

Plan van aanpak doorontwikkeling BEL Combinatie en BEL-model

Else Ruizeveld de Winter, Garmt Kolhorn, Arie Hogendoorn

December 2015

1. Aanleiding en achtergrond

Het vertrek van de directeur van de BEL Combinatie in het najaar 2014 vormde voor het Dagelijks Bestuur van de BEL Combinatie een natuurlijk moment om meer existentieel naar het BEL-model te kijken. Dit past tevens in de beleidslijn, zoals in artikel 19 van de Gemeenschappelijke Regeling BEL Combinatie is aangegeven. Hierin staat dat de doeltreffendheid en doelmatigheid van de organisatiestructuur periodiek geëvalueerd wordt. Door het Dagelijks Bestuur is eind 2014 aan Seinstra Van de Laar gevraagd de bestuurlijke en ambtelijke aansturing van het huidige BEL-model te evalueren en op basis daarvan een advies uit te brengen over de doorontwikkeling van het BEL-model.

Binnen het BEL-model leven al enige tijd vragen rondom de bestuurlijke en ambtelijke aansturing. De volgende vraagstukken vormen hierbij een terugkerend thema:

- Nabijheid in denken en doen
- Grip op met name planning en (bestuurlijke) sensitiviteit
- Betrokkenheid en lokale kennis
- (Gevoel van) complexiteit in het opdrachtgever- opdrachtnemerschap

In het voorjaar van 2015 werd het onderzoek door Seinstra Van de Laar afgerond met de notitie 'Van zakelijkheid naar nabijheid – doorontwikkeling BEL-model'. Deze notitie werd op 2 juli 2015 besproken in het Algemeen Bestuur (AB) van de BEL Combinatie. Het AB heeft besloten om de gemeentesecretarissen van Blaricum, Eemnes en Laren - elk voor 0,4 fte – te benoemen als kwartiermakers. De kwartiermakers hebben vervolgens van het Dagelijks Bestuur de opdracht gekregen om een Plan van Aanpak te maken voor de doorontwikkeling van de BEL Combinatie en voor de samenwerking binnen het BEL-model.

De opdrachtformulering aan de kwartiermakers is als bijlage 2 opgenomen.

2. Probleemstelling

De gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren kunnen getypeerd worden als pioniers op het terrein van het concept van de 'ambtelijke fusie' in Nederland. Het zijn van pionier betekent ook dat de gemeenten met elkaar een antwoord moesten zien te vinden op de vele inrichtingsvraagstukken die bij de vormgeving van de BEL Combinatie aan de orde kwamen. Bij de totstandkoming van het BEL-model zijn keuzen gemaakt rondom de inrichting die op dat moment en in die politiek bestuurlijke context noodzakelijk en of wenselijk waren. Tegelijkertijd is afgesproken in de Gemeenschappelijke Regeling van de BEL Combinatie om het BEL-model regelmatig te evalueren. Dit is tweemaal gedaan, in 2010 en in 2014/2015.

Uit de meest recente evaluatie is onder andere gebleken dat:

- Er weinig natuurlijke verbinding is tussen de gemeentebesturen onderling;

- Er een te grote afstand bestaat tussen ambtenaren en bestuurders (colleges en raden);
- De gemeentesecretarissen geen doorzettingsmacht hebben;
- Er een grote gelaagdheid is in het opdrachtgeven-opdrachtnemen;
- Het management van de BEL Combinatie onder druk staat;
- De ambtelijke organisatie op onderdelen versterking nodig heeft;
- De invulling van de couleur locale door medewerkers sterker kan.

Gesteld kan worden dat de BEL Combinatie in de afgelopen jaren een noodzakelijke verzakelijking doorgemaakt heeft maar hierdoor de nabijheid met de drie BEL-besturen is kwijtgeraakt. Daarnaast is het noodzakelijk om de personele vraagstukken in de BEL Combinatie rondom kwaliteit en kwantiteit op te lossen.

3. Doelstelling

De BEL Combinatie vindt haar bestaansrecht in de dienstverlening aan de drie gemeenten. De gemeenten willen een sterk lokaal georiënteerd bestuur- gericht op behoud en versterken van het dorpse karakter- combineren met een efficiënt, gezamenlijk, georganiseerd opererend ambtelijk apparaat. Hierbij is de inwoner het vertrek- en eindpunt. Zoals ook in de Missie en Visie door het DB geformuleerd, verdienen de inwoners een goed en nabij bestuur, tegen lage kosten. De medewerkers van de BEL Combinatie zijn gebaat bij een inspirerende en professionele organisatie waarin talent behouden wordt, waarin men zich kan ontwikkelen en waarin nieuwe energie kan toetreden. Hiertoe is het belangrijk dat de BEL Combinatie haar pioniersgeest op het gebied van ambtelijke fusie en dienstverlening hervindt en verder innoveert. De doorontwikkeling zal dit proces ondersteunen.

De doorontwikkeling heeft daarmee tot doel het realiseren van een zich voortdurend met de omgeving meebewegende, krachtige en toekomstbestendige BEL Combinatie. De organisatie is in staat de individuele gemeenten te ondersteunen en antwoord te geven op maatschappelijke opgaven. Tegelijkertijd is de organisatie een inspirerende moderne werkgever voor haar medewerkers die op hun beurt aangesproken worden op kwaliteiten en talenten.

Nadrukkelijk kiezen wij voor een veranderaanpak die gebaseerd is op een stapsgewijs proces van ontwikkelen, leren en aanpassen die samen met medewerkers en management wordt vormgegeven. De doorontwikkeling van de BEL Combinatie is daarmee een continu proces, waarin we (deel)resultaten blijven boeken.

