

RAADSINFORMATIEBRIEF

14R.00237



Van : college van burgemeester en wethouders

Datum : 10 juni 2014

Portefeuillehouder(s) : burgemeester

Portefeuille(s) : Regionale samenwerking

Contactpersoon : F. Bots

Tel.nr. : 428351

E-mailadres : bots.f@woerden.nl

Gemeente Woerden



14R.00237

Onderwerp:

Raadsinformatiebijeenkomst Werken voor Oudewater en Woerden

Kennisnemen van:

Het programmacontract en het jaarplan 2014 en het programma voor de raadsinformatiebijeenkomst van 19 juni 2014.

Inleiding:

Per 1 januari 2015 smelten de ambtelijke organisaties van Oudewater en Woerden samen. Dit proces wordt voortvarend uitgevoerd conform bijgevoegd Programmacontract en Programmajaarplan. In deze raadsinformatiebrieven lichten wij de totstandkoming en de stand van zaken kort toe. We nodigen u uit voor een gezamenlijke raadsbijeenkomst, waar wij hier verder op in gaan (zie bijgevoegde programma).

Terugblik op eerdere raadsbesluiten

Het programma voor de samensmelting hebben wij vormgegeven op basis van eerdere besluitvorming in de gemeenteraden van Oudewater en Woerden:

- Begin 2012 hebben beide raden ingestemd met het besluit van de colleges om toe te werken naar één ambtelijke organisatie.
- Medio 2013 hebben beide raden de colleges de opdracht gegeven de samenwerking vorm te geven in een model waarin de ambtelijke organisatie van de gemeente Woerden de diensten verleent voor Oudewater op basis van een dienstverleningsovereenkomst en overeenkomstig de Richtinggevende uitgangspunten.
- Najaar 2013 hebben beide raden besloten de Businesscase vast te stellen, de kosten van de samenvoeging op te nemen in hun begrotingen en de colleges opdracht te geven de verdere implementatie van de samenwerking vorm te geven conform het DVO-model per 1 januari 2015.
- Eind 2013 heeft de raad van Oudewater de kaderstellende Dienstverleningsovereenkomst vastgesteld ten behoeve van de nog op te stellen uitvoeringsovereenkomsten.

Uw opdracht hebben onze colleges op basis van bovenstaande kaderstellende documenten qua inhoud en proces verder uitgewerkt in een programmacontract. Ook het eerste jaarplan – voor 2014 – hebben beide colleges in februari 2014 vastgesteld.

Kernboodschap:

Programmacontract: visie en hoofdlijnen

Het samenvoegingsproces hebben wij vormgegeven als een programma, vanwege het volgende:

- tijdelijke inspanning, maar met langere doorlooptijd

- complexe samenstelling van activiteiten met veel onderlinge afhankelijkheden
- sturing van meerdere actoren door focus op einddoel

Het programmacontract "Werken voor Oudewater en Woerden" bevat het einddoel (visie) van de nieuwe organisatie en de hoofdlijnen om dat te bereiken:

- visie en doelstellingen: vanuit verschillende belanghebbenden hebben wij een visie geschetst, die de basis is voor de 4 strategische doelstellingen van het programma: 2 besturen goed bedienen, kwaliteit verhogen, kosten verminderen en kwetsbaarheid verminderen.
- organisatie: beide colleges zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep, die besluit over de verdere invulling en uitvoering. De besluitvorming wordt voorbereid in de regiegroep, bestaande uit beide secretarissen, de programmamanager en –secretaris. In het programmateam komen alle trekkers van activiteiten samen.
- governance: we meten en verantwoorden in hoeverre we de doelstellingen bereiken.
- communicatie: de organisatieverandering is grotendeels een intern programma, zodat de nadruk ligt op het informeren en activeren van medewerkers, management en colleges. Externe communicatie vindt plaats, wanneer de samenvoeging gevolgen heeft voor burgers, bedrijven etc. Voor beide doelgroepen is een kernboodschap opgenomen.

We hanteren bij de uitvoering van het contract globaal de volgende planning: inventariseren en inrichten in 2014, afstemmen en standaardiseren in 2015 en optimaliseren in 2016.

Programmajaarplan 2014: van visie naar uitvoering

In jaarplannen maken we concreet wat er moet gebeuren. In de eerste fase (2014) zijn we aan de slag:

- van doelstellingen naar inspanningen: door middel van een doelen-inspanningen-netwerk hebben we inzichtelijk gemaakt waarom welke inspanningen nodig zijn.
- organisatie: de inspanningen zijn belegd bij 5 projectgroepen (inrichten en resultaat) en 5 werkgroepen (inventariseren en adviseren) of bij het programmateam.
- communicatie: we betrekken en informeren beide organisaties op verschillende informatiemomenten, via bijeenkomsten, nieuwsbrieven en intranet.
- begroting: op basis van de businesscase is een startbegroting opgesteld.

Stand van zaken: werk in uitvoering

De organisaties zijn inmiddels hard aan de slag met de uitvoering van de plannen. Zo zijn de projectplannen vastgesteld en enkele producten reeds opgeleverd. Steeds meer medewerkers zijn betrokken bij een of meerdere programma-activiteiten.

In de raadsbijeenkomst van 19 juni 2014 geven wij met de programmaorganisatie een toelichting op het bovenstaande door de stand van zaken te presenteren. In bijgevoegd programma ziet u dat de bijeenkomst is opgebouwd rondom enkele verdiepende thema's. Bovendien gaan we nader in op de communicatie rondom het programma.

Vervolg:

Tijdens de raadsinformatiebijeenkomst op 19 juni 2014 krijgt u meer informatie over de voortgang van het programma Werken voor Oudewater en Woerden. De verantwoording aan de raad vindt verder plaats via de gebruikelijke p&c-cyclus, aangevuld met raadsinformatiebrieven als daar aanleiding toe is.

Bijlagen:

- 14i.01119: Programmacontract Werken voor Oudewater en Woerden
- 14i.01117: Jaarplan 2014 (eerste fase)
- 14i.02464: Programma raadsinformatiebijeenkomst 19 juni 2014

De burgemeester van Oudewater



mr. drs. P. Verhoeve

De burgemeester van Woerden



V.J.H. Molkenboer



WERKEN voor
**Oudewater
en Woerden**



Gemeente Woerden

Programmacontract



14i.01119

- Opdrachtgever: Stuurgroep
- burgemeester Oudewater (vz)
 - burgemeester Woerden
 - wethouder Oudewater
 - wethouder Woerden
- Opdrachtnemer: Regiegroep
- gemeentesecretaris Woerden
 - gemeentesecretaris Oudewater
 - programmamanager
- Uitvoering: Karen Coesmans, programmamanager

Dit programmacontract is goedgekeurd door:

Stuurgroep Oudewater-Woerden d.d. 3 februari 2014

Bestuurlijk opdrachtgever:



Pieter Verhoeve
d.d. 7-3-2014.....

Ambtelijk opdrachtnemer:



Wilfred Goedmakers
d.d. 7-3-2014.....



Piet Holtrijger
d.d. 7-3-2014..



