projectteams om de opdracht en resultaten nader invulling te geven en deze in de tijd uit te lijnen.

De projectteams worden gevraagd om bij aanvang een plan van aanpak uit te werken, met daarin gedetailleerd beschreven welke stappen moeten worden ondernomen, uitgezet in de tijd en met de bijbehorende mijlpalen en deadlines. Een risicoanalyse waarin de specifieke risico's en passende beheersmaatregelen worden beschreven maakt onderdeel uit van dit plan van aanpak, evenals een projectbegroting.

Hierna volgt de eerste aanzet tot opdrachten voor de volgende projectteams:

- a. Projectteam HNW;
- b. Projectteam HRM;
- c. Bestuurlijk-juridische zaken;
- d. Financiën;
- e. Huisvesting en facilitair;
- f. Informatisering en Automatisering;
- g. Communicatie.

B1. Projectteam Het Nieuwe Werken

De doelstelling van het projectteam HNW is het klaar maken van Werkorganisatie BUCH voor de toekomst, conform het wenkend perspectief 2020 dat in het bedrijfsplan is geschetst. Een toekomst waarin moderne vormen van dienstverlening, met vraaggericht werken, 24/7 bereikbaarheid en tijd- en plaats onafhankelijk werken centraal staan. Omdat Werkorganisatie BUCH een moderne werkgever wil zijn, die haar medewerkers flexibiliteit biedt. Om zo de aantrekkingskracht op de arbeidsmarkt te vergroten.

Werkorganisatie BUCH vraagt dan ook om een nieuwe manier van werken, om een bijpassende houding en gedrag, om bijbehorende voorzieningen en faciliteiten, met veel aandacht voor organisatiecultuur. Het projectteam HNW staat voor de opgave om HNW in Werkorganisatie BUCH breed in te bedden. Daarbij is met name aandacht voor drie pijlers: HRM/samenwerking, I&A en werkomgeving.

Opdrachtoomschrijving

- a. Opstellen plan van aanpak - tenminste voorzien van planning, risico-inventarisatie en budgetraming - voor de introductie van 'Het Nieuwe Werken' binnen Werkorganisatie BUCH.
- b. Plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. Het Nieuwe Werken kent vooral raakvlakken met HRM, I&A en Huisvesting en dus zal het projectteam HNW frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam HNW zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, met name de kwartiermakers van de domeinen bedrijfsvoering en inwoners & ondernemers zijn daarin van belang.
- e. ...

Beoogd resultaat

Het per 1 januari 2017 faciliteren van HNW in Werkorganisatie BUCH.

Indicatie van beoogde deelresultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele mogelijk deelresultaten van het projectteam HNW:

Beoogde deelresultaten	
1	Plan van aanpak Het Nieuwe Werken
2	Resultaatgericht werken
3	Uitrol mobiele devices en introducties werking
4	Impact op Arbo-aspecten bij HNW
5	Ontwikkeling kantoorconcept(en)
6	...

B2. Projectteam HRM

De doelstelling van het projectteam HRM is het uitvoering geven aan de processen en trajecten die nodig zijn om Werkorganisatie BUCH te ontwerpen en in te richten in personele zin, op basis van de uitgangspunten uit het bedrijfsplan. Daarbij valt te denken aan sociaal plan, fijnstructuur, formatieplan, functieboek en de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, HRM-werkprocessen, HRM-beleid en -regelingen. Tevens besteedt dit projectteam aandacht aan de verandering die de samenwerking voor medewerkers meebrengt, onder meer in termen van cultuur en organisatieontwikkeling.

Opdrachtomschrijving

- a. Opstellen plan van aanpak - tenminste voorzien van planning, risico-inventarisatie en budgetraming - voor alle HRM-aspecten die ingeregeld moeten worden voor de start van Werkorganisatie BUCH.
- b. Plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. HRM kent vooral raakvlakken met HNW, Huisvesting/facilitair en Communicatie, dus zal het projectteam HRM frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam HRM zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, met name de kwartiermaker van het domein bedrijfsvoering is daarin van belang.
- e. ...

Beoogd resultaat

De inzet van het projectteam HRM resulteert in een Werkorganisatie BUCH per 1 januari 2017, waarbinnen management en medewerkers zijn geplaatst, waar mensen op de juiste plaats terecht zijn gekomen en met plezier kunnen werken.