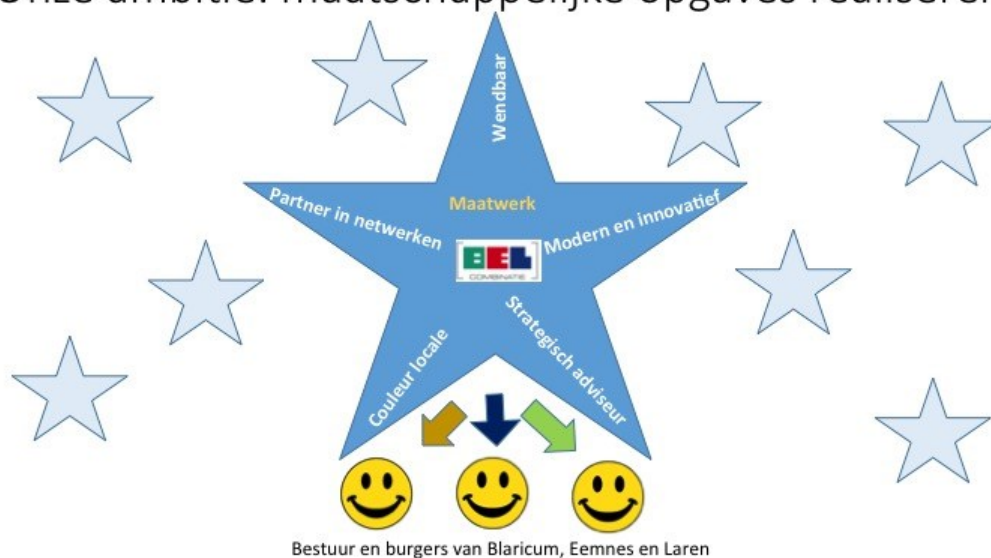
Tenslotte vinden wij het van belang met de veranderaanpak het besef te creëren dat dit niet iets geheel nieuws is – weer de volgende verandering - maar een natuurlijke volgende stap in de ontwikkeling van de BEL Combinatie in de komende jaren 2016 tot en met 2018.

4. Resultaten

Hoofresultaat van de doorontwikkeling is een meebewegende, flexibele en hierdoor toekomstgerichte BEL Combinatie. De toekomstvisie en de visie op de aansturing van de BEL Combinatie is al eerder door de kwartiermakers in een presentatie uiteengezet. De daaruit voortvloeiende inrichting van de organisatie en manier van aansturen wordt in co-creatie met bestuur en medewerkers nader uitgewerkt.

De ambitie van de BEL Combinatie is het ondersteunen van de BEL-gemeenten bij het realiseren van maatschappelijke opgaves op het niveau van een 8. De manier waarop wordt hieronder toegelicht.

Onze ambitie: maatschappelijke opgaves realiseren



De BEL Combinatie ondersteunt de colleges van de drie gemeenten op maat en garandeert dat de maatschappelijke en (boven)regionale opgaven van de gemeenten worden gerealiseerd al dan niet in samenwerking met haar partners. De couleur locale is daarbij het uitgangspunt, wij moeten deze in ons denken en doen verankeren. Wij ontwikkelen samen met de veranderende lokale samenleving en nemen de snelle digitale ontwikkelingen daarin mee. Ook vervult de BEL Combinatie de rol van strategisch adviseur voor de colleges en bieden wij hen handelingsperspectieven op de maatschappelijke opgaven, lokaal en in de regio.

De BEL Combinatie is een betrouwbare samenwerkingspartner voor haar partners; is in staat vanuit maatschappelijke opgaven de beste alliantie te organiseren om ontwikkeling en uitvoering vorm te geven. Hierbij is zij permanent in contact met onze omgeving om te beoordelen waar anders organiseren noodzakelijk is.

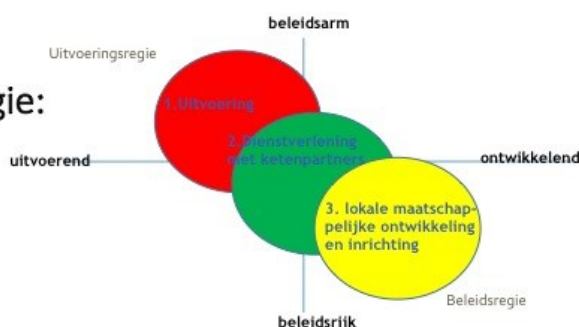
Voor de interne organisatie streven wij zelforganisatie op maat na; investeren in modern werkgeverschap met focus op persoonlijke ontwikkeling, het benutten van talenten, bouwen op kennis en ervaring en sturen op waarden en vertrouwen.

Deelresultaten uitgewerkt per thema:

a. Visie op regie

Om te kunnen doorontwikkelen is een duidelijke toekomstvisie voor de komende drie jaren essentieel. Het Dagelijks Bestuur en Algemeen Bestuur stellen zich de vraag of de organisatie zich verder moet ontwikkelen als regieorganisatie. Om hier antwoord op en uitvoering aan te geven is een visie op regie essentieel. Regie is een zeer veelzijdige verzamelterm. Het wordt gebruikt om de veranderende rol van de gemeente in de relatie met de burger en ondernemers te duiden (participerende overheid), om onderdelen van de dienstverlening te outsourcen of insourcen of om het netwerkarakter van de organisatie aan te geven met verschillende samenwerkingsverbanden in de regio. Regie zien wij niet als een doel op zich maar als een vorm van organiseren die verkozen kan worden als de maatschappelijke opgave daar om vraagt. Maatwerk is het uitgangspunt.

**Wat betekent dit voor regie:
per opgave beoordelen
wat de beste vorm is**



Wij vertalen dit naar drie niveaus

1. Uitvoering: indien couleur locale geen bepalende waarde is, kan de uitvoering worden uitbesteed. Of we dit doen, hangt af of er een partner is die dit beter en goedkoper kan doen. Daar zijn we alert op, maar het is geen uitgangspunt.
2. Gezamenlijke uitvoering: dit doen we al op veel fronten, en zal de komende jaren intensiveren. Daar gaan we actief mee verder.
3. Lokale maatschappelijke ontwikkelingen. Hier gaan we opgave gestuurd werken: wat is de opgave, wie hebben we nodig in welke rol en hoe organiseren we dat slim. Dat zal per opgave verschillen.

Het deelresultaat van dit eerste thema is dan ook de het uitwerken van deze visie op regie, passend bij de ontwikkelrichting van de organisatie.

b. Governance en aansturing; voorbereiding van de directieraad

De wijze waarop de BEL Combinatie wordt bestuurd, moet worden onderzocht. De richtinggevende besluiten van het Algemeen Bestuur en Dagelijks Bestuur voor de doorontwikkeling van de BEL Combinatie hebben gevolgen voor de governance. Daarnaast is er een nieuwe wet op de Gemeenschappelijke Regelingen van kracht geworden waarvan de consequenties voor de governance van de BEL Combinatie moeten worden doordacht.

Deelresultaten:

1. een door het Algemeen Bestuur en de colleges geaccordeerd combinatieprofiel gemeentesecretaris/lid directieraad en benoemingsbesluiten, incl. financiële dekking.