Karen Coesmans
d.d. 6-3-2014.....

Inhoud

Hoofdstuk 1. Inleiding	2
Hoofdstuk 2. Visie	5
Hoofdstuk 3. Doelen	8
Hoofdstuk 4. Organisatie	13
Hoofdstuk 5. Governance	18
Hoofdstuk 6. Omgeving	23
Hoofdstuk 7. Communicatie.....	24

Hoofdstuk 1. Inleiding

Voor u ligt het programmacontract van het programma *Werken voor Oudewater en Woerden*. Het contract beschrijft de uitgangspunten voor de uitvoering van het programma. Door de vaststelling van dit document legt de stuurgroep de beschreven opdracht neer bij de regiegroep. De regiegroep accepteert die opdracht en gaat over tot uitvoering. Het programmacontract is een weerslag van de verwachtingen die we van elkaar hebben.

De uitgangspunten vanuit dit programmacontract worden concreter uitgewerkt in faseplannen en in projectplannen. Daarin staan inspanningen, planningen, concrete activiteiten, budgetten e.d. beschreven. Het programmacontract is geldig voor de hele looptijd van het programma. Bij het eind van elke fase wordt opnieuw bekeken welke inspanningen er nodig zijn om de doelstellingen te bereiken, en worden nieuwe of bijgestelde projecten en inspanningen in uitvoering genomen. Het plan voor de eerste fase van het programma "Werken voor Oudewater en Woerden" betreft het programmajaarplan 2014.

Leeswijzer

In deze inleiding schetsen we de achtergrond van het programma "Werken voor Oudewater en Woerden". In het tweede hoofdstuk wordt de visie op de samenwerking beschreven. Een hoofdstuk dat is voortgekomen uit diverse gesprekken, en twee workshops met bestuurders en management. De gemeenten Oudewater en Woerden delen een visie op de toekomstige gezamenlijke organisatie. Eén organisatie die werkt voor twee besturen, hoe ziet er dat uit? Die visie is leidend voor een complex samenstel van activiteiten, die in samenhang met elkaar moeten gaan leiden tot het realiseren van dat beeld. Om dat concreter te maken, én inzichtelijk te maken op welke vlakken er allemaal resultaten geboekt moeten worden, en inspanningen uitgevoerd, hebben we in hoofdstuk 3 vanuit de visie de strategische en operationele doelen afgeleid. Hoe we dat willen gaan uitvoeren en monitoren staat in hoofdstuk 4 en 5. Hoofdstuk 6 schetst een aantal ontwikkelingen in de omgeving van het programma. Het programmacontract eindigt met de communicatiestrategie.

Waarom een programma?

- ✓ het is een tijdelijke inspanning, maar met een lange looptijd
- ✓ het raakt alle aspecten van de gemeentelijke organisatie
- ✓ het is een complexe samenstelling van activiteiten
- ✓ er zijn veel onderlinge afhankelijkheden
- ✓ de focus op het doel stuurt de activiteiten
- ✓ sturingsverantwoordelijkheden bij meerdere actoren

Achtergrond van de samenwerking

Op 6 december 2011 hebben onze colleges aan de gemeentesecretarissen opdracht gegeven toe te werken naar één ambtelijke organisatie. De jaren ervoor is in de Lopikerwaard onderzoek gedaan naar de samenwerkingsmogelijkheden. De conclusie van adviesbureau Berenschot was dat samenwerking tussen de vijf gemeenten (IJsselstein, Lopik, Montfoort, Oudewater, Woerden) als collectief niet aan te raden is, maar dat (o.a.) een samenwerking tussen Oudewater en Woerden kansrijk is. Vooral onder druk van de komende decentralisaties en RUD-vorming is deze samenwerking snel opgepakt. Eerst is verkend of samenwerking op deelterreinen mogelijk was, maar al snel was de conclusie dat samenwerking tussen beide gemeenten pas rendabel is als volledig ambtelijk wordt samengewerkt. Daarop is het genoemde bestuurlijke besluit van 6 december 2011 genomen. De gemeenteraden van Woerden en Oudewater hebben op 30 januari resp. 15 maart 2012 ingestemd met het vormen van één ambtelijke organisatie. Deze bestuurlijke besluitvorming vormt het kader waarbinnen de samenwerking wordt vormgegeven.

Beweegredenen

Behalve de wil en urgentie om samen te werken is er een inhoudelijke basis. Er zijn veel overeenkomsten tussen onze gemeenten. We hechten beide aan onze historische binnenstad, de identiteit van de kernen en profileren ons als gemeenten in het Groene Hart. Bovendien zijn er al veel terreinen waarop we samenwerken.

In beide gemeenten bleek uit het bestuurskrachtonderzoek dat we meer ambities hebben dan de ambtelijke organisatie aankan. De verwachtingen van de samenwerking zijn dan ook niet in eerste instantie ingegeven door financiële overwegingen, maar vooral in het verbeteren van dit evenwicht. Steeds is benadrukt dat de ambtelijke samenvoeging niet als doel heeft om efficiencyvoordeel te realiseren. Het streven is vooral om de ambtelijke kwetsbaarheid te verminderen en de kwaliteit van uitvoering te versterken.

De belangrijkste uitgangspunten voor de samenwerking

- ✓ de autonome besturen van Oudewater en Woerden worden bediend door één ambtelijke organisatie
- ✓ de gemeenteraden dienen hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol even krachtig te kunnen uitvoeren
- ✓ de gemeenten zoeken een invulling van het samenwerkingsmodel die bij hen past
- ✓ burger- en bestuursnabijheid
- ✓ de overgang geschiedt budgetneutraal
- ✓ het personeel van Oudewater komt in dienst van Woerden, met uitzondering van gemeentesecretaris en griffier
- ✓ functies die dicht tegen de colleges aan functioneren worden dicht bij de colleges georganiseerd
- ✓ de Woerdense situatie qua bedrijfsvoering en organisatie is het uitgangspunt
- ✓ de gemeente Woerden is volledig juridisch eigenaar van de ambtelijke organisatie
- ✓ beide stadskantoren blijven bezet en hun loketfunctie behouden
- ✓ opdrachtverlening vindt plaats in drie categorieën
 - uitvoeringsprocessen met een sterk herhalend karakter
 - reguliere (beleids)processen met een deels herhalend, deels eenmalig karakter
 - eenmalige en bijzondere (beleids)processen

Model

Voor (volledige) ambtelijke samenwerking tussen twee gemeenten zijn er in essentie twee modellen: samenwerking in een gemeenschappelijke regeling of uitvoering door een van de gemeenten op basis van een overeenkomst. Op 27 juni 2013 (Woerden) en 4 juli 2013 (Oudewater) is door de raden gekozen voor een model op basis van een dienstverleningsovereenkomst. Uiteraard wordt gekeken hoe andere gemeenten dit model invullen (Groningen-Ten Boer, Enschede-Losser, Aalsmeer-Amstelveen), maar een van de uitgangspunten is dat Oudewater en Woerden samen het model vormgeven. Op maat, passend bij de lokale invulling.

