

CONCEPT PLAN VAN AANPAK

VERSTERKING SAMENWERKING BLNP

Opdrachtgever: Gemeenten Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten
Project: Versterking samenwerking BLNP
Rapport: Plan van Aanpak
Datum: ~~15 februari~~ 3 mei 2023

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| 1. Aanleiding en doel..... | 3 |
| 1.1. Waarom dit Plan van Aanpak..... | 3 |
| 1.2. Criteria en doelstellingen voor de veranderaanpak..... | 3 |
| 2. Harmonisatie | 5 |
| 2.1. Doelstelling | 5 |
| 2.2. Aanpak..... | 5 |
| 3. Inrichting GR | 7 |
| 3.1. Doelstelling | 7 |
| 3.2. Aanpak..... | 7 |
| 4. Veranderorganisatie | 9 |
| 4.1. Doelstelling | 9 |
| 4.2. Aanpak..... | 9 |
| 5. Communicatiestrategie | 11 |
| 5.1. Doelstelling | 11 |
| 5.2. Aanpak..... | 11 |
| 6. Financieel perspectief | 12 |
| 6.1. Doelstelling | 12 |
| 6.2. Aanpak..... | 12 |
| 7. Doorkijk naar vervolgfases | 13 |
| 8. Planning | 14 |

1. AANLEIDING EN DOEL

1.1. WAAROM DIT PLAN VAN AANPAK

In 2022 hebben de gemeenten Bunschoten, Leusden, Nijkerk en Putten aan WagenaarHoes gevraagd om de bestaande BLNP-samenwerking te analyseren en te adviseren over het vervolg. De kern van het advies was dat de wijze waarop de BLNP-samenwerking functioneert en is georganiseerd, als regeling zonder meer, goed heeft gewerkt, maar nu tegen grenzen aanloopt. Om in de toekomst succesvol te blijven samenwerken is het advies van WagenaarHoes om de samenwerking een meer robuuste structuur te geven in de vorm van een bedrijfsvoeringsGR. Succesfactoren daarbij zijn eenheid van leiding die stimuleert, een hanteerbare context en realistische en stimulerende opgave(n). Inmiddels hebben de colleges aangegeven dat zij het advies onderschrijven en aan de slag willen met het versterken van de samenwerking.

Als eerste stap op weg naar deze versterking van de samenwerking stellen we dit Plan van Aanpak op. Het gaat daarbij niet alleen om de juridische voorwaarden voor een goed werkende samenwerking, maar nadrukkelijk ook om de inhoudelijke opbrengsten die de samenwerking zal opleveren en de wijze waarop vanuit gemeenten en samenwerkingsorganisatie wordt gewerkt om tot succesvolle samenwerking te komen. De ervaring leert immers dat samenwerken heel goed werkt als de betrokkenen daar echt voor gaan, en dat het grote problemen kan opleveren als het belang van samenwerken niet echt wordt doorleefd.

In de afgelopen weken hebben we eerdere versies van dit document besproken met de teamhoofden van de BLNP-teams, de managementteams van de gemeenten en de communicatieadviseurs aan de hand van allerlei vragen, zoals:

1. Hoe kunnen we het proces zo inrichten dat voor betrokkenen zichtbaar wordt dat de acties de samenwerking echt versterken?
2. Hoe kunnen we zichtbaar maken dat besluitvormingsprocessen sneller kunnen zonder dat dat ten koste gaat van een brede betrokkenheid?
3. Hoe kunnen we zorgen voor eigenaarschap binnen gemeentebesturen en managementteams?
4. Hoe kunnen we zorgen dat ook consequenties van de samenwerking voor de gemeentelijke organisaties in het proces betrokken worden?
5. Hoe kunnen we zorgen dat iedereen die met de samenwerking te maken heeft/krijgt zich voldoende betrokken voelt?

Bij het bespreken van deze vragen troffen we een grote bereidheid aan om met elkaar aan de slag te gaan binnen de kaders van dit Plan van Aanpak, in het besef dat veel nog verder geconcretiseerd en onderling afgestemd moeten worden om echt succesvol te zijn. Het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal en werkwijzen vraagt veel goede communicatie en afstemming, maar zal ook veel energie opleveren. [Met een brede betrokkenheid van medewerkers, van enthousiast tot sceptisch, wordt de betekenis van de besluiten die worden genomen over de inrichting van de samenwerking goed doorleefd.](#)

In dit concept Plan van Aanpak is de input van de verschillende betrokkenen op deze vragen verwerkt.

1.2. CRITERIA EN DOELSTELLINGEN VOOR DE VERANDERAANPAK

De werkwijze in dit Plan van Aanpak sluit aan bij het veranderkundige uitgangspunt dat een verandering het beste wordt gerealiseerd als de aanpak past bij de gewenste situatie.