2. een gewijzigde nieuwe Gemeenschappelijke Regeling van de colleges van de BEL-gemeenten.
3. een nieuw directiestatuut en mandaatregeling geënt op de te vormen directieraad en de gewijzigde Gemeenschappelijke Regeling.

c. Effectieve organisatie inrichting & organisatie ontwikkeling

Als opdracht is door het DB meegegeven dat de nabijheid van de organisatie voor de drie besturen vergroot moet worden. Verder is gevraagd om de complexiteit van het model te verkleinen (advisering over minder schijven) en de kwaliteit van de werkorganisatie te vergroten. Dit stelt ons voor een aantal vraagstukken:

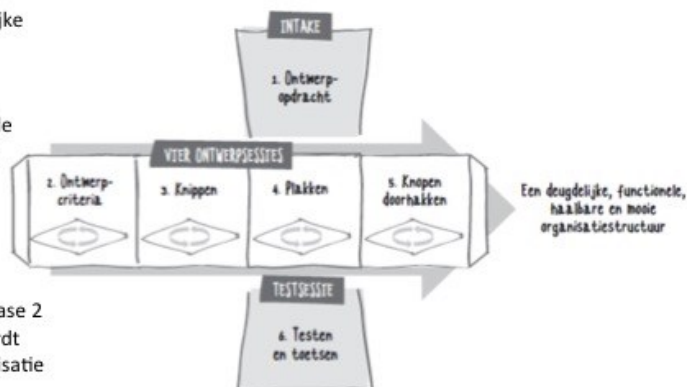
- ✓ Hoe kan de nabijheid van de organisatie voor de drie besturen worden gewaarborgd of worden versterkt?
- ✓ Het besluit is de beleidsregie van de drie gemeenten over te dragen aan de BEL Combinatie; hoe behouden we de toegevoegde waarde van opdrachtgever-opdrachtnemerschap (OGON)?
- ✓ Waar en hoe wordt de beleidsregie gepositioneerd?
- ✓ Waar en hoe wordt gemeentelijk control gepositioneerd?
- ✓ Waar en hoe worden de bestuurssecretariaten gepositioneerd?
- ✓ Hoe kunnen we de kwetsbaarheid op een aantal terreinen verminderen?
- ✓ Hoe vergroten we de bestuurlijke sensitiviteit van de medewerkers?
- ✓ Op welke thema's moeten wij ons verbeteren in de organisatie?
- ✓ Op welke manier kan dat verbeteren het beste worden vormgegeven?

Co-creatie

Wij vinden het van belang de ideeën en kwaliteiten van medewerkers maximaal te betrekken bij dit proces. In co-creatie wordt daarom samen met een aantal (15-20) medewerkers uit de organisatie de positie van beleidsregie, gemeentecontrol en bestuurssecretariaat ontworpen. Verder wordt er in co-creatie gekeken op welke thema's de organisatie zich nog kan verbeteren en op welke wijze de verbetering vormgegeven zal worden. Er wordt bewust gekozen voor co-creatie met medewerkers om kennis, talent en energie aan te wenden ten behoeve van de gewenste doorontwikkeling.

Co-creatie uitwerking organisatievisie naar organisatiestructuur

- Maximale betrokkenheid organisatie, gezamenlijke kick-off en finish
- Vorm: ontwerpatelier
- Ontwerp-opdracht:
 - ontwerp de gewenste hoofdstructuur van de organisatie, passend bij de organisatievisie
 - te realiseren in twee jaar
 - scherp aan en concretiseer de ontwerpcriteria
 - definieer ontwikkellijnen om de nieuwe organisatie te realiseren
 - stem af met directieraad in ieder geval na fase 2
 - stel vast wanneer en hoe er tussentijds wordt gecommuniceerd met de rest van de organisatie
- Gereed op 1 april 2016



In zogenaamde ontwerpcommissies gaan medewerkers aan de slag om een vertaalslag te maken van de organisatievisie. Zij doen dit op basis van ontwerpcriteria (kaders) die in overleg met de directieraad opgesteld worden.

Wat betekent dit voor de nieuwe organisatie: ontwerpcriteria



Deelnemers bedenken met elkaar de nieuwe inrichting van de organisatie en adviseren hierover de directieraad. De uiteindelijke besluitvorming blijft liggen bij de directieraad. Medewerkers kunnen op deze manier een bijdrage leveren aan de ontwikkeling van de BEL Combinatie.

Uit de co-creatie moet een advies voortkomen op de volgende onderwerpen:

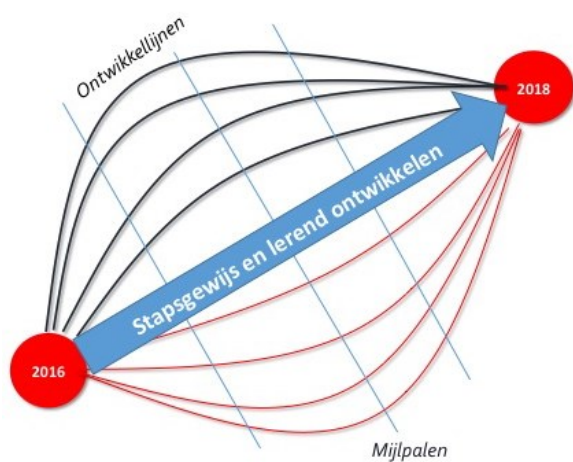
1. de manier van inbedden van de beleidsregie in de BEL Combinatie.
2. het al dan niet inbedden – en zo ja onder welke voorwaarden – van de bestuurssecretariaten.
3. de manier van inbedden van gemeente control.
4. een advies over de verbeterthema's en op welke manier deze uitgezet worden in ontwikkellijnen.

Co-creatie op organisatie inrichting

De co-creatie groep zal bij de eerste drie onderwerpen (beleidsregie, gemeentecontrol en bestuurssecretariaten) de verwachtingen van de besturen ophalen en meenemen in hun advies richting de directieraad.