Voordelen DVO-model:

- zakelijke verhouding
- duidelijk opdrachtgever en opdrachtnemerschap
- relatief eenvoudig te realiseren
- weinig extra kosten
- geen extra bestuurslaag boven de samenwerking

Businesscase

In de businesscase zijn de effecten van de samenwerking op het gebied van kwaliteit, kwetsbaarheid en kosten in beeld gebracht. De conclusie is dat de voordelen vooral liggen in kwaliteitsverbetering en vermindering van de kwetsbaarheid. De verwachting is dat er niet veel kostenvoordeel te realiseren is. Vooral op ICT-gebied is er voordeel te behalen in de structurele kosten, maar de komende 5,5 jaar wordt dit ingezet om de incidentele kosten van de samenwerking terug te verdienen. Deze incidentele kosten zijn geraamd op €755.000,-. Bij de raadsbesluiten om de businesscase vast te stellen zijn deze incidentele kosten opgenomen in de begrotingen van 2014.

Samenwerking sociaal domein

Vooruitlopend op de totale ambtelijke samenvoeging zijn de taken in het sociale domein sinds 1 juli 2012 ondergebracht in de organisatie van Woerden. Deze samenwerking functioneert als pilot voor de gehele ambtelijke samenvoeging. Er is dus op beperkte schaal al ervaring opgedaan met het werken voor twee gemeenten. We gaan deze samenwerking goed evalueren om input te krijgen voor het programma.

Hoofdstuk 2. Visie

Elke stap voorwaarts, elke innovatie en elke revolutionaire ontwikkeling is begonnen in de geest. Bij een droom. Bij een idee over wat zou kunnen zijn of wat zou moeten zijn. Ideeën zijn hardnekkig: eenmaal postgevat in iemands gedachten zijn ze niet zomaar te verdrijven. Goede ideeën zijn hoogst besmettelijk wanneer ze gedeeld worden. Goede ideeën kunnen momentum en massa creëren en grote veranderingen teweegbrengen.

Zo'n idee wordt ook wel een visie genoemd: een blik op de toekomst die de kracht heeft om mensen in beweging te krijgen in de gewenste richting. Het is een beeldend verhaal voor de toekomst. Het is uitdagend en wekt daarmee energie op. Om de ambtelijke fusie per 1 januari 2015 succesvol te kunnen laten starten is veel energie nodig. Er zal hard gewerkt moeten worden aan heel praktische, operationele zaken en nagedacht moeten worden over oplossingen voor vraagstukken voor de langere termijn.

De visie is de kiem van de doelenboom: alle 'takken' vinden hun oorsprong in de visie. Daarmee is de hier geformuleerde visie de basis voor het programma 'Werken voor Oudewater en Woerden'.

Besturen en management van Woerden en Oudewater hebben die visie geformuleerd voor de nieuwe organisatie. Daarbij is het perspectief genomen vanuit zes groepen belanghebbenden (zie kader).

6 belanghebbenden

- ✓ Medewerkers
- ✓ Inwoners
- ✓ Colleges
- ✓ Gemeenteraden
- ✓ Bedrijven en instellingen
- ✓ Medeoverheden

Een nieuwe ambtelijke organisatie, die werkt voor twee besturen

In het hart van het Groene Hart is een bijzondere organisatie werkzaam. Bijzonder vanwege haar opdracht: werken voor de inwoners, gemeenteraden en colleges van twee gemeenten, Oudewater en Woerden. Twee historische steden te midden van een wereldwijd geroemd slagenlandschap met een diversiteit aan fraaie kernen. Twee samenlevingen met een rijk maatschappelijk middenveld, met inwoners die de weg kennen naar het bestuur.

Twee besturen als klant

Twee gemeenten met een specifieke eigenheid die erkend en gekoesterd wordt. Niet in de laatste plaats door de eigen colleges en gemeenteraden. Zij behartigen de belangen van de eigen inwoners. De besturen maken keuzes voor de eigen gemeente en zoeken oplossingen voor vraagstukken die daar aan de orde zijn. Zij worden hierin ondersteund door één enkele organisatie. Een organisatie die beide besturen als klant ziet, en zo recht doet aan de wensen en behoeften van inwoners in zowel Oudewater als Woerden. Hoe verschillend deze ook mogen zijn. De organisatie zet waar mogelijk in op geharmoniseerd beleid en eenduidige werkprocessen, maar biedt ook maatwerk met aandacht voor de couleur locale.

Flexibel georganiseerd

Bestuurders en organisatie zijn meesters in opdrachtgever- en opdrachtnemerschap. Er worden heldere afspraken, verwachtingen en opdrachten geformuleerd. In de uitvoering van deze afspraken concentreren de medewerkers zich op de mogelijkheden en laten zich niet belemmeren door structuren. Samenwerken, flexibel werken rondom opgaven; de organisatie is wendbaar en robuust in omvang en inhoud. Zo weten de colleges zich verzekerd van gedegen advies op maat bij lastige vraagstukken en kunnen inwoners van beide gemeenten erop vertrouwen dat het goede goed gedaan wordt.

Regisseren en faciliteren

Inwoners van Oudewater en Woerden ervaren dat hun gemeente dichtbij staat. De organisatie maakt deel uit van de netwerken in de samenleving; zo komen de inwoners de gemeente tegen bijvoorbeeld bij de sportclub, bij ondernemersverenigingen en op sociale netwerken. De organisatie is zichtbaar en benaderbaar en kiest een rol die faciliterend is aan de initiatieven uit de samenleving.

Bedrijven, instellingen en maatschappelijke partners delen de ervaring van de inwoners; zij kunnen de organisatie bevragen op expertise en kennis maar zijn in ruil daarvoor ook bereid om zelf mee te denken en mee te werken aan innovatieve oplossingen voor problemen. De gemeente laat zich hierin zien als een soms kritische, maar altijd betrouwbare gesprekspartner.

Toegevoegde waarde

Een organisatie die voor inwoners, colleges en gemeenteraden van twee gemeenten werkt, is een organisatie waarvoor het leuk, inspirerend en uitdagend is om te werken. Professionaliteit en flexibiliteit zijn kerneigenschappen van alle medewerkers. Reflectie op de manier waarop er gewerkt wordt hoort daar bij. De organisatie en alle medewerkers stellen zichzelf regelmatig de vraag: welke waarde voeg ik toe aan dat wat er al is? Waarom doen we de dingen zoals we ze doen?

Leren

Verantwoordelijkheden liggen zo laag mogelijk in de organisatie. Pro-activiteit, lef, creativiteit en initiatief worden beloond met vertrouwen. Diversiteit wordt gekoesterd, kunde en kennis worden gedeeld. Zo is de organisatie een lerend netwerk, waarin medewerkers zich kunnen, mogen, en moeten ontwikkelen.

En waar merk je dat dan aan?