Ook wel geformuleerd als 'veranderen van A naar B vanuit B'. Dit betekent dat tijdens het veranderproces zo veel mogelijk wordt gewerkt alsof de bedrijfsvoeringsGR al bestaat. Uiteraard waar mogelijk en met oog voor alle praktische en juridische mogelijkheden.

De eerdergenoemde centrale punten uit het advies worden gebruikt als beoordelingscriteria voor Plan van Aanpak:

- a) Eenheid van leiding die stimuleert
- b) Hanteerbare context (algemeen en juridische vormgeving)
- c) Realistische en stimulerende opgave(n)

Dat wil zeggen dat de doelen en de aanpak in dit Plan van Aanpak dienen te voldoen aan deze drie criteria.

Daarnaast blijven de vier bestaande operationele doelstellingen voor de samenwerking die BLNP nu al hanteert belangrijke kwaliteitscriteria voor dit Plan van Aanpak. Deze worden aangeduid als de '4 K's'. Het gaat om:

1. Het investeren in de kwaliteit van de dienstverlening;
2. Het verminderen van de kwetsbaarheid;
3. Het besparen op de kosten van de bedrijfsvoering;
4. Het creëren van kansen voor medewerkers.

[De praktijk van samenwerking leert dat vooral op gebied van kwaliteit veel winst geboekt kan worden. Door op een hoger schaalniveau te werken is het beter mogelijk om gespecialiseerde medewerkers te vinden en vast te houden, en kan nog meer worden ingezet op professionalisering.](#)

Aansluitend bij de criteria uit het advies en de operationele doelstellingen zal het Plan van Aanpak ingaan op de cultuur, die nodig is om de samenwerking werkelijk te kunnen verstrekken. Daarbij hanteren we de volgende vier essentiële punten waarin de bovengenoemde beoordelingscriteria steeds terug moeten komen:

1. **Gedeelde visie:** hoe ziet de toekomst eruit, hoe zorgen we dat vanuit gezamenlijke waarden gaan werken?
2. **Planning:** naast praktische zaken benoemen wat lastigste punten zijn in het verandertraject. Hoe anticipeer je daarop? Wat moet je allemaal organiseren om te voorkomen dat het vertraagt of zelfs vastloopt?
3. **Zelf doen:** Gedraagt het management zich vanuit het nieuwe concept? Vertonen leidinggevenden voorbeeldgedrag door zelf vanuit het collectief te denken en te handelen?
4. **Betekenis geven:** het is nooit een kwestie van wel of niet betekenis geven, het gaat om expliciet of impliciet betekenis geven, dat wil zeggen duidelijk maken wat er in de werkelijkheid is gebeurd en welke consequenties daar aan worden verbonden. Hoe maak je zichtbaar wat er werkelijk gebeurt, ook als het niet goed gaat, zodat je voorkomt dat anderen jou daarop afrekenen? Hoe geef je ruimte aan medewerkers om elkaar ook aan te spreken?

Bovenstaande punten zijn onderdeel van de verschillende onderdelen van dit Plan van Aanpak. Deze verwevenheid met alle onderdelen van het verandertraject is een voorwaarde om hier echt stappen in te zetten.

Samenvattend omvat dit Plan van Aanpak niet alleen waar geharmoniseerd moet worden en welke zaken voor een GR geregeld moeten worden en hoe, maar ook hoe iedereen wordt meegenomen, zodat zij zich ook eigenaar van de oplossing kunnen voelen.

2. HARMONISATIE

2.1. DOELSTELLING

Voor een succesvolle samenwerking is bepalend hoeveel daarmee inhoudelijk wordt bereikt. Bij de keuze voor versterking van de samenwerking is van belang om scherp te krijgen wat nodig is om zo veel mogelijk uit de samenwerking te halen. Dat vraagt om een zekere mate van harmonisatie. Harmonisatie kan ook beschreven worden als afstemming of standaardisatie. Het gaat er in de eerste plaats om dat vanuit de vier gemeenten en de mensen die voor de samenwerking werken, de wil bestaat om zich aan te passen aan het geheel om hier uiteindelijk allemaal sterker van te worden. Door op elkaar af te stemmen worden de '4K's' versterkt en wordt voorkomen dat teams langs elkaar heen werken of zelfs concurreren.