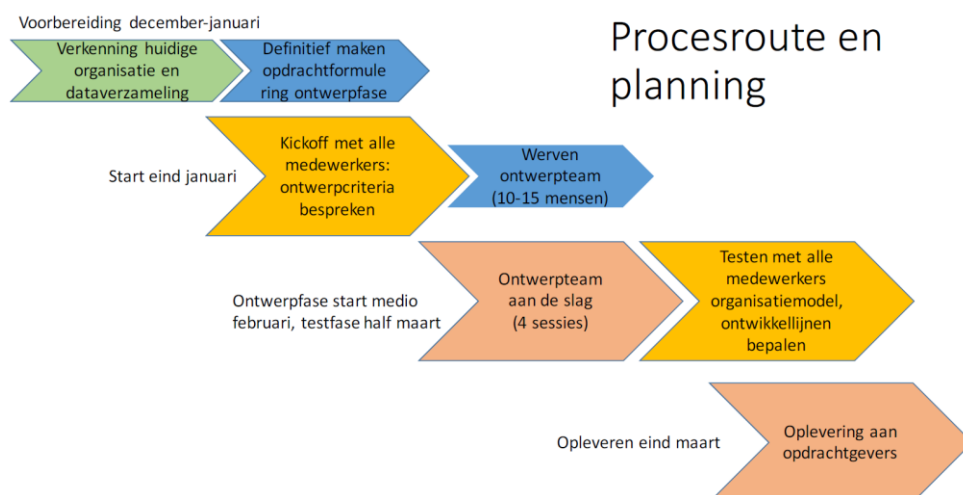
Co-creatie op organisatie verbetering

Tijdens het co-creatie proces worden ontwikkellijnen gedefinieerd door het ontwerpcommissie om de nieuwe organisatie te realiseren en de kwalitatieve doorontwikkeling verder vorm te geven. De directie stelt de ontwikkellijnen vast. De ontwikkellijnen komen voort uit de visie en worden verder uitgewerkt in mijlpalen, projectplannen en einddoelen. Elke ontwikkellijn heeft een 'proceseigenaar'. Afhankelijk van de opdracht/ontwikkellijn wordt deze door een werkgroep, projectteam of een afdeling en verder uitgewerkt en gerealiseerd. Er vindt op reguliere basis afstemming plaats met de directieraad over de voortgang op de ontwikkellijnen. Centraal bij de ontwikkellijnen staat het lerend ontwikkelen. Het is een ritmisch proces van ontwikkelen, implementeren, leren en aanpassen.



Proces van co-creatie

De voorbereidingen van deze co-creatie is gestart in Q4 2015; het resultaat van de co-creatie is 1 april 2016 gereed. De procesroute ziet er als volgt uit:



Deelresultaten:

1. een professionele organisatievorm die toekomstbestendig is en die de kwalitatieve doorontwikkeling verder mogelijk maakt, gestoeld op de toekomstvisie op de organisatie en haar rol in de regio.
2. een advies over de inbedding van beleidsregie en gemeentecontrol..
3. een advies over de voorwaarden waaronder de bestuurssecretariaten in de BEL Combinatie kunnen worden ingebed.
4. een advies over passende manier(en) van aansturen in de organisatie.
5. een advies over de ontwikkellijnen (Q3) waarlangs kwalitatieve doorontwikkeling van medewerkers verder kan plaatsvinden.
6. uitwerking van de ontwikkellijnen waarbij wij de ontwikkeling zien als een continu en ritmisch proces van ontwikkelen, implementeren, leren en aanpassen. De ontwikkellijnen zijn afgerond wanneer deze zijn gerealiseerd en weer overgedragen kunnen worden aan de staande organisatie.
7. een advies van de werkgroep OG/ON over de wijze waarop het goede van de huidige OG/ON relatie behouden kan worden in de nieuwe organisatie.
8. Een advies over de herberekening van de overheadlasten en de herverdeling daarvan over de gemeenten via de DVO's, waarbij er zo min mogelijk nadelige financiële effecten zijn op de korte termijn.

5. Afbakening

Dit projectplan is opgesteld, mede conform de visie van oktober 2015. Regionale ontwikkelingen en vraagstukken rondom herindeling zijn hierin niet meegenomen. Indien die zich voordoen, zal opnieuw in gezamenlijkheid gekeken moeten worden naar de visie op de ontwikkeling van de organisatie. De door het DB gevraagde SWOT-analyse wordt wel uitgevoerd als basis voor de positionering van de BEL Combinatie in het kader van de samenwerking met partners in de regio en de verwachte regionale bestuurskrachtmetingen in 2016.

6. Risicoanalyse

Risico	Categorie: Hoog/middel/ laag	Gevolgen	Maatregel(en)	Verantwoor delijk
Er wordt niet voldaan aan de randvoorwaarden	Hoog	Proces stagneert volledig	Budget vrijmaken, deels uit bestaande budgetten, deels uit aanvullende	raden
Herindelingsdiscussie	Hoog	Stagnatie	Vinger aan de pols houden Organisatieontwikkeling focust op flexibiliteit en wendbaarheid, juist om in te kunnen spelen op nieuwe bestuurlijke werkelijkheden	raden, AB, DB, burgemeesters
Gebrek aan draagvlak voor verandering	Hoog	Minder betrokkenheid medewerkers en bestuurders	Co-creatieproces Betrokkenheid medewerkers en bestuurders vergroten	directieraad
Gebrek aan tijd voor bijdrage aan doorontwikkeling	Hoog	Vertraging Minder betrokkenheid	Tijdelijk versterken van de formatie in het primaire proces	directieraad
Communicatie totale organisatie	Hoog	Ruis	Communicatieplan	directieraad

7. Fasering en beheersing

Planning uitwerking organisatievisie komende 9 maanden



2015

In oktober is de visie van de directieraad op de doorontwikkeling van de organisatie aan de medewerkers gepresenteerd. In november 2015 wordt een raadsavond belegd met de drie raden waarin zij bijgepraat worden over de doorontwikkeling en de wijze waarop het DB voorstelt de BEL Combinatie te gaan besturen. In december 2015 zullen het DB en het AB van de BEL Combinatie de voorstellen voorgelegd worden voor de aanstelling van de gemeentesecretarissen als directeuren van de BEL Combinatie. Tevens wordt in november en december de co-creatie met de medewerkers voorbereid.

2016**Overgangsperiode**

In de periode tussen januari en juli 2016 is er sprake van een overgangssituatie. Per 1 januari 2016 vertrekt er een drietal afdelingsmanagers. De afweging is om deze niet tijdelijk extern in te vullen maar optimaal gebruik te maken van aanwezige capaciteit en kwaliteit. Met de coördinatoren is in december 2015 inventariserend gesproken in hoeverre zij, samen met de twee resterende afdelingsmanagers, de aansturing van de teams kunnen dragen en wat daar voor nodig is.