Indicatie van beoogde deelresultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele mogelijk deelresultaten van het projectteam HRM:

Beoogd deelresultaat	
1	Sociaal statuut/ sociaal plan
2	HR 21
3	Functieprofiel en proces /beoogd algemeen directeur
4	Functieprofielen en proces benoemingen /beoogd progr.mgrs
5	Functieprofielen en proces benoemingen /beoogd teammgrs.
6	Functieboek: functiewaardering en functiebeschrijving
7	Fijnstructuur en formatieplan
8	Plaatsingsprocedure en administratieve afwikkeling
9	Mobiliteit en nazorg
10	Harmonisatie van arbeidsvoorwaarden, werkprocessen, beleid en regelingen
11	Harmonisatie personeels- en salarisadministratie
12	Plaatsingsprocedure en administratieve afwikkeling
13	...

B3. Projectteam Bestuurlijk-juridische zaken

Het projectteam bestuurlijk-juridische zaken heeft te doel het uitwerken van de benodigde verordeningen en regelingen waarmee de GR Werkorganisatie BUCH de juridische instrumenten heeft om primair te kunnen functioneren. Daarbij zal zij deze instrumenten onder de aandacht brengen qua bestaan en inhoud, zodat bestuur, management en medewerkers daarmee actief aan het werk kunnen.

Opdrachtomschrijving

- a. Opstellen plan van aanpak - tenminste voorzien van planning, risico-inventarisatie en budgetraming - voor alle bestuurlijk-juridische aspecten die ingeregeld moeten worden voor de start van Werkorganisatie BUCH.
- b. Plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. Bestuurlijk-juridische zaken kent vooral raakvlakken met Financiën en HRM, dus zal het projectteam bestuurlijk-juridische zaken frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam bestuurlijk-juridische zaken zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, met name de kwartiermaker van het domein bedrijfsvoering is daarin van belang.
- e. ...

Beoogd resultaat

De inzet van het projectteam bestuurlijk-juridische zaken resulteert in een sluitend geheel van verordeningen en regelingen, die integraal zijn afgestemd en een breed draagvlak hebben ten behoeve van de werking van GR Werkorganisatie BUCH.

Indicatie van beoogde deelresultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele mogelijk deelresultaten van het projectteam bestuurlijk-juridische zaken:

Beoogd deelresultaat	
1	Vorming GR Werkorganisatie BUCH formaliseren (publiceren)
2	Reglementen van orde bestuur GR
3	Organisatieverordening
4	Directiestatuut
5	Mandaatregeling en delegatiebesluit op- en overgedragen bevoegdheden
6	Mandaatregeling en delegatiebesluit eigen bevoegdheden
7	Gedragcode integriteit
8	Juridische kennisbanken
9	Financiële verordening
10	Interne en externe klachtenregeling
11	Gezamenlijke bezwaarschriftencommissie
12	Archiefverordening
13	Inschrijving KvK
14	In beeld brengen bestaande regionale samenwerkingsverbanden en voorstel maken of en hoe daarmee om te gaan (juridisch gezien)
15	Input leveren op juridische vragen overige onderdelen projectorganisatie
16	...

B4. Projectteam Financiën

De inzet van het projectteam Financiën resulteert in een situatie per 1 januari 2017 waarin Werkorganisatie BUCH, in relatie tot de financiën in de vier individuele gemeenten, gereed is voor de start.

Opdrachtschrijving

- a. Opstellen plan van aanpak - tenminste voorzien van planning, risico-inventarisatie en budgettraming - voor alle financiële aspecten die ingeregeld moeten worden voor de start van Werkorganisatie BUCH.
- b. Plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. Financiën kent vooral raakvlakken met Bestuurlijk-juridische zaken, HNW en HRM, dus zal het projectteam financiën frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam financiën zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, met name de kwartiermaker van het domein bedrijfsvoering is daarin van belang.
- e. ...

Beoogd resultaat

De inzet van het projectteam Financiën resulteert in situatie waarin Werkorganisatie BUCH in financiële zin 'startklaar' is op 1 januari 2017. Dat betekent onder andere een realistische en transparante begroting Werkorganisatie BUCH voor het startjaar 2017, een eenduidige en gedragen p&c-cyclus voor Werkorganisatie BUCH en duidelijke afspraken omtrent fiscale gevolgen.

Indicatie van beoogde deelresultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele mogelijk deelresultaten van het projectteam financiën:

Beoogd deelresultaat	
1	Begroting Werkorganisatie BUCH 2017
2	Berekening definitieve vrijval gemeenten
3	Inrichten/harmoniseren financiële administratie Werkorganisatie BUCH
4	Harmoniseren procedures en financieel beleid
5	P&C-cyclus Werkorganisatie BUCH
6	Keuze en gevolgen BTW-constructie en Vpb in beeld brengen
7	Proces in gang zetten om te komen tot afstemming c.q. harmonisering van de invulling van de vier gemeentelijke begrotingen
8	Monitoren projectbudget inrichtingsfase
9	...