Onderstaande verhalen illustreren de betekenis van die nieuwe organisatie voor haar medewerkers. Hoe gaan zij om met de verschillende belanghebbenden? Tegen welke knelpunten en dilemma's lopen ze aan en hoe gaan ze daarmee om? Ter illustratie een paar verhalen:

Met collega's

Jan verleent vergunningen voor evenementen. Steeds vaker moet hij nee verkopen aan inwoners omdat het beleid niet voorziet in een aantal veelvoorkomende wensen van inwoners. Wanneer hij zich meldt bij zijn collega's die het beleid opstellen met het verzoek om dit te onderwerpen aan de hoognodige update, krijgt hij nul op het rekest. 'We snappen je probleem Jan, maar het past simpelweg niet in de uitvoeringsovereenkomst. Over twee jaar ben je de eerste.' Tijdens de lunch bespreekt Jan zijn ervaring met collega's en vangt op dat collega Myryem wat tijd over heeft en wel toe is aan een uitdagende klus. Gezamenlijk stellen zij voor dat Myryem tijdelijk Jans werkzaamheden overneemt zodat hij tijd heeft om het wijzigingsvoorstel voor het beleid op te stellen.

Met inwoners

Timon krijgt een aanvraag binnen voor een omgevingsvergunning voor een dakkapel op een monumentaal pand in de Oudewaterse binnenstad. Hij ziet

de bui al hangen, omdat hij weet dat er hommeles is in de buurt en de aanvraag niet binnen het beleid past. Enkele dagen later zit Timon aan tafel bij de bewoonster, mevrouw Den Burgh, en onder het genot van een kopje koffie en een geelbuikje spreken zij de plannen door. De voorgestelde dakkapel past niet binnen de kaders van de vergunning, en zou ook weleens tot onvrede bij de burens kunnen leiden. Zij zien het laatste beetje zon in hun achtertuin geblokkeerd worden. Mevrouw wil de aanvraag toch doorzetten; zij heeft de extra ruimte gewoon nodig. Zij schildert graag de prachtige veenweidelandschappen maar mist een lichte ruimte die dienst kan doen als atelier. Timon geeft aan wat er niet kan en waarom, maar gaat samen met mevrouw Den Burgh op zoek naar een oplossing voor haar wens, binnen de mogelijkheden. Zou een uitbouw op de begane grond misschien kunnen?

Met bedrijven en instellingen

De crisis raakt Oudewater en Woerden hard. Winkeliers, horeca en culturele instellingen hebben te kampen met teruglopende bezoekersaantallen. De winkeliersvereniging, de directeurs van de verschillende musea en de horeca-uitbaters trekken aan de bel bij hun wethouders. "Lagere parkeertarieven" is het pleidooi van de winkeliers. "Ruimere openingstijden", brult de horeca. "Dicht het begrotingstekort", smeekt de museumdirecteur. Bewonerscommissies zien de bui al hangen: meer bezoekers en toeristen betekent meer overlast en vervuiling, om over de parkeerproblematiek nog maar te zwijgen. Adviseur Jos voorziet gedoe: het is een illusie te denken dat de gemeente dit zelf op kan lossen. Welke keuze ook gemaakt wordt, de gemeente is de gebeten hond. 'Laat de betrokkenen eerst eens beseffen dat ze een gedeeld probleem hebben, misschien komen ze samen dan met een slimme oplossing', denkt Jos, en roept vertegenwoordigers van de verschillende belanghebbenden bij elkaar.

Met bestuurders

Sem zit klem. Hij moet zowel de wethouder in Oudewater als de wethouder in Woerden voorzien van advies over een nieuwe ontsluitingsweg. Het probleem is dat de weg die zo gunstig is voor de ontsluiting van Woerden dwars door een mooi stuk natuur in Oudewater zal lopen. Beide wethouders voelen de hete adem van de gemeenteraden in de nek en graven zich in: "Ik moet beiden adviseren in het belang van hún gemeente... maar daarmee argumenteer ik tegen mezelf! Voor de andere gemeente moet ik immers het

tegenovergestelde beargumenteren.” Tess, zijn teammanager, vraagt waarom Sem het dilemma niet gewoon voorlegt aan de twee wethouders samen. Het wordt een zwaar gesprek maar de wethouders worden het eens dat het van belang is om in beide collegevoorstellen de gevolgen voor de andere gemeente goed toe te lichten. Er ontstaat ruimte om nogmaals het gesprek met elkaar aan te gaan en te zoeken naar een alternatief.

Met de raad

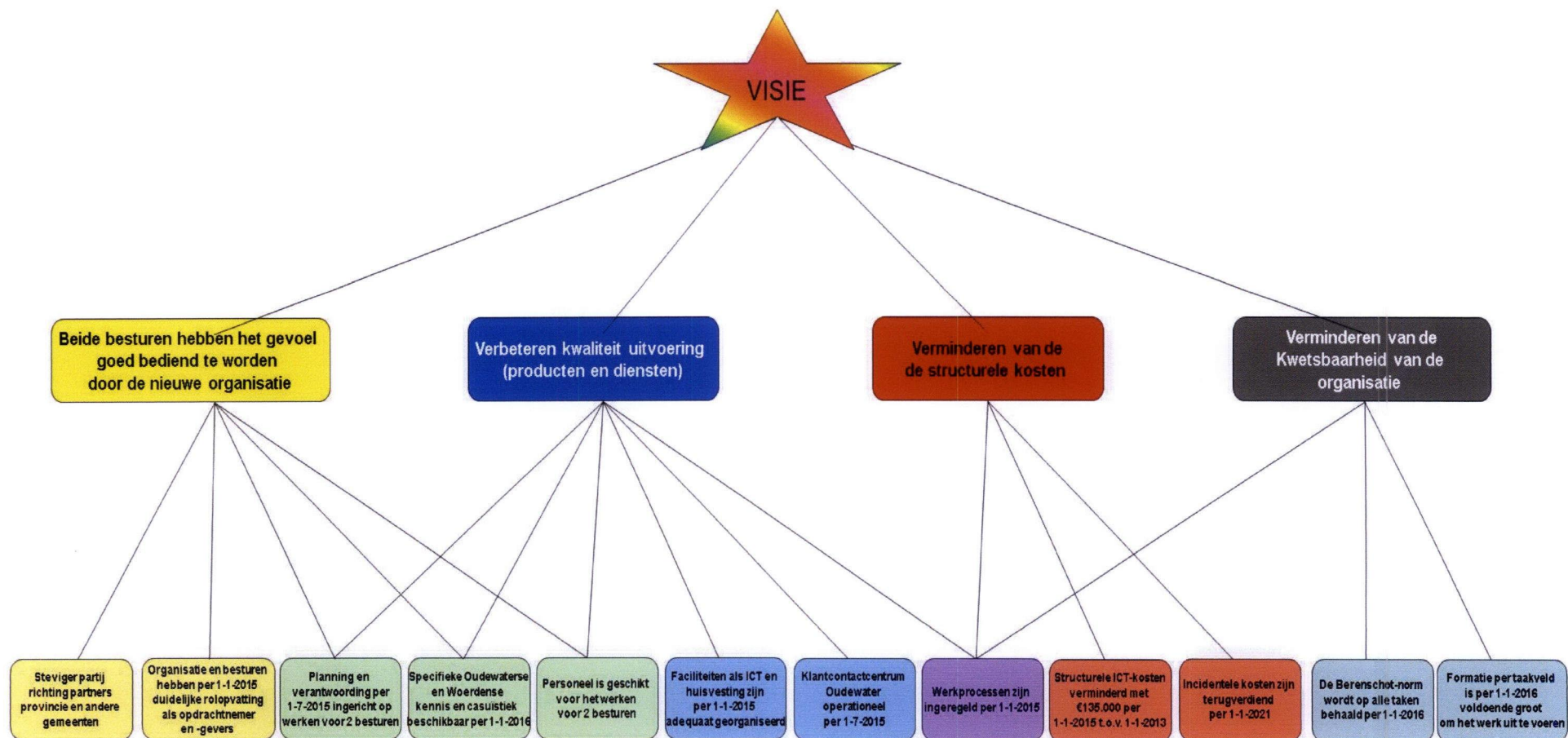
Milou wordt voorafgaand aan commissievergadering gebeld door een raadslid met een aantal technische vragen over een van de geagendeerde stukken. Deze zijn redelijk eenvoudig te beantwoorden; hetzelfde stuk is een week eerder in Oudewater aan de orde geweest en daar werden soortgelijke vragen gesteld over het stuk. Het raadslid vraagt echter door en begint vragen te stellen over keuzes die ten grondslag liggen aan enkele uitgangspunten. Het wordt nu wel allemaal erg politiek. Milou zegt het raadslid dat deze vragen te politiek van aard zijn en dat deze thuishoren op de eigenlijke vergadering. Het raadslid antwoordt dat deze vragen bij de behandeling in Oudewater ook vooraf zijn gesteld door een raadslid daar en dat deze toen wel beantwoord zijn. Nota bene door Milou zelf. Blijkbaar hebben de partijgenoten contact gehad over het stuk. Iets om te onthouden voor een volgende keer.