Er is geenszins sprake van het vooruitlopen op het herinrichten van de organisatie. De overgangssituatie is echter noodzakelijk tot duidelijk is hoe de toekomstige organisatie eruit ziet.

De beleidsregisseurs worden nadrukkelijk betrokken bij de co-creatie en daarbij uitgenodigd om mede vorm te geven aan de inbedding van beleidsregie in de BEL Combinatie. Tot de nieuwe organisatie duidelijk is werken zij nog vanuit de huidige gemeentehuizen. Wel zoeken zij al zoveel mogelijk de verbinding met beleidscollega's in de BEL Combinatie.

8. Kosten en baten

Voor de tabel financiën doorontwikkeling verwijzen wij graag naar bijlage 1. Toelichting op de tabel, zie hieronder.

2015:

De incidentele lasten voor de doorontwikkeling bedraagt per saldo € 31.725. Dit bedrag is in de diverse kwartaalrapportages 2015 niet meegenomen in de prognoses van het rekeningresultaat 2015. Voor deze lasten bestaat binnen de budgetten van de BEL Combinatie geen dekking. Het voorstel is dat deze lasten voor rekening van de BEL Combinatie komen en onderdeel uitmaken van het rekeningresultaat 2015 van de BEL Combinatie.

Bovengenoemd bedrag komt derhalve bovenop de afgegeven prognose m.b.t. het rekeningresultaat 2015 BEL Combinatie.

2016:

Voor 2016 is voor de doorontwikkeling een incidenteel budget van € 439.715 benodigd. Voor deze lasten bestaat binnen de budgetten 2016 van de BEL Combinatie geen dekking. Het voorstel is om deze bedragen bij de gemeenten in rekening te brengen. Twee van de drie gemeenten hebben hier in de begroting 2016 al middelen voor opgenomen.

Wanneer het nieuwe organisatiemodel duidelijk is kunnen de personele en financiële effecten helder worden gemaakt.

Verder dient er rekening te worden gehouden met indirect productieve uren van ca. 1,5 fte in totaal over alle medewerkers. Dit is opgebouwd uit deelname aan medewerkersbijeenkomsten en het ontwerpatelier.

9. Projectorganisatie

De doorontwikkeling is een gefaseerd proces; de gewenste duidelijkheid per fase vraagt om een voortvarend verloop. Een klein programmteam voert regie op het proces. Daarnaast is al een drietal werkgroepen actief op het gebied van governance, OGON en communicatie.

Het programmteam is tot in ieder geval 31-12-2015 als volgt samengesteld:

- Opdrachtgever, Dagelijks Bestuur BEL Combinatie
- Opdrachtnemer, kwartiermakers / directieraad
- Portefeuillehouder doorontwikkeling directieraad, Else Ruizeveld de Winter
- Coördinator HRM, Margot Beneken
- Communicatieadviseur, Esther Bekker
- Project assistent, Linda Verkroost
- Projectcontroller, Jan Jelle de Boer

Sturing op de doorontwikkeling als proces van organisatieontwikkeling ligt bij de directieraad. Een portefeuillehouder doorontwikkeling binnen de directieraad is verantwoordelijk voor procesbewaking en staat direct in contact met de projectleiders per ontwikkellijn.

Daarnaast zal een zgn. ‘cockpit’ het proces volgen. De cockpit bestaat uit de directieraad, een OR vertegenwoordiging, HRM, Communicatie, projectondersteuning en daarnaast 2 à 3 medewerkers. De cockpit houdt zich bezig met de vraag of activiteiten goed verlopen en of de juiste activiteiten de aandacht krijgen. Het is ook de plek waar signalen worden besproken en gekeken wordt of bijsturing nodig is. De cockpit komt 1x per 2 maanden bijeen. De bemensing van de cockpit wordt in januari bepaald.

Tenslotte worden er organisatieontwikkeling sessies georganiseerd met directieraad en alle projectleiders. Taak hierbij is de voortgang van de ontwikkellijnen te volgen, bij te sturen dan wel te herprioriteren. Deze sessies vinden 1x per 4 maanden plaats.

Aan het Dagelijks Bestuur en het Algemeen Bestuur en de raden wordt vanuit ieders rol een aantal besluiten worden voorgelegd. Daarnaast worden zij in grote lijnen periodiek op de hoogte gehouden van de voortgang van organisatieontwikkeling.

10. Communicatie

Communicatie is een belangrijk middel om de organisatie betrokken te laten raken en te behouden bij de doorontwikkeling van de BEL Combinatie. Het communicatieplan doorontwikkeling is in de bijlage opgenomen (zie bijlage 3)

BIJLAGE 1

Financiën doorontwikkeling



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

FINANCIEN DOORONTWIKKELING 2015-2016	2015	2016	opm
instelling directieraad			
ontwikkelassessments en -traject directieraad	14.025	PM	
reeds gereserveerd opleidingsplan 2015	-14.025		
subtotaal	0		
interne projectorganisatie			
voorbereiding doorontwikkeling	3.600		
project assistent	20.000	40.000	
organisatieadviseur	55.200	43.680	
HRM tijdelijke versterking 1,5 fte		114.375	
communicatie tijdelijke versterking 0,5 fte		37.500	
uit het inhuuroverzicht 2015 beschikbaar	-50.000		
subtotaal	28.800	235.555	
expertise			
<i>externe advisering ten behoeve van de organisatieontwikkeling; juridisch, organisatieadvies en communicatie (deels gefinancierd uit het opleidingsplan)</i>			
juridische advisering i.v.m. doorontwikkeling	2.500	30.000	
extern advies t.b.v. governance, organisatieontwikkeling	15.000	20.000	
SWOT-analyse onderzoek en analyse		20.000	
reeds gereserveerd opleidingsplan 2015	-14.575		
communicatiemiddelen		20.000	
subtotaal	2.925	90.000	
co-creatie			
<i>organisatieontwikkeling, waaronder de herinrichting van de organisatie, wordt in co-creatie met medewerkers ontworpen en geïmplementeerd. Mogelijk wordt een deel van het opleidingsbudget 2016 hiervoor benut.</i>			
externe begeleiding co-creatie/medewerker bijeenkomsten		30.000	
materiele kosten (ruimte, audio/visuele middelen, hapjes/drankjes)		25.000	
opleidingsbudget		PM	e-learning 42.500
subtotaal		55.000	
overgangssituatie BEL			
<i>de aansturing in de periode tussen co-creatie en definitieve, nieuwe, inrichting van de organisatie zal zoveel mogelijk intern door de huidige coördinatoren worden opgevangen.</i>			
toeslagen coördinatoren 17 x € 290,00 x 12 maanden incl. werkgeverslasten		59.160	
training HR cyclus en time management voor coördinatoren		20.000	
opleidingsbudget		-20.000	
subtotaal		59.160	
totaal	31.725	439.715	