B5. Projectteam Huisvesting en facilitair

Het projectteam Huisvesting/facilitair realiseert het huisvestingsconcept van Werkorganisatie BUCH, waarbij gebruikt gemaakt wordt van de bestaande gebouwen in Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Daarbij draagt het projectteam er zorg voor dat de medewerkers in de toekomstige situatie zoveel mogelijk op uniforme wijze worden gefaciliteerd, onafhankelijk van locatie.

Opdrachtschrijving

- a. Opstellen plan van aanpak - tenminste voorzien van planning, risico-inventarisatie en budgetraming - voor alle huisvestings- en facilitaire aspecten die ingeregeld moeten worden voor de start van Werkorganisatie BUCH.
- b. Plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. Huisvesting/facilitair kent vooral raakvlakken met HNW en Financiën, dus zal het projectteam huisvesting/facilitair frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam huisvesting/facilitair zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, met name de kwartiermaker van het domein bedrijfsvoering is daarin van belang.
- e. ...

Beoogd resultaat

De inzet van het projectteam huisvesting/facilitair resulteert in het feit dat iedere medewerker op 1 januari 2017 bekend is met het huisvestingsplan en zijn/haar werkplek daarbinnen en daarvan gebruik kan maken middels voorzieningen die in principe voor eenieder uniform zijn c.q. op de taakuitvoering zijn afgestemd.

Indicatie van beoogde deelresultaten

Onderstaande tabel geeft een overzicht van enkele mogelijk deelresultaten van het projectteam huisvesting/facilitair:

Beoogd deelresultaat	
1	Nulmeting huisvesting en faciliteiten
2	Programma van Eisen huisvesting en faciliteiten
3	Huisvestingsconcept (varianten)/vlekkenplan huisvesting
4	Inzicht in mogelijke reductie benodigd aantal werkplekken en m2 en inzet daarvan
5	Bouwkundige aanpassingen: voorbereiden, uitvoeren en opleveren
6	Verhuizen: kostenraming, tijdelijke verhuisbewegingen, verhuisinstructies en -datum
7	...

B6. Projectteam I&A

Het projectteam I&A kent reeds een aanlooperperiode van samenwerking tussen de BUCH-gemeenten. Zij maakt met de start van de inrichtingsfase Werkorganisatie BUCH integraal onderdeel uit van de nieuw te vormen projectorganisatie. Qua visie en processtappen kan het projectteam I&A direct voortborduren op de reeds ingezette lijn. Op deze plaats volgt daarom een korte uiteenzetting van deze visie en de nu voorziene processtappen (in afwijking van de overige 'aanzetten tot projectopdrachten'):

Wanneer de domeinen/teams steeds meer de samenwerking gaan zoeken en gelijke wijzen van werken zullen afspreken, zal door hen steeds meer een beroep worden gedaan op I&A om hun samenwerking te faciliteren. Vandaar dat de I&A-afdelingen vanaf februari 2015 werken 'alsof ze samengevoegd zijn' in het team I&A.

Inmiddels is een I&A-projectenlijst en –planning opgesteld. De uitvoering van de projecten geschiedt door de medewerkers van de I&A-afdelingen met een centrale aansturing. Centraal in de projecten staat het op korte termijn realiseren van de mogelijkheid dat medewerkers uit de BUCH-gemeenten kunnen inloggen op het eigen gemeentelijke netwerk vanuit iedere gemeentelijke locatie, dat de gebruikersondersteuning op een en dezelfde manier plaats vindt en dat systeem- en netwerkbeheerders onderling steeds meer uitwisselbaar zijn. Vanaf de zomer van 2015 zal dat gerealiseerd zijn.

Er is een BUCH-informatiebeleid opgesteld dat op korte termijn aan de directieraad i.o. ter vaststelling wordt aangeboden. Dat informatiebeleid is het kader waarbinnen de domeinen hun samenwerking kunnen gaan vormgeven, zij worden daarbij ondersteund door het team I&A. Vlak na de zomervakantie 2015 zal ook het automatiseringsbeleid opgesteld zijn.

De domeinen hebben de verantwoordelijkheid voor het vormgeven van de eigen samenwerking en voor de keuzen die zij daarbij maken. Samenwerken begint met het bepalen van de gezamenlijke manier van werken, de definities, de processen en de procedures. Pas als er duidelijkheid is over deze geüniformeerde werkwijzen kan de stap gemaakt worden naar het harmoniseren van informatiesystemen en applicaties. In die volgorde, niet andersom.