Met medeoverheden

Gemeenten kunnen een nieuwe provinciale subsidie aanvragen om te investeren in lokale vaar- en wandelroutes. Oudewater en Woerden zouden deze beide graag benutten. Ze willen hun routes optimaliseren door ze met elkaar te verbinden. Joost, als ambtenaar belast met dit onderwerp, krijgt nul op het rekest bij de provincie: alleen projecten met uitsluitend een lokaal karakter komen in aanmerking. De portefeuillehouders van Oudewater en Woerden zijn hierover erg ontstemd want juist het samen optrekken kan leiden tot een mooi aansluitend routenetwerk. Ze besluiten samen in overleg te gaan met Gedeputeerde Staten. Joost dringt erop aan om niet met twee, maar met één wethouder naar GS te gaan en op die manier direct al te laten zien dat het hier om een zeer kansrijke samenwerking gaat. Zijn charme en overtuigingskracht, gecombineerd met het open vizier van de bestuurders, leiden ertoe dat de wethouders zijn advies opvolgen: de gedeputeerde krijgt één bestuurder aan tafel die voor de twee gemeenten gezamenlijk spreekt. Hij is onder de indruk van de samenhang die de twee gemeenten hebben gezocht en de manier waarin zij daarin met één mond spreken. Omdat de provincie dit erg belangrijk vindt en inziet dat het lokale karakter van het project hiermee niet verloren gaat, besluit ze de subsidie alsnog toe te kennen.

Hoofdstuk 3. Doelen

Doelenboom programma Werken voor Oudewater en Woerden



Inleiding

De visie uit het vorige hoofdstuk geeft de richting aan voor de toekomst: dáár willen we heen met de ambtelijke samenvoeging. Om daar te komen moet de globale richting vertaald worden naar concrete doelen.

De doelenboom, weergegeven in de figuur hieronder, brengt de doelenboom alle aspecten in kaart die nodig zijn voor het realiseren van de visie en eerder geformuleerde uitgangspunten. Op het hoogste niveau (de 'ster') staat de visie met daarvan afgeleid vier strategische doelstellingen. Op het niveau daaronder zijn deze geoperationaliseerd. De programmaorganisatie is verantwoordelijk voor het realiseren van deze operationele doelen. Daartoe worden inspanningen verricht, die onder aan de boom zijn weergegeven. Die inspanningen wijzigen per jaar, per fase, en worden verder uitgewerkt in de jaarplannen.

Strategische doelen (wat willen we bereiken)

Op basis van de visie en eerder geformuleerde uitgangspunten hebben we voor het programma de volgende vier strategische doelen geformuleerd:

- I. *beide besturen (colleges en raden) hebben het gevoel goed bediend te worden door de nieuwe organisatie*
- II. *verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering (producten en diensten)*
- III. *verminderen van de structurele kosten*
- IV. *verminderen van de kwetsbaarheid van de organisatie*

Het eerste strategische doel is de kern van de opgave waar het programma voor staat. We moeten nieuwe verbindingen leggen tussen beide besturen en de gezamenlijke ambtelijke organisatie. Een nieuwe set van afspraken, die vastgelegd moet worden in deels 'oude' instrumenten die in hun toepassing geactualiseerd moeten worden (bijvoorbeeld de programmabegrotingen) en deels nieuwe instrumenten (de uitvoeringsovereenkomsten). Een nieuwe manier van werken die voor besturen, raden en medewerkers betekent dat we anders met elkaar omgaan. Veranderingen in houding en gedrag.

De overige drie strategische doelen zijn gestoeld op het verzilveren van de kansen die de samenwerking biedt zoals omschreven in de businesscase. De kwaliteit van de uitvoering die de organisatie kan bieden aan burgers, bedrijven en instellingen (en daarmee ook aan de besturen) kan beter worden,

bijvoorbeeld door van beide werelden het beste te nemen en kansen voor schaalvoordelen te verzilveren.

De financiële verkenning in de businesscase geeft aan dat het mogelijk is een structurele kostenbesparing te realiseren. Op het gebied van huisvesting is geen besparing te verwachten, omdat het Oudewaterse stadskantoor voor burgers (frontoffice) en bestuur in gebruik blijft. Ten aanzien van personeel geeft de businesscase aan dat het samenvoegen van twee krap bemeten organisaties geen noemenswaardige ruimte biedt om te bezuinigen. Op het gebied van ICT zijn wel financiële kansen benoemd in de businesscase, simpelweg omdat één applicatie in de lucht houden goedkoper is dan twee. Vooral de meerkosten van toekomstige ICT-investeringen kunnen zo worden verminderd.

Ons vierde strategische doel is het verminderen van de kwetsbaarheid van de nieuwe organisatie ten opzichte van de twee bestaande organisaties. Voor Oudewater zal de kwetsbaarheid fors kunnen worden verminderd, aangezien daar momenteel veel éénpitters werkzaam zijn. Maar ook voor Woerden geldt dat de organisatie op onderdelen minder kwetsbaar kan worden door de samenvoeging. Door kwetsbaarheid te verminderen, verbeteren we de continuïteit van de dienstverlening.