In de tweede plaats is harmonisatie een meer praktische voorwaarde om tot een goed werkende GR te komen. Het gaat dan om het harmoniseren van onderwerpen zoals arbeidsvoorwaarden, ICT-systemen, P&C-cyclus. Hierbij zal ook [opnieuw worden gekeken naar een heldere afbakening van welke taken binnen de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie worden ondergebracht en welke binnen de afzonderlijke gemeenten. We zien bijvoorbeeld dat het de vraag aan de orde komen in hoeverre de eerder gemaakte keuze voor onderscheid tussen 1^e lijns- en 2^e lijnsadviesing veel verwarring oproept. Daarom zullen we daar ook opnieuw naar kijken en bepalen welk onderscheid het meest nog past en of herdefiniëring helpend is.](#)

[Ook zullen er taken zijn die op nog grotere schaal dan die van BLNP het beste kunnen worden belegd of die beter bij andere \(commerciële\) partijen kunnen worden ingekocht. Daarbij zal gekeken worden wanneer het handig is om dat dan ook gezamenlijk vanuit de bedrijfsvoeringsorganisatie te organiseren.](#)

In bijlage 1 is een groslijst van onderwerpen opgenomen die vanuit de teams die voor BLNP werken naar voren zijn gebracht. Kunst is om vooral op die onderwerpen te investeren die bijdragen aan de doelstellingen van de samenwerking. *Realistische en stimulerende opgave(n)* zoals hiervoor als criterium is benoemd.

Door het gesprek daarover en expliciete keuzes voor bepaalde werkzaamheden onderdeel te laten zijn van het traject ter versterking van de samenwerking, wordt geborgd dat de inhoud voorop blijft staan. Juist omdat de BLNP-samenwerking zich richt op bedrijfsvoering zijn veel onderwerpen die binnen de BLNP-teams worden uitgevoerd tegelijkertijd voorwaarden voor versterking van de samenwerking. Dit geldt bijvoorbeeld voor harmonisering van arbeidsvoorwaarden, gezamenlijke ICT-systemen en afstemmen van de planning & controlcyclus. Door in eerste instantie vooral op deze onderwerpen in te zetten ontstaat een solide basis voor verdere samenwerking.

2.2. AANPAK

Wij stellen voor om de aanpak voor de harmonisatie als volgt te concretiseren. We denken aan een werkgroep per vakgebied, met de teamhoofden als trekkers/deelprojectleiders op hun eigen terrein. Ook medewerkers van de gemeenten zullen deelnemen in de werkgroepen. Deze werkgroepen doen voorstellen welke onderwerpen prioriteit krijgen binnen de samenwerking. Daarover gaan zij vervolgens in gesprek met het management van de vier gemeenten. Ook tussen de werkgroepen wordt onderling afgestemd over wat vanuit de andere vakgebieden nodig is om tot harmonisatie te komen (bijv. ICT nodig voor harmonisatie financiën). De projectleider/kwartiermaker vormt samen met de trekkers/

deelprojectleiders de projectgroep Harmonisatie en stemt ook regelmatig individueel met hen af.

Er lopen al verschillende projecten die bijdragen aan harmonisatie en het beantwoorden van de vragen die aan deze werkgroepen zullen worden gesteld. Zo kan voor ICT direct worden aangesloten bij het traject voor de I-visie dat op korte termijn van start gaat. We voorkomen daarmee dat we twee keer hetzelfde zouden doen. Bovendien kunnen we hierdoor extra tempo maken met harmonisatie op gebied van ICT zonder extra kosten.

Voor HRM geldt dat er al hard wordt gewerkt aan de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden. Ook daar zal dubbel werk voorkomen worden door aan te sluiten bij de bestaande projectstructuur. En ook hier betekent dit dat al een bruikbare basis wordt gelegd voor de inrichting van het functiegebouw van de BLNP-organisatie en de plaatsing van medewerkers daarbinnen, wat tijd en geld scheelt.

Naast wat er binnen de werkgroepen gebeurt is een belangrijk onderdeel van harmonisatie dat binnen de gemeenten steeds wordt gekeken wat gezamenlijk kan. Om echt te profiteren van de samenwerking zou de afweging bij alle vraagstukken op gebied van Financiën, ICT, HRM en JZ in eerste instantie vanuit gezamenlijkheid gemaakt moeten worden. Dat vraagt hele andere overleg- en besluitvormingslijnen dan op dit moment meestal worden gevolgd.

Vanuit het staande management is geconstateerd dat de beoogde visie op de samenwerking een werkwijze (cultuur) vereist die er nu onvoldoende is, gericht op de samenwerking en denken en handelen ten aanzien van de bedrijfsvoering vanuit het collectief. Dat brengt een opdracht voor alle managementteams met zich mee om in eigen gelederen die verandering te realiseren. De wijze waarop men dat aan wil pakken is onderwerp van nader beraad binnen de teams. Duidelijk is wel dat behoefte bestaat een aanpak te ontwikkelen waarbij ook op dit punt samenwerking gezocht wordt. Dit kan praktisch worden verbonden aan het traject van de harmonisatie. Hoe dat in de projectorganisatie een plek kan krijgen is daarbij ook onderwerp van beraad. Gezien de werkdruk die er al is, is het belangrijk bij de aanpak zo veel mogelijk aan te sluiten bij wat toch al moet gebeuren. Bij het denken over de harmonisatie kan in de werkgroepen samen met de leidinggevenden de beoogde cultuurverandering ook praktisch een plek worden gegeven in de aanpak.