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

BIJLAGE 2

Opdracht AB/DB kwartiermakers



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

Plan van Aanpak: Opdracht aan de kwartiermakers

De kwartiermakers hebben per 1 augustus 2015 de opdracht gekregen om -samen met de ad-interim directeur en in samenspraak met het managementteam van de BEL Combinatie- een Plan van Aanpak (PvA) op te stellen ter voorbereiding en uitvoering van de organisatiewijziging als gevolg van de eerste vier besluiten voor de BEL-gemeenten, de BEL Combinatie en haar medewerkers. Dit PvA wordt ter vaststelling aangeboden aan het DB.

1. kennis te nemen van het rapport 'Van zakelijkheid naar nabijheid', *Analyse van de huidige bestuurlijke en ambtelijke aansturing van het BEL-model en handreikingen voor doorontwikkeling, opgesteld door Seinstra Van de Laar (SvdL), 17 maart 2015;*

2. de in dit voorstel weergegeven ontwikkelingsvisie te formuleren en tot nadere uitwerking van de daarin opgenomen onderdelen over te gaan;

3. conform het in het rapport SvdL beschreven directiemodel (variant 1) te kiezen voor het per 1 augustus 2015 benoemen van kwartiermakers die het instellen van een Directieraad (V1) voorbereiden;

4. voor te stellen om de beleidsregie van de aan de GR deelnemende gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren te positioneren in de organisatie van de BEL Combinatie (V1);

In het Plan van Aanpak zijn in ieder geval de volgende elementen en processen opgenomen:

a. de beschrijving van de taken en de onderlinge taakverdeling van de Directieraad en het opstellen van een besluitmodel;

b. de aanpassing van het directiestatuut en de mandaatregeling;

c. de aanpassing van de Gemeenschappelijke Regeling BEL Combinatie 2013 en het daarmee samenhangend beleidskader;

d. de herpositionering van de beleidsregie en de inbedding van de beleidsregie in de BEL Combinatie;

e. onderzoek naar de vormgeving van de governance structuur in de relatie BEL-gemeenten en BEL Combinatie en binnen de BEL Combinatie;

f. het onderzoek naar de mogelijkheden en randvoorwaarden voor de positionering en inbedding van gemeente-control in de organisatie van de BEL Combinatie, met als uitgangspunt dat gemeentecontrol in de organisatie van de BEL combinatie zal worden georganiseerd;



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

- g. het onderzoek naar de mogelijkheden en randvoorwaarden voor positionering en inbedding van de bestuurssecretariaten in de organisatie van de BEL Combinatie, waarbij het uitgangspunt is dat elke gemeente uiteindelijk zelf beslist over het bestuurssecretariaat formatief plaatsen binnen de BEL Combinatie;
- h. een procesvoorstel voor het uitvoeren van een SWOT-analyse van de bestaande organisatie als basis voor de positionering van BEL Combinatie in het kader van focus op regie en samenwerking met partners in de regio;
- i. het ontwerp van een passende wijze van aansturing en omvang van de managementstructuur voor de BEL Combinatie die aansluit bij de nieuwe ambitie en koers van de BEL Combinatie en de in te stellen Directieraad;
- j. het ontwerp voor doorontwikkeling en inrichting van de BEL Combinatie die aansluit bij de ambitie, kwaliteit en koers van de BEL Combinatie;
- k. het vormgeven aan de discussie over de ontwerp DVO 2016 en verder, met daarin opgenomen de aanpak voor een analyse van de overhead en de wijze van kostenberekening, waarbij uitgangspunt is dat behaalde kostenvoordelen zoals bijvoorbeeld als gevolg van het vervallen van de functie Algemeen Directeur en het verkleinen van het aantal MT-leden, benut worden om het kostennadeel dat optreedt als gevolg van de herverdeling, te mitigeren;
- l. het vormgeven van het overleg met en de ondernemingsraad en het informeren van het georganiseerd overleg met betrekking tot de organisatiewijzigingen en personele gevolgen; het ter advisering c.q. instemming voorleggen van (voorgenomen) besluiten aan de Ondernemingsraad;
- m. het vormgeven van plaatsingsprocessen conform sociaal statuut en het eventueel in overleg met het GO op te stellen of aan te passen sociaal plan;
- n. het in beeld brengen van de financiële gevolgen van de koers- en organisatiewijziging en de daarmee samenhangende personele gevolgen;
- o. voor zover van toepassing het in samenhang met elkaar rechtsgeldig in besluitvorming brengen van de bovengenoemde elementen en processen bij het Dagelijks Bestuur, Algemeen Bestuur, colleges van de aan de GR deelnemende gemeenten Blaricum, Eemnes en Laren;
- p. het opstellen van een communicatieplan ten geleide van bovengenoemde elementen en processen;
- q. de fasering en planning van de hier boven genoemde elementen en processen;
- r. de inrichting van een zo onafhankelijk mogelijke projectgroep, met een centrale opdrachtgever namens de directieraad, om het PvA uitvoering te geven, met daarin de benodigde - en eventueel aanvullende - expertise en capaciteit en het beschikbaar stellen van de daarmee samenhangende kosten.



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

BIJLAGE 3

Communicatieplan



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

Communicatiememo Doorontwikkeling BEL Combinatie

Naam opdrachtgever: Kwartiermakers/directieraad
Naam opdrachtnemer: Team Communicatie / Esther Bekker
Portefeuillehouder: Else Ruizeveld de Winter
Datum: December 2015

Met de doorontwikkeling bereiken we dat de BEL Combinatie zich ontwikkelt tot een voortdurend met de omgeving meebewegende, krachtige en toekomstbestendige organisatie.

1. Opdracht aan team Communicatie

Adviseer en ondersteun bij de interne communicatie over de doorontwikkeling van de BEL Combinatie en het BEL-model.