Operationele doelen (wat willen we concreet bereiken)

Om de strategische doelen te kunnen realiseren, zijn ze geoperationaliseerd, geconcretiseerd. In volgorde van de doelenboom:

1. *Steviger partij richting partners, zoals provincie en andere gemeenten*
We willen meer kunnen betekenen in onze samenwerking met andere organisaties. We willen duidelijke(r) stemmen hebben in gemeenschappelijke regelingen en andere samenwerkingsverbanden. Wanneer beide gemeenten hetzelfde denken, vormen zij direct al een kleine coalitie. Maar ook wanneer de gemeenten verschillende standpunten hebben, moet de organisatie beide besturen goed kunnen adviseren. Natuurlijk is het handig als bestuurders (en ambtenaren) elkaar kunnen vervangen. Onze besturen moeten afgewogen keuzes kunnen maken in bestaande en nieuwe samenwerkingsverbanden.

2. *Organisatie en besturen hebben per 1-1-2015 een duidelijke rolopvatting als opdrachtnemer en opdrachtgevers*

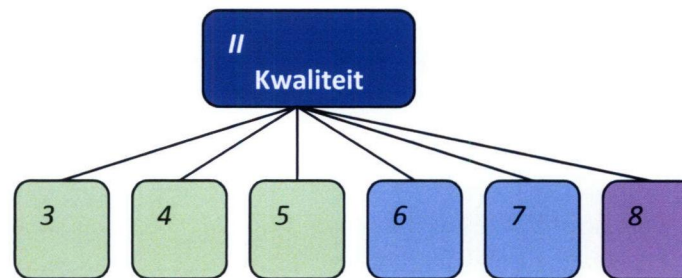
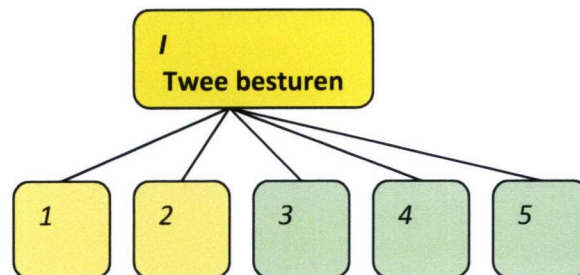
Doordat één organisatie voor twee besturen zal werken, veranderen de lijnen tussen (twee!) opdrachtgevers en hun opdrachtnemers. Om bestuurlijke ambities en ambtelijke mogelijkheden goed op elkaar af te stemmen, moeten wederzijdse verwachtingen helder vastgelegd worden, te meer daar twee besturen verschillende prioriteiten kunnen hebben. De organisatie wil voor de twee besturen een kritische sparringpartner zijn die doelmatigheid en rechtmatigheid verbindt. Goed luisteren, een proactieve houding en serieus genomen worden zijn daarbij kernwoorden. Onze gemeenteraden moeten in staat zijn hun kaderstellende, controlerende en volksvertegenwoordigende rol krachtig uit te voeren, waarbij de colleges kunnen sturen op de uitvoering.

3. *Planning en verantwoording zijn per 1-7-2015 ingericht op het werken voor twee besturen*

Om de beide besturen goed te bedienen is grip nodig op de voortgang van afgesproken opgaven, zodat tijdig gesignaleerd wordt waar knelpunten ontstaan in voortgang of inhoud van de bestuurlijke advisering. Voor een goede planning en control is het van belang dat de systematiek van beide gemeenten op elkaar aansluit. De nieuwe organisatie moet hiertoe in staat zijn voor het budgetjaar 2016. Een goed ontwerp van de p&c-systematiek vergroot tevens (het oog voor) de kwaliteit van de organisatie.

4. *Specifieke Oudewaterse en Woerdense kennis en casuïstiek is centraal beschikbaar per 1-1-2016*

In de grotere, samengevoegde organisatie is het lastig om te weten wie welke kennis en vaardigheden bezit om een opdracht effectief en efficiënt uit te voeren. We willen voorkomen dat deze kennis alleen in de hoofden van mensen zit en medewerkers en bestuurders steeds opnieuw het wiel (lees: de oplossing dan wel de historie) moeten uitvinden. Kennis moet daartoe zo veel



mogelijk centraal ontsloten worden. Wij vinden dat ditzelfde principe ook geldt voor kennis ten aanzien van specifieke lokale dossiers.

5. *Medewerkers zijn geschikt voor het werken voor twee besturen*

Werken voor twee besturen betekent dat op de meeste plekken in de organisatie het werk anders wordt. Het personeel heeft daarbij soms bijzondere competenties nodig. De samenkomst van de Oudewaterse en Woerdense praktijk geeft een impuls van 'vers bloed', maar vooral een kans op kruisbestuiving om het beste van beide werelden te combineren. Om opgaven goed op te kunnen pakken is het benutten en vergroten van competenties (zoals flexibiliteit en bestuurlijke sensibiliteit) van de medewerkers van belang. We willen nadenken over wat voor personeel we in de toekomst nodig hebben en wat ervoor nodig is om (het juiste) personeel te binden en waar nodig aan te trekken.

Daarnaast hoort bij dit operationele doel het flexibel inzetten van intern personeel en het gericht inhuren van extern personeel. Inhuren doen we bij voorkeur op regulier werk zodat het eigen personeel doorgroeit op complex werk.

6. *Faciliteiten als ICT en huisvesting zijn per 1-1-2015 adequaat georganiseerd*

Voor het leveren van goed werk is een goede werkomgeving onontbeerlijk. Deze wordt vooral bepaald door de fysieke werkplek en de middelen waarmee gewerkt wordt, zoals ICT- en telecommunicatieapparatuur.

7. *Klantcontactcentrum Oudewater is operationeel per 1-7-2015*

We willen ervoor zorgen dat de burgers goed terecht kunnen bij het loket in Oudewater. Naar het voorbeeld van Woerden zullen we ook in Oudewater een KCC inrichten. Op deze wijze willen we invulling geven aan burger nabijheid, een van onze uitgangspunten.

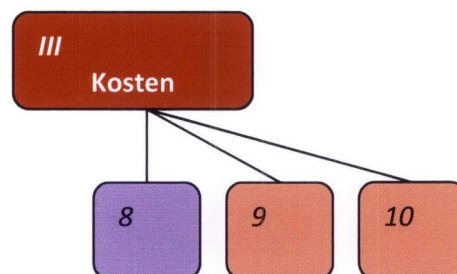
8. *Werkprocessen zijn ingeregeld per 1-1-2015*

Dit proces van ambtelijke samenvoeging zien wij als een uitgelezen kans om niet alleen de werkprocessen af te stemmen, maar bovendien te optimaliseren. Voor dat laatste wordt echter ruimer de tijd genomen; ons eerste doel is dat per 1 januari 2015 de basisdienstverlening operationeel is voor alle medewerkers én alle klanten! Bij het verbeteren van werkprocessen wordt in Woerden al enige tijd gewerkt volgens de LEAN-methodiek. Hierbij staat het vergroten van klantwaarde centraal. Klantwaarde kan uitgedrukt worden in (minder wacht)tijd, (minder) geld/kosten en (meer) kwaliteit van het eindproduct.