3. INRICHTING GR

3.1. DOELSTELLING

Met het ontwikkelen van de samenwerking naar een bedrijfsvoeringsGR ontstaat een *hanteerbare context*. Dit is één van de criteria voor versterking van de samenwerking. Een ander criterium is *eenheid van leiding die stimuleert*. Ook daarvoor is een bedrijfsvoeringsGR helpend. Hiermee krijgt de samenwerking een eigen organisatie met eenheid van leiding.

Om de GR verder passend te kunnen inrichten moet in de eerste plaats overeenstemming bestaan over de taakstelling van de GR. Gaat het om specifieke onderdelen van de taakvelden Financiën, ICT, HRM en JZ of gaat het in principe om alle bedrijfsvoeringstaken van de gemeenten, tenzij er redenen zijn om bepaalde taken zelf uit te voeren? In de tweede plaats is van belang dat vooraf wordt nagedacht welke ruimte de deelnemende gemeenten en de samenwerkingsorganisatie nodig hebben om tot oplossingen voor vraagstukken te komen. Een voorbeeld hiervan is huisvesting: als er geen ruimte is om iets te regelen waardoor BLNP-medewerkers (een deel van hun werktijd) bij elkaar kunnen werken, is de kans dat de GR naar wens gaat functioneren minimaal.

Om die bedrijfsvoeringsGR te realiseren zal de inrichting daarvan bepaald moeten worden. Dat start met het doordenken en op papier zetten van hoe de besturing en organisatie van de GR eruit komen te zien. En dat vraagt verschillende principiële keuzes. Onderdelen die tenminste aandacht moeten krijgen in de regeling zijn:

- *Doel GR*: Welke taken worden binnen BLNP uitgevoerd? Wat is de betekenis van de huidige afspraken voor de toekomst?
- *Besturingsfilosofie*: hoe ziet de governance eruit, wie krijgt welke bevoegdheden?
- *Organisatieprincipes*: volgens welke principes is de BLNP-organisatie opgebouwd? Hoe ziet deze eruit? Hoe kan de eenhoofdige leiding van het samenwerkingsverband goed werken, vanuit het besef dat dat hele een andere sturing vereist dan binnen één gemeente?
- *Dienstverleningsconcept*: welke diensten levert BLNP? Hoe wordt dit afgestemd op behoeften van gemeenten? Hoe wordt omgegaan met 1^e/2^e lijnsadvisering?
- *Huisvestingsconcept*: welke uitgangspunten zijn er voor huisvesting BLNP-organisatie?
- *Verrekenmodel*: hoe worden kosten toegerekend? Hoe kan dit eenvoudig en helder ingeregeld worden? Wat is de betekenis van de huidige afspraken voor de toekomst?

3.2. AANPAK

Voorstel voor de aanpak van de inrichting van de GR is om voor de verschillende onderwerpen werkgroepen aan de slag te laten gaan. Het doel van de GR volgt uit de inhoudelijke keuzes die binnen de harmonisatiewerkgroepen worden gemaakt, dus daar lijkt geen aparte werkgroep voor nodig. Als trekkers/deelprojectleiders van de werkgroepen denken we aan teamleiders of ervaren projectleiders van de gemeenten. Daarnaast is van belang om vertegenwoordigers van de vier gemeenten en van de huidige BLNP-teams een rol te laten hebben in de werkgroepen. Inhoudelijk specialisten zoals adviseurs op gebied van bestuursrecht en personeel en organisatie en die bijvoorbeeld ervaring hebben met dienstverleningsconcepten, kunnen een belangrijke waarde leveren in deze werkgroepen. Ook de projectleider/kwartiermaker kan één of meer van deze werkgroepen trekken (zie Veranderorganisatie).

Waar het gaat om onder meer governance en de scope van de samenwerking is van groot belang dat de Regiegroep en de Stuurgroep-plus goed worden betrokken. Bijvoorbeeld waar het gaat om realistische inschattingen wat van de BLNP-organisatie kan worden gevraagd en onder welke randvoorwaarden is betrokkenheid van de teamhoofden belangrijk.

Omdat een aantal van de keuzes die hier gemaakt moeten worden direct samenhangen met de inhoudelijke keuzes die in de harmonisatiewerkgroepen een plek krijgen, is belangrijk dat er dwarsverbanden bestaan. Zo is het dienstverleningsconcept deels afhankelijk voor de keuzes die worden gemaakt om bijvoorbeeld adviesfuncties wel of niet binnen BLNP onder te brengen. Ook geldt dat als de contouren van de eerste vier GR-werkgroepen (besturingsfilosofie, organisatieprincipes, huisvestingsconcept en dienstverleningsconcept) staan, op basis daarvan het verrekenmodel verder kan worden uitgewerkt.