Aanleidingen achtergrond

Bij de start van de BEL Combinatie is in de Gemeenschappelijke Regeling afgesproken dat de organisatiestructuur periodiek geëvalueerd wordt. Een dergelijke evaluatie heeft in 2010 plaatsgevonden en recentelijk in 2014/2015. Uit de laatste evaluatie bleek dat :

- Er weinig verbinding is tussen de gemeentebesturen
- Er een te grote afstand bestaat tussen ambtenaren en bestuurders (colleges en raden)
- De gemeentesecretarissen geen doorzettingsmacht hebben
- Er een grote gelaagdheid is in het opdracht geven en opdracht nemen
- Het management van de BEL Combinatie onder druk staat
- De ambtelijke organisatie op onderdelen versterking nodig heeft
- De invulling van de ‘couleur locale’ door medewerkers sterker kan

Daarnaast speelt dat de maatschappij zodanig verandert en in beweging is dat ook van gemeenten steeds meer een dienstverlening wordt verwacht die inspeelt op een 24-uursmaatschappij. Ook wordt intensieve samenwerking met partners in de regio steeds belangrijker. Het is daarom nodig een organisatie te hebben die wendbaarder en flexibeler is, steviger in de schoenen staat, digitaal beter is uitgerust en zich meer bewust is van wat er (buiten) leeft.

Het Algemeen Bestuur heeft daarom op 2 juli 2015 besloten de gemeentesecretarissen van Blaricum, Eemnes en Laren te benoemen als kwartiermakers. Het Dagelijks Bestuur heeft de kwartiermakers vervolgens de opdracht gegeven een plan van aanpak te maken voor de doorontwikkeling van de BEL Combinatie en voor de samenwerking binnen het BEL-model om daarmee te bereiken dat de BEL Combinatie zich ontwikkelt tot een voortdurend met de omgeving meebewegende, krachtige en toekomstbestendige organisatie.

Dit communicatiememo is onderdeel van het hiervoor genoemde plan van aanpak (punt 10) en voorziet in het interne communicatietraject rond de doorontwikkeling voor de periode december 2015 - juli 2016.

2. Doelgroepen

- Medewerkers BEL Combinatie (hierna: medewerkers)
- Algemeen en Dagelijks Bestuur BEL
- Colleges van B&W
- Gemeenteraden
- OR
- HRM



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

3. Doel, uitgangspunten, randvoorwaarden en risico's

Doel

- De BEL-medewerkers weten waarom we het traject doorontwikkeling starten, wat de consequenties daarvan zijn voor de organisatie en zijn/haar eigen rol voor de periode 1 januari – 1 juli 2016
- De BEL-medewerkers delen het gevoel dat de doorontwikkeling een logische en noodzakelijke stap is om de organisatie te verstevigen
- BEL-medewerkers hebben het gevoel dat de doorontwikkeling een samenwerkingsproces (co-creatie) is tussen bestuur en medewerkers

Uitgangspunten

- Het plan van aanpak Doorontwikkeling is de kapstok voor dit communicatietraject.
- Alle doelgroepen zijn al op de hoogte van doorontwikkeling en hebben in grote lijnen – maar nog onvoldoende - een beeld van wat er de komende maanden gaat gebeuren. De communicatie sluit daarmee aan op een lopend proces.
- Gestreefd wordt naar maximale betrokkenheid van de medewerkers
- Communicatie is steeds actueel, enthousiasmerend, innovatief, open en transparant

Randvoorwaarden

- Voldoende medewerkers nemen deel in een van de werkgroepen/projectonderdelen om mee te denken/praten over de doorontwikkeling
- Tijd en budget voor communicatie moet geborgd zijn in het project.

Risico (voor de communicatie)

- Er is onvoldoende draagvlak bij medewerkers, OR of bestuur, voor de keuzes die worden gemaakt of adviezen die worden gegeven. In dat geval is heroverweging van communicatiestrategie noodzakelijk.
- De beschikbaarheid van capaciteit voor communicatie neemt af of valt weg wanneer zich elders in de organisatie of bij een van de BEL-gemeenten een situatie voordoet waarbij ook intensieve inzet van communicatie vereist is.

4. Centrale boodschap

Met de doorontwikkeling bereiken we dat de BEL Combinatie zich ontwikkelt tot een voortdurend met de omgeving meebewegende, krachtige en toekomstbestendige organisatie.

Afgeleide boodschap

Wat betekent dat voor jou?

- Jij en/of je collega's mogen meedenken over hoe die nieuwe BEL-organisatie eruit gaat zien;
- Je werkt straks in een stevige en prettige organisatie waarin je meer ruimte krijgt voor persoonlijke ontwikkeling, meer ruimte om te laten zien waar je goed in bent. Je bent veel meer dan nu eigenaar van de taken die bij jouw rol horen; je hebt én toont verantwoordelijkheid.

5. Aanpak

Communicatie is een belangrijk middel om de organisatie betrokken te laten raken en behouden bij de doorontwikkeling. Een uitgangspunt van de doorontwikkeling is co-creatie: het samen met de medewerkers vormgeven van de nieuwe organisatie. Hoewel dit een positief uitgangspunt is, wordt dit nu, aan de start van het proces nog niet door de meerderheid van de medewerkers zo gevoeld. Veel medewerkers werken al lang bij de BEL Combinatie en de afzonderlijke gemeenten voor die tijd. Zij hebben al een aantal organisatieveranderingen doorgemaakt, die naar hun gevoel niet altijd het gewenste effect hebben bereikt.

Een behoorlijk aantal medewerkers is sceptisch en wil het liefst rust en 'gewoon aan het werk'. Om dit doorontwikkelingstraject kans van slagen te bieden is bewustzijn van dit gevoel in de organisatie van essentieel belang. De kans dat er ruimte komt voor positief, meedenkend gedrag is groter wanneer er erkenning is voor het gevoel dat er nu nog is. Hiermee wordt rekening gehouden in het hele proces en krijgt een plek in de bijeenkomsten van het ontwerpatelier.



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

Maximale betrokkenheid wordt verder bereikt door BEL-medewerkers de gelegenheid te bieden deel te nemen in de Cockpit, het Ontwerpatelier, de Communicatiewerkgroep of in later stadium een werkgroepen Ontwikkelijnen. De werkgroepen Governance en OGON, beiden ook gemand met BEL-medewerkers, hebben inmiddels al adviezen aan de directieraad uitgebracht. Deze worden in dit communicatiememo verder niet besproken.