Door efficiënte werkprocessen creëren we tijd voor verdere verbreding en verdieping in de materie. Door bijtijds de juiste personen, afdelingen en/of andere organisaties te betrekken, kunnen foutmarges worden verkleind. Bij het maken van keuzes in de werkprocessen staat kwaliteit voorop.

Overigens is standaardisatie van processen iets anders dan harmonisatie van beleid: waar dat mogelijk is, is het een prettige bijkomstigheid maar het is niet ons doel. Conform de richtinggevende uitgangspunten blijft maatwerk per gemeente mogelijk, ook al leidt dat tot minder efficiëntie.

Om werknemers in staat te stellen elkaars werk over te nemen, is het van belang dat zij volgens een vaste standaard werken. Bij (niet-kortdurende) personele uitval moet het werk overgenomen kunnen worden door een collega die kan doorwerken met dezelfde informatie en volgens dezelfde processtappen. Standaardisatie vermindert de kwetsbaarheid van de organisatie.



9. *Structurele ICT-kosten verminderen met €135.000,- per 1-1-2015 ten opzichte van 1-1-2013*

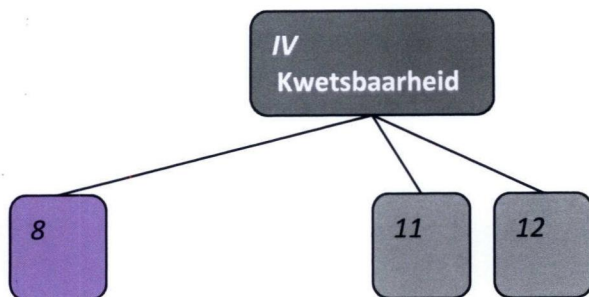
De mogelijkheden voor het verminderen van de structurele kosten worden conform de businesscase gezocht in de ICT-kosten. Daar zijn structurele voordelen te behalen, uitgaande van het ontwerpen van een gezamenlijk ICT-landschap. Ook de (keuzes bij de) inrichting van ICT willen we baseren op de mogelijkheden en meerwaarde die de ICT biedt aan de organisatie in termen van kosten (direct aan software en indirect aan beheer/verdere automatisering), kwetsbaarheid (continuïteit) en kwaliteit (werkprocessen).

10. *Incidentele kosten zijn terugverdiend per 1-1-2021*

Ons doel is dat de samenvoeging zichzelf financieel terugverdiend in ca. 5,5 jaar. Dit willen we graag aantonen door middel van een terugverdienmodel, omdat de terugverdientijd de looptijd van dit programma (naar verwachting ca. 3 jaar) overstijgt. De incidentele kosten zijn geschat in de businesscase, volgens een rekenmodel. Zonder te pretenderen dat die schatting de realiteit moet worden, streven we wel naar het beheersen van de kosten binnen de nu bepaalde totalen. De budgetten die door de raden ter beschikking zijn gesteld, zijn vooralsnog ook op deze schatting gebaseerd. Voor ICT zijn voor de samenvoeging incidentele investeringen nodig om tot één ICT-landschap te komen (ca. €275.000,-). Andere incidentele kosten verwachten we ten aanzien van programmakosten (€250.000,-) en personele frictie aan verminderde productenopbrengst (€230.000,- en verdere financiering wordt vanuit het bestaande loonbudget gedekt).

11. De Berenschotnorm wordt op alle taken behaald per 1-1-2016

In de businesscase is de norm gehanteerd dat voor het borgen van de continuïteit van de dienstverlening (aan bestuur en maatschappij) minimaal 2 fte per taakveld beschikbaar is, zodat medewerkers elkaars werk kunnen overnemen. Door de formatie goed in te delen, wordt het mogelijk om de samengevoegde organisatie robuust vorm te geven.



12. Per taakveld is de formatie per 1-1-2016 voldoende groot om het werk uit te voeren

Op sommige taakvelden wordt – los van de Berenschotnorm – momenteel kwetsbaarheid ervaren (onderbezetting). Deze ervaren kwetsbaarheid willen we oplossen, zonder nieuwe kwetsbare posities te creëren. De juiste persoon op de juiste plaats. De juiste plaatsen worden bepaald door het te verrichten werk, wellicht door een herschikking van taken. De juiste persoon wordt bepaald op basis van vaardigheden en kennis (o.a. opleiding en ervaring), wat we willen bewerkstelligen met het plaatsingsplan (zie programmajaarplan 2014).

Inspanningen (wat gaan we daarvoor doen)

Er moet veel werk worden verzet om de operationele doelen te behalen. Deze activiteiten zullen wij beschrijven in onze jaarplannen.

Hoofdstuk 4. Organisatie

Uitgangspunten

Voor de organisatie en besturing van het programma hanteren we deze organisatieprincipes:

<i>Rollen en verantwoordelijkheden</i>	Opdrachtverstrekking ligt op een hoog niveau in de aansturingsstructuur (niveau bestuur, directie, stuurgroep, programmamanager), waarbij programmamanager en lijnmanagement met elkaar aan de voorkant afstemmen.
	Uitvoeringsverantwoordelijkheid ligt laag in beide organisaties én zo breed mogelijk. Idealiter krijgt iedereen een (grotere of kleinere) rol.
	Rollen worden waar mogelijk al tijdens de programmafase belegd conform de toekomstige invulling van functies, rollen en verantwoordelijkheden
<i>Focus</i>	De focus van de stuurgroep is gericht op het eindbeeld: de visie zoals beschreven in hoofdstuk 2 en de realisatie van de strategische doelstellingen in hoofdstuk 3.
	De focus van de regiegroep ligt op het realiseren van zowel de strategische als de operationele doelstellingen. In de regiegroep worden de randvoorwaarden gecreëerd die nodig zijn om het programma te doen slagen.
	De focus van programmamanager en -team ligt op het realiseren van de operationele doelstellingen.

<i>Inrichten van het werk</i>	Elke activiteit - of het nu een lijnactiviteit, project of werkgroepactiviteit is - die een bijdrage levert aan de doelstellingen van 'Werken voor Oudewater en Woerden', maakt deel uit van dat programma.
	Sturing op de activiteiten kan plaatsvinden door directie- of MT-leden, lijnmanagers, projectleiders of de programmamanager, allen vanuit de visie en doelstellingen zoals verwoord in dit programmacontract.
	Alle programma-activiteiten hangen samen met elkaar en met de doelstellingen. We leggen de focus op het afstemmen op de raakvlakken, niet op het afbakenen van grenzen.
	Werkzaamheden ten behoeve van het programma (zoals bv. in de werkgroepen) worden zo veel mogelijk ingebed in regulier werk van medewerkers.
	Waar specifieke ontwikkeltaken aan de orde zijn en concrete resultaten op bepaalde tijdstippen gerealiseerd moeten zijn, worden projecten opgestart. Ook hierbij wordt gekeken of projectwerkzaamheden kunnen plaatsvinden in een reguliere context, bijvoorbeeld binnen projecten met een bredere doel- en probleemstelling.
	Waar nodig biedt het programmateam methodische ondersteuning (bv. op het terrein van projectmanagement)

Sturing op het programma

Bestuurlijke sturing

De stuurgroep bestaat uit de burgemeesters van beide gemeenten en één wethouder van elke gemeente, aangevuld met de regiegroep (gemeentesecretarissen van beide gemeenten en de programmamanager). De stuurgroep komt elke zes weken bij elkaar.