4. VERANDERORGANISATIE

4.1. DOELSTELLING

Een goed ingerichte veranderorganisatie biedt de noodzakelijke basis voor een soepel lopend veranderproces. Uit het voorgaande werd al duidelijk dat er veel moet gebeuren in zo kort mogelijke tijd, met brede betrokkenheid van bestuurders en ambtenaren. Parallel zal gewerkt worden aan harmonisatie, het inrichten van de GR, het financieel perspectief en communicatie. En dan ook nog op een manier die zo veel mogelijk mensen betreft en laat doorleven wat het belang van deze samenwerking is [en recht doet aan vragen en bedenkingen die van sommige medewerkers.](#)

Veranderen van A naar B vanuit B vraagt bovendien dat de veranderorganisatie aansluit bij de gewenste manier van werken binnen de nieuwe samenwerkingsstructuur. Ook daarbij hoort dan eenheid van leiding die stimuleert, een hanteerbare context en realistische en stimulerende opgave(n). Met andere woorden: een projectleider/kwartiermaker die stevig stuurt op het gehele proces, helderheid over de aanpak en een gedragen doel van het veranderproces.

Belangrijk aandachtspunt bij het inrichten van de veranderorganisatie is de capaciteit die daarvoor benodigd is vanuit de vier gemeentelijke organisaties en de BLNP-teams. Tegelijkertijd spelen verandertrajecten binnen de gemeenten die capaciteit vragen en hebben de gemeenten veel openstaande vacatures. Dit maakt het extra belangrijk om de veranderorganisatie zo efficiënt mogelijk in te richten. Voorwaarde is wel dat medewerkers in werk- en projectgroepen participeren voldoende kennis van de materie en beeld bij de opdracht hebben. Dat kan betekenen dat voor verschillende acties een beroep wordt gedaan op een relatief kleine groep mensen.

4.2. AANPAK

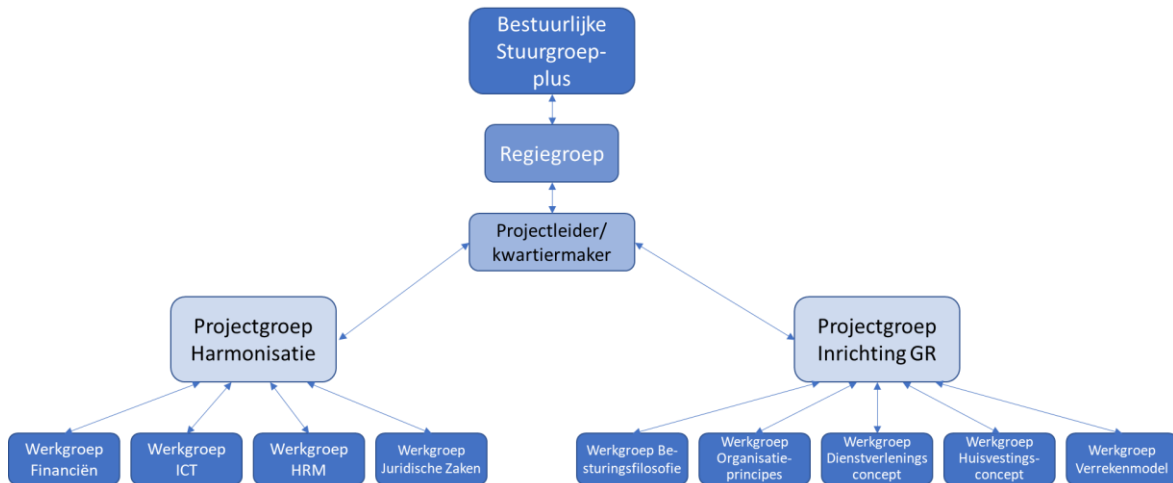
Over de concretisering van de veranderorganisatie willen we de volgende vragen bespreken:

Wij denken voor de inrichting van de veranderorganisatie aan een projectstructuur met twee projectgroepen, Harmonisatie en Inrichting GR. De projectleider/kwartiermaker vormt samen met de trekkers van de werkgroepen de projectgroepen. De projectgroepen bespreken iedere twee weken de voortgang en kijken waar extra inzet of afstemming nodig is. Om te voorkomen dat beide projectgroepen te veel los van elkaar gaan opereren zal ook periodiek gezamenlijk overleg moeten plaatsvinden.

Van belang is ook dat een projectleider/kwartiermaker zorgt voor de voortgang van het project, de samenhang tussen de verschillende werkzaamheden en een brede betrokkenheid van medewerkers. Deze heeft ook de verantwoordelijkheid om de echte vraagstukken en redenen waarom iets soms even niet goed loopt bespreekbaar te maken.

De projectleider en de projectgroepen leggen maandelijks verantwoording af aan de regiegroep. Projectleider en regiegroep informeren de bestuurlijke stuurgroep-plus over de voortgang en leggen voor wat bestuurlijk relevant is en waarover ook de colleges en raden geïnformeerd zouden moeten worden.