Programmateam

De doorontwikkeling is een gefaseerd en dynamisch proces. Het programmateam voert de overall regie over en uitvoering van het proces en komt regelmatig (in het begin wekelijks) bij elkaar om het verloop te bespreken. De communicatieaspecten worden vanuit het projectteam meegenomen naar de werkgroepen en/of direct vertaald naar de BEL-organisatie. De samenstelling van het programmateam is reeds ingevuld.

Cockpit

De Cockpit is een vertegenwoordiging van de organisatie, bestaande uit de directieraad (3), de OR (1), HRM (1), Communicatie (1), 3 á 4 BEL-medewerkers en de projectassistent. Deze groep volgt het proces en is een thermometer in de organisatie: “Doen we de dingen goed en doen we de goede dingen?”. Zij vergaderen een keer per twee maanden. De actiepunten voor communicatie worden meegenomen naar het programmateam en/of direct vertaald naar de BEL-organisatie.

Ontwerpatelier

De doorontwikkeling is een co-creatieproces, wat wil zeggen dat de ontwikkeling van de nieuwe organisatie een samenwerking is tussen directieraad en medewerkers, waarbij de directieraad wel kaders bepaald en de beslissingen neemt. Een advies aan de directieraad over hoe de nieuwe organisatie eruit moet komen te zien wordt voorbereid door het ontwerpatelier. Een vertegenwoordiging van de organisatie, bestaande uit 15-20 medewerkers, externe adviseurs (2). Zij komen tot juli 2016 zes keer een dagdeel bij elkaar om de vraagstukken uit te werken die nodig zijn om tot een advies te komen.

Bij de samenstelling van de groep wordt gestreefd naar een evenwichtige verdeling over de organisatie. Gestart wordt met een kick off bijeenkomst voor alle medewerkers waarin onder andere het proces wordt uitgelegd. Vervolgens kunnen medewerkers zich aanmelden om deel te nemen in het atelier. Het programma rond de ontwerpateliers wordt ontworpen en begeleid door de directieraad en twee externe adviseurs.

Werkgroepen ontwikkelijnen

Na besluit van de directieraad komen uit de adviezen van het ontwerpatelier zogeheten ‘ontwikkelijnen’ voort. Per ontwikkelijn wordt een werkgroep gevormd, die de ontwikkelijn verder uitwerkt. Deze werkgroepen gaan van start na 1 juli 2016. Het aantal en de samenstelling van de werkgroepen wordt bepaald door de aard van de ontwikkelijnen.

Werkgroep Communicatie

Er wordt een werkgroep Communicatie samengesteld met als primair doel te functioneren als (communicatie)thermometer in de organisatie. Is en blijft iedereen aangehaakt? Is alles voldoende duidelijk? Zo nee, waar schort het nog aan? etc. Daarnaast bedenkt deze werkgroep creatieve, innovatieve, enthousiasmerende communicatievormen en –middelen om in de communicatiebehoefte te voorzien. De groep bestaat uit een communicatieadviseur, een communicatiemedewerker en nog drie collega's uit de organisatie. De communicatieadviseur is ook onderdeel van de Cockpit en het programmateam en is daarmee de verbindende factor in het communicatieproces. Deze werkgroep komt een keer per twee maanden bijeen, vlak voor de bijeenkomsten van de Cockpit. Een oproep voor deelname is al geweest. Tijdens de kick off voor de co-creatie wordt nog een oproep voor deelname gedaan waarna de werkgroep wordt samengesteld en start.



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl

Overige doelgroepen

OR

De OR is in het voortraject rond de doorontwikkeling steeds betrokken bij het proces en wordt ook in het verdere proces betrokken. Enerzijds daar waar formele advies- of beslismomenten zijn, maar ook neemt een vertegenwoordiging deel aan de Cockpit en kan een vertegenwoordiging deelnemen aan het ontwerpatelier.

HRM

De coördinator van het team HRM is onderdeel van het programmateam, alswel de Cockpit. Daarmee is de communicatie naar het team HRM geborgd, daar waar het gaat om HRM-actiepunten die voortvloeien uit het proces.

Gemeenteraden

De BEL-gemeenteraden zijn eind november geïnformeerd over het proces. Ook in de toekomst worden zij over mijlpalen in het proces geïnformeerd.

Algemeen Bestuur/Dagelijks Bestuur

De doorontwikkeling wordt een vast agendapunt tijdens de vergaderingen van AB en DB.

Colleges van B&W

Gemeentesecretarissen geven regelmatig terugkoppeling in de colleges over de voortgang van de doorontwikkeling.

6. Middelen

- Om versnippering van berichten op intranet te voorkomen wordt een format voor een nieuwsbrief Doorontwikkeling BEL ontwikkeld. Hiermee wordt de herkenbaarheid van de berichten vergroot.
- Overige middelen worden verder uitgewerkt door de werkgroep Communicatie. Te denken valt hierbij aan interviews, blog, Yammer, filmpjes, gadgets etc.

7. Kosten

Uren

Voor de periode tot 1 juli 2016 wordt de inzet van de communicatieadviseur geschat op twee dagen per week (2 x 9 uur). De inzet van de communicatiemedewerker wordt geschat op 2 uur per 2 maanden voor werkgroep + uitvoerende werkzaamheden van 1- 2 uur per week gemiddeld. Samen gemiddeld 20 uur per week.

Middelen

Te denken valt aan:

- Inspirator/gast spreker: voor alle medewerkers van de BEL wordt een spreker uitgenodigd die een inspirerend verhaal heeft over een zelf-organiserende organisatie
- Gadget(s)
- Overige (niet gratis) middelen, nog te bedenken en uit te werken door werkgroep Communicatie

Voor middelen is een post van € 20.000,- opgenomen in de projectbegroting.

8. Planning

Deze paragraaf wordt verder ingevuld nadat plan van aanpak is goedgekeurd en projectplanning gereed is.

0 – 0 – 0 – 0 – 0



Gemeenschappelijke regeling Blaricum, Eemnes en Laren

Zuidersingel 5,
3755 AZ Eemnes

Postbus 71,
3755 ZH Eemnes

t. 035 7513 111
f. 035 7513 101

info@belcombinatie.nl
www.belcombinatie.nl