Waar de domeinen de verantwoordelijkheid hebben voor harmonisatie en voor de afstemming van inhoudelijke processen, daar heeft het team I&A de taak om de generieke voorzieningen te regelen. Het betreft dan onder andere zaken als datadistributie, koppelingen, zaakgericht werken, documentaire informatievoorziening, kantoorautomatisering, midoffice en het managen van basisregistraties en -gegevens. Op basis van het informatiebeleid zullen daar in het vervolg van 2015 keuzen in gemaakt worden en zullen projecten worden uitgevoerd. Deze keuzen zullen grote invloed hebben op de informatievoorziening binnen de gemeenten.

In de zomer van 2015 zal door het projectteam I&A een inrichtingsdocument opgeleverd worden als vervolg op de 'decemberrapportage'. In dat inrichtingsdocument zal meer gedetailleerd ingegaan worden op de inrichting van het team I&A en de informatievoorziening in de BUCH-gemeenten en de te bewandelen weg voor het komend anderhalf jaar en daarna. Daarin zal tenminste aandacht zijn voor:

- a. De planning, risico-inventarisatie en budgetraming voor alle I&A-aspecten die ingeregeld moeten worden voor de start van Werkorganisatie BUCH.
- b. Dat plan van aanpak bestrijkt de periode tot aan 1 januari 2017 (wat moet in ieder geval geregeld zijn) en waar nodig de periode daarna (wat kan later).
- c. I&A kent vooral raakvlakken met HNW, Huisvesting/facilitair en Financiën, dus zal het projectteam I&A frequent de afstemming zoeken met deze projectteams.
- d. Het projectteam I&A zal ook met de kwartiermakers/beoogd programmamanagers intensief afstemmen, zowel de kwartiermaker van het domein bedrijfsvoering is daarin van belang als ook de kwartiermakers van de overige organisatieonderdelen gezien hun potentiële ICT-/applicatiebehoeften.
- e. ...

B7. Projectteam Communicatie

Het projectteam Communicatie richt een structuur voor in- en externe informatievoorziening en communicatie in en zorgt voor een communicatieplan voor de gehele inrichtingsfase.

De communicatiestrategie is gericht op het begeleiden van de inrichtingsfase richting alle relevante doelgroepen. De kunst is om iedere doelgroep op het juiste moment de juiste informatie te geven, maar ook om actueel aan te sluiten bij de informatiebehoefte die er op bepaalde momenten leeft.

Dit leidt tot het volgende resultaat:

- a. Goed geïnformeerde en gemotiveerde medewerkers, managers en bestuurders.
- b. Tevreden en goed geïnformeerde inwoners en ondernemers.
- c. Goede en transparante communicatie richting de gemeenteraden.
- d. Een helder en eenduidig beeld van de toekomstige organisatie onder betrokkenen.

Bijlage C

Eerste opzet
inhoudsopgave
inrichtingsplan voor
bouwteams

1 Inleiding

- 1.1 Achtergrond en aanleiding
- 1.2 Totstandkoming van het inrichtingsplan
- 1.3 Leeswijzer

2 Missie, visie en doelstellingen van het domein

- 2.1 Missie
- 2.2 Visie
- 2.3 Strategische doelstellingen

3 Producten en diensten

- 3.1 Producten en diensten op hoofdlijnen
- 3.2 Nadere uitwerking producten en diensten

4 Ambtelijke structuur

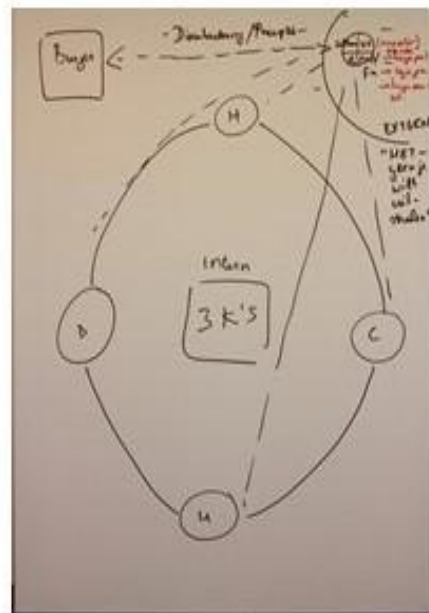
- 5.1 Management en span of support
- 5.2 Uitwerking structuur van het domein
- 5.3 Sturingsfilosofie

5 Functies en formatie

- 4.1 Formatieve kaders en taakstelling domein
- 4.2 Voorstel formatieopbouw per team

6 Werkwijzen, processen en cultuur

- 6.1 Cultuur en dienstverlening
- 6.2 Werkwijzen en hoofdprocessen
- 6.3 Relatie en afstemming met andere afdelingen
- 6.4 Relatie en afstemming met derden



**Wenkend
perspectief
Werkorganisatie
BUCH**