Schematisch ziet dat er dan ongeveer zo uit:



Zoals we bij harmonisatie en inrichting GR al aangaven denken we binnen de projectstructuur aan verschillende werkgroepen die parallel aan de slag gaan met de verschillende onderwerpen. Bij harmonisatie de werkgroepen Financiën, ICT, HRM en JZ met als trekker/deelprojectleiders de teamhoofden BLNP. Bij inrichting GR de werkgroepen Bestuursfilosofie, Organisatieprincipes, Huisvestingsconcept, Dienstverleningsconcept en Verrekenmodel. Ervaren projectleiders of teamleiders kunnen als trekker/deelprojectleider van deze werkgroepen optreden. Ook kan ervoor worden gekozen om de projectleider/kwartiermaker één of enkele van deze werkgroepen te laten trekken. Hier kan bijvoorbeeld voor worden gekozen bij de bestuursfilosofie, omdat dit vrij specialistische samenwerkingsexpertise vraagt.

Vanwege onderlinge verbanden en afhankelijkheden zullen de werkgroepen ook samen moeten werken. Zowel tussen harmonisatie en GR als binnen beide onderdelen is afstemming noodzakelijk. De dwarsverbanden kunnen worden gelegd door betrokkenen in een harmonisatiewerkgroep en een GR-werkgroep te laten deelnemen, en door goed overleg tussen de werkgroepen. En soms zal de uitwerking van iets op een besluit over iets anders moeten wachten. Het is aan de projectleider/kwartiermaker om daarop te sturen.

Omdat de veranderingen ook impact hebben op de gemeentelijke organisaties is belangrijk dat daar ook aandacht voor is tijdens het traject. Wij stellen ons voor dat de projectleider daar samen met de regiegroep op stuurt en dat de gemeentesecretarissen en managementteams van de gemeenten hier verder invulling aan geven.

Zoals eerder genoemd is de beschikbaarheid van leidinggevend en specialisten vanuit de gemeentelijke organisaties en de BLNP-teams een aandachtspunt. Door te zorgen dat de projectleider/kwartiermaker stevig stuurt op het proces en de opdrachten aan de werkgroepen kunnen deze zo efficiënt en effectief mogelijk werken. Daarnaast kan de projectleider de managers ondersteunen bij de acties die zij vanuit hun rol binnen hun eigen organisaties te doen hebben.

Naast de geschetste structuur zal een beperkte projectondersteuning nodig zijn die helpt met het organiseren van bijeenkomsten en communicatieacties. Daarnaast is van groot belang dat in het projectteam een communicatieadviseur deelneemt aan het projectteam. Het liefst een communicatieadviseur die de betrokken organisaties al goed kent (zie Communicatiestrategie). Het maken van actielijsten binnen de werkgroepen kan naar verwachting door de trekkers en deelnemers van de werkgroepen zelf. Verder gaan we ervan uit dat de managementteams de sturing op de beoogde cultuurverandering ook in eigen gelederen een plek geven in onderlinge samenhang met dit Plan van Aanpak.

5. COMMUNICATIESTRATEGIE

5.1. DOELSTELLING

Naast harmonisatie en inrichting GR is communicatie een activiteit die nodig is tijdens het verandertraject op te zorgen dat de gewenste resultaten worden bereikt. Niet alleen moeten de doelstellingen werkelijk de moeite waard zijn om in te investeren (zie Harmonisatie). Van groot belang is ook dat actief wordt geïnvesteerd in het zichtbaar en voelbaar maken van die waarde voor alle direct en indirect betrokkenen. Dit geldt in het bijzonder tijdens het verandertraject, maar ook daarna is het structureel, actief hanteren van een goed doordachte communicatiestrategie van groot belang voor succesvolle samenwerking op lange termijn.

5.2. AANPAK

Het ligt voor de hand om de communicatieadviseurs, die nu al goed samenwerken, te vragen om een strategisch communicatieplan op te stellen. Daarin kan worden uitgewerkt hoe iedereen zo goed mogelijk kan worden meegenomen bij de ontwikkelingen. En dat samenwerken het meeste oplevert als je er ook echt voor gaat. Onderdeel daarvan is dat successen meer worden gevierd. Maar dat ook het reële verhaal wordt gedeeld, ook als iets minder succesvol is geweest aansluitend op de gekozen veranderstrategie (visie, plannen, zelf doen, betekenis geven).

Voor de uitwerking van de communicatiestrategie denken wij in elk geval aan maandelijks berichtgeving aan iedereen binnen BLNP en de vier gemeenten. Op belangrijke momenten, en ten minste ieder kwartaal, is een bijeenkomst met (in)direct betrokken van belang om iedereen bij te praten over wat er gebeurt. Daarnaast zal nog meer nodig zijn.

We gaan ervan uit dat de trekkers van de werkgroepen/deelprojectleiders de betrokkenen steeds op de hoogte houden van wat er speelt. En dat de teamhoofden BLNP hun medewerkers ook steeds goed informeren. [De veranderingen zijn natuurlijk ook van grote betekenis voor de betrokken medewerkers. Afhankelijk van hoe zij daar zelf in staan zullen met name hun leidinggevendenden daarover het gesprek met hen voeren.](#)

6. FINANCIEEL PERSPECTIEF

6.1. DOELSTELLING

De versterking van de samenwerking levert onvermijdelijk extra kosten op, maar kan nog grotere kostenbesparingen opleveren. Door bijvoorbeeld gezamenlijk te investeren in ICT kan bespaard worden op systemen en specialistische medewerkers. Ook bij de andere vakgebieden geldt dat gezamenlijk inzetten van gespecialiseerde adviseurs tot besparingen leidt. Omdat de kwetsbaarheid vermindert zal minder inhuur nodig zijn. Omdat samenwerking vaak leidt tot 'minder meerkosten' (kosten van ICT, personeel etc. stijgen nu eenmaal steeds), is niet altijd goed zichtbaar wat de opbrengsten van samenwerking werkelijk zijn. De kunst is om ook dat soort besparingen inzichtelijk te maken, zodat de kosten met samenwerkingen worden vergeleken met de reële kosten die zonder samenwerking zouden worden gemaakt.

De kosten van de samenwerking zijn nu, bij de regeling zonder meer, niet goed zichtbaar omdat deze onderdeel uitmaken van de vier gemeentelijke begrotingen. Incidenteel voor het hiervoor beschreven traject van harmonisatie en inrichting van de GR. Daarnaast zullen er structurele kosten zijn zoals voor de leiding van de samenwerkingsorganisatie.

Onderdeel van de aanpak zal dan ook zijn om een goed beeld te geven van de kosten en opbrengsten van de samenwerking, in vergelijking tot de situatie zonder samenwerking.

6.2. AANPAK

Ons beeld is dat zodra de eerste contouren van de GR en de keuzes voor harmonisatie helder zijn, het financieel perspectief bepaald kan worden. Wij stellen ons voor dat bij onderwerpen zoals het dienstverleningsconcept ook al mensen vanuit Financiën meekijken naar wat dat uit financieel perspectief betekent. Ook bij andere onderdelen moet bepaald worden hoe vanuit financieel perspectief het beste kan worden gevolgd wat er op verschillende vakgebieden binnen de samenwerking gebeurt en wat dat oplevert. Hier kan een aparte groep voor ingesteld worden, maar dit kan bijvoorbeeld ook een extra opdracht zijn voor de werkgroep Financiën.

7. DOORKIJK NAAR VERVOLGFASES

Dit plan van aanpak richt zich vooral op de eerste fase van het verbetertraject. Deze bestaat parallel aan het komen tot harmonisatie en het inrichten van de GR. Nadat de GR formeel is ingesteld, moeten de bijbehorende governance, organisatie en inhoudelijke doelstellingen nog nader uitgewerkt worden. Wij gaan daarbij uit van drie opeenvolgende fases:

- Detaillering inrichting besturing en organisatie;
- Voorbereiding implementatie besturing en organisatie;
- Implementatie besturing en organisatie.

Concretisering van deze fases moet aan het eind van de hiervoor beschreven fases gedetailleerd uitgewerkt zijn. Dit is iets wat de projectleider dus daarvoor al samen met trekkers/deelprojectleiders en anderen mee aan de slag zal moeten.

8. PLANNING

Wens is om de beoogde bedrijfsvoeringsorganisatie per 1 januari 2025 functioneel te hebben. Die periode is nog te overzien voor een zichtbaar rendement van de nieuwe samenwerkingsstructuur. Om die startdatum te halen en tussentijds steeds voldoende voortgang te boeken en tegelijkertijd ruimte te bieden aan brede betrokkenheid van ambtenaren en bestuurders, is een strakke planning noodzakelijk. Zoals eerder ook al is opgemerkt kan dat spanning opleveren met de beschikbaarheid van leidinggevenden en medewerkers in de gemeentelijke organisaties en de huidige BLNP-teams. Belangrijk is daarom dat tijdig heldere keuzes worden gemaakt hoe de benodigde capaciteit beschikbaar gesteld kan worden.

Hieronder geven we alvast een beeld van de planning van het geheel. Daarbij is te zien dat om in april 2023 te kunnen starten met het uitwerken van de GR, voor die tijd een veranderorganisatie moet worden ingericht. Het maken van keuzes voor harmonisatie kan tegelijkertijd met het uitwerken van de GR. En voor het realiseren van de nieuwe samenwerkingsstructuur en -organisatie op 1 januari 2025 is het noodzakelijk dat voor eind 2023 bestuurlijke besluitvorming over het oprichten van de GR plaatsvindt. Dan kan 2024 worden gebruikt voor de verschillende fases van ontwerp en inrichting van de nieuwe organisatie en de aansturing daarvan.

| Fase | Planning | Eigenaar | Betrokken |
|---|---|---|---|
| 1. Voorbereiding a. Opstellen Plan van Aanpak b. Principebesluit over richting c. Inrichten veranderorganisatie | 1 ^e kwartaal '23 | Regiegroep, stuurgroep, raden | Teamhoofden, MT's, stuurgroep, regiegroep |
| 2. Uitwerken versterking samenwerking a. Inrichten Veranderorganisatie b. Harmonisatie c. Uitwerken GR d. Financieel perspectief e. Communicatie | 2 ^e en 3 ^e kwartaal '23 | Veranderorganisatie, regiegroep, MT's, BLNP | Organisaties gem. en BLNP, stuurgroep, regiegroep, OR |
| 3. Besluitvorming juridisch construct GR | 4 ^e kwartaal '23 | Colleges en raden, Veranderorganisatie | Stuurgroep, regiegroep |
| 4. Detaillering inrichting besturing en organisatie | 1 ^e en 2 ^e kwartaal '24 | Veranderorganisatie | Organisaties gem. en BLNP |
| 5. Voorbereiding implementatie besturing en organisatie | 3 ^e kwartaal '24 | Veranderorganisatie | Organisaties gem. en BLNP |
| 6. Implementatie besturing en organisatie | 4 ^e kwartaal '24 | Veranderorganisatie | Organisaties gem. en BLNP |

Nader in te vullen is welke acties per fase plaatsvinden:

| Fase | Acties |
|--|--------|
| 1. Voorbereiding a. Opstellen Plan van Aanpak b. Principebesluit over richting c. Inrichten veranderorganisatie | |
| 2. Uitwerken versterking samenwerking | |

| | |
|--|--|
| d. Inrichten Veranderorganisatie e. Harmonisatie f. Uitwerken GR g. Financieel perspectief h. Communicatie | |
| 3. Besluitvorming juridisch construct GR | |
| 4. Detaillering inrichting besturing en organisatie | |
| 5. Voorbereiding implementatie besturing en organisatie | |
| 6. Implementatie besturing en organisatie | |

BIJLAGE 1: GROSLIJST VAN ONDERWERPEN DIE IN AANMERKING KOMEN VOOR SAMENWERKING

Onderstaande lijst is een samenvatting van de onderwerpen die eind 2022 door de BLNP-teams genoemd als onderwerpen waarop zij – naast de onderwerpen waarop al wordt samengewerkt – willen gaan samenwerken en waarop zij de samenwerking verder willen intensiveren.

Financiën

1. Standaardisatie/harmonisatie basisadministratie (wijze van boeken, omgaan met transitorische posten, opslaan van bestanden etc.)
2. Verder harmoniseren debiteurenadministratie
3. Standaardiseren controle op het crediteuren- en debiteurenproces, gezamenlijke controlenorm en controleproces
4. Harmoniseren van het proces memoriaal boekingen waarbij de functiescheiding is geborgd
5. Formatiebeheer op orde (vastleggen en volgen van de formatie en salarisbegroting in Youforce) door HRM en Financiën gezamenlijk
6. Eén team met één werkvoorraad
7. Standaardisatie/harmonisatie van P&C-producten en proces van totstandkoming van P&C-producten
8. Gezamenlijke kantoorautomatisering en volledig geharmoniseerde processen

ICT

1. Nieuw beleid; architectuur
2. Flexibele Werkplek, Serverpark op afstand?
3. Applicatielandschap
4. Beheerorganisatie
5. Werkgebieden
6. Datamanagement
7. Gezamenlijk aanbestedingsbeleid

HRM

1. Harmoniseren arbeidsvoorwaarden en HR-beleid voor de vier gemeenten en BLNP-teams
2. Verbinding tussen BLNP-teams onderling en tussen BLNP-teams en gemeentelijke organisaties versterken
3. Goede afspraken over en (ICT-)ondersteuning voor huisvesting en hybride werken, zowel voor BLNP-teams als gemeentelijke organisaties
4. Verhelderen positie medewerkers binnen BLNP-organisatie
5. Leiderschap binnen nieuwe BLNP-structuur ondersteunen, zowel binnen samenwerkingsorganisatie als binnen gemeenten

Juridische Zaken

1. Borgen juridische control functie in BLNP
2. Waar noodzakelijk, in- of externe formatieve uitbreiding verkennen en realiseren

3. Verkennen mogelijke aansluiting complementaire taakvelden (bijv. inkoop, aansprakelijkheidsclaims en verzekeringen)
4. Discussie en besluitvorming over afbakening taakstelling van JZ; 1e versus 2e lijns werkzaamheden
5. Standaardisatie werkwijze en één werkvoorraad cluster Bezwaren & Klachten
6. Nauwere samenwerking cluster Privacy en cluster Juridische Advisering (Topdesk)
7. Verder uitbouwen aanbod interne JKZ trainingen
8. Specialisatie om gewenste kennis en competenties binnen het team te versterken