De breedte van dit programma, over twee organisaties heen, maakt dat op alle beleidsterreinen, bij alle uitvoerende diensten, bij alle uitbestede diensten, bij alle gemeenschappelijke regelingen, bij ondersteunende diensten etc. veranderingen verwacht kunnen worden. Het programma raakt in de volle breedte twee organisaties én twee besturen. Zo leren we tijdens de uitvoering van dit programma al om 'lenig' om te gaan met de verschillende standpunten en gedachten die er heersen. Ook op bestuurlijk niveau speelt die complexiteit. De sturing op sommige projecten die onder het programma vallen, kan ook plaatsvinden door andere bestuurders dan die lid zijn van de stuurgroep. Zo bereiken we een breed draagvlak voor de samenwerking op bestuurlijk niveau. Voor stuurgroep, regiegroep en programmateam tekent dit onze grote verantwoordelijkheid om bij opdrachtverlening te zorgen voor maximale duidelijkheid en afstemming tussen bestuurders onderling, en tussen bestuurders, directie/MT en programmaorganisatie.

Voorbeeld

Stel: in het programma 'Werken voor Oudewater en Woerden' wordt een project bedrijfsvoering gestart. Lopende het programma besluiten directie en bestuur van Woerden om de héle bedrijfsvoering aan te pakken en te moderniseren. Die doelstelling overstijgt die van het programma, tegelijkertijd kan het een niet zonder het ander. In die situatie kan gekozen worden om het (kleinere) project 'Bedrijfsvoering Oudewater-Woerden', gestart binnen het programma, deel te laten uitmaken van het grotere project 'Modernisering bedrijfsvoering'. De wethouder Bedrijfsvoering wordt bestuurlijk verantwoordelijk, ambtelijk opdrachtgever is de directeur/ concerncontroller. Geen van beiden is lid van stuur- of regiegroep van het programma. Toch organiseren we op deze manier afstemming op het juiste overkoepelende niveau, zodat de bedrijfsvoeringsdoelstellingen van het programma Oudewater-Woerden ook gerealiseerd worden via het overstijgende project. Het gewenste verbindingsniveau in dit voorbeeld is ambtelijk tussen directeur/concerncontroller en programmamanager; bestuurlijk in het College van B&W van de gemeente Woerden.

Op deze manier bekijken we per ontwikkeling en/of project op welk niveau de opdrachtverlening thuishoort. We organiseren de noodzakelijke afstemming over de opdrachtformulering hoog in de aansturingsstructuur zodat er in de uitvoering geen energie verloren hoeft te gaan. Bij eenduidige en duidelijke opdrachtverstrekking vanuit lijn én programma kan de uitvoeringsverantwoordelijkheid laag in de organisatie belegd worden.

Ambtelijke sturing

De regiegroep bestaat uit de twee gemeentesecretarissen en de programmamanager; zij sturen het programma aan, zijn verantwoordelijk voor de afstemming tussen lijnactiviteiten en programma-activiteiten, en creëren de randvoorwaarden die nodig zijn om het programma te doen slagen. De focus van de regiegroep ligt op het realiseren van de strategische en operationele doelstellingen. De regiegroep komt elke twee weken bij elkaar. Binnen de regiegroep hebben alle deelnemers een specifieke rol en verantwoordelijkheid, ingegeven door hun rol in de toekomst.

Voorbeeld

Bij keuzes over de organisatie heeft de gemeentesecretaris van Woerden een zwaardere stem. Bij inrichting van bestuurs- en burgers nabijheid voor Oudewater, maar ook bij elementen die de 'latende' organisatie aangaan, heeft de gemeentesecretaris van Oudewater meer inbreng. Bij kwesties die de uitvoering en uitvoerbaarheid van het programma raken, en de mate waarin doelen bereikt worden, ligt de verantwoordelijkheid bij de programmamanager. Als drietal is de regiegroep opdrachtnemer van de opdracht zoals verwoord in dit programmacontract.

Thema's die de regiegroep bespreekt, zijn:

- Voortgang programma-uitvoering
- Besteding programmabudget
- Afstemming tussen lijnactiviteiten en programma-activiteiten
- Communicatie (naar beide organisaties, beide besturen - colleges en raden - én extern)
- Voorbereiding bestuurlijke besluitvorming, afstemming en informatie
- Specifieke knelpunten

De gemeente Woerden heeft in 2013 een behoorlijke verandering gerealiseerd in de inrichting en besturing van de organisatie, waarbij programma-management is geïntroduceerd als nieuwe vorm van sturing op samenhang. Daarnaast is het lijnmanagement heringericht, en wordt vanuit twee lagen (directie en teammanagers) gewerkt aan meer samenhang, meer flexibiliteit en meer thematische sturing (werken rondom opgaven). In die context wordt nu gewerkt aan het samenvoegen van beide ambtelijke organisaties.

Het programma 'Werken voor Oudewater en Woerden' raakt aan de gehele organisatie, er zullen heel veel raakvlakken ontstaan tussen lijn- en programmaorganisatie. Een zeer belangrijke is het raakvlak met het lopende programma voor managementdevelopment en teamontwikkeling in Woerden.

Er gaan daarnaast diverse activiteiten plaatsvinden die gestuurd worden door de programmaorganisatie, maar ook activiteiten die gestuurd worden binnen de lijn (door teammanagers) of binnen directiethema's (door directieleden), terwijl ze wél deel uitmaken van het programma omdat ze bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. We gaan in die gevallen niet de (verantwoordelijkheids-)scheidslijnen bewaken, maar juist energie richten op het koesteren van de raakvlakken: dáár kunnen de juiste slimme keuzes gemaakt worden. Het maken van deze slimme keuzes doen we samen: de directie van de gemeente Woerden en de programmamanager, in tweewekelijkse overleggen. Ook in Oudewater bestaat er de noodzaak om lijn- en programmaorganisatie nauw op elkaar aan te laten sluiten. Vanwege de kwetsbaarheid in Oudewater zal het een flinke kluit zijn om de dagelijkse dienstverlening op peil te houden, en ook voldoende Oudewaterse inbreng te realiseren in de werkgroepen en projectgroepen van het programma. Tijdens de verbouwing blijft de winkel open. Het bewaken van dit evenwicht vindt plaats tweewekelijks, in een overleg van het MT van de gemeente Oudewater en de programma-

manager. Daarnaast is de programmamanager aanwezig bij het teammanagersoverleg, waarbij vooral gesproken wordt over de veranderaanpak (motivatie, inspiratie, steun en vertrouwen).

Hoewel bovenstaande afstemmingsoverleggen geen formele sturing op het programma inhouden, gaat het hier om cruciale randvoorwaarden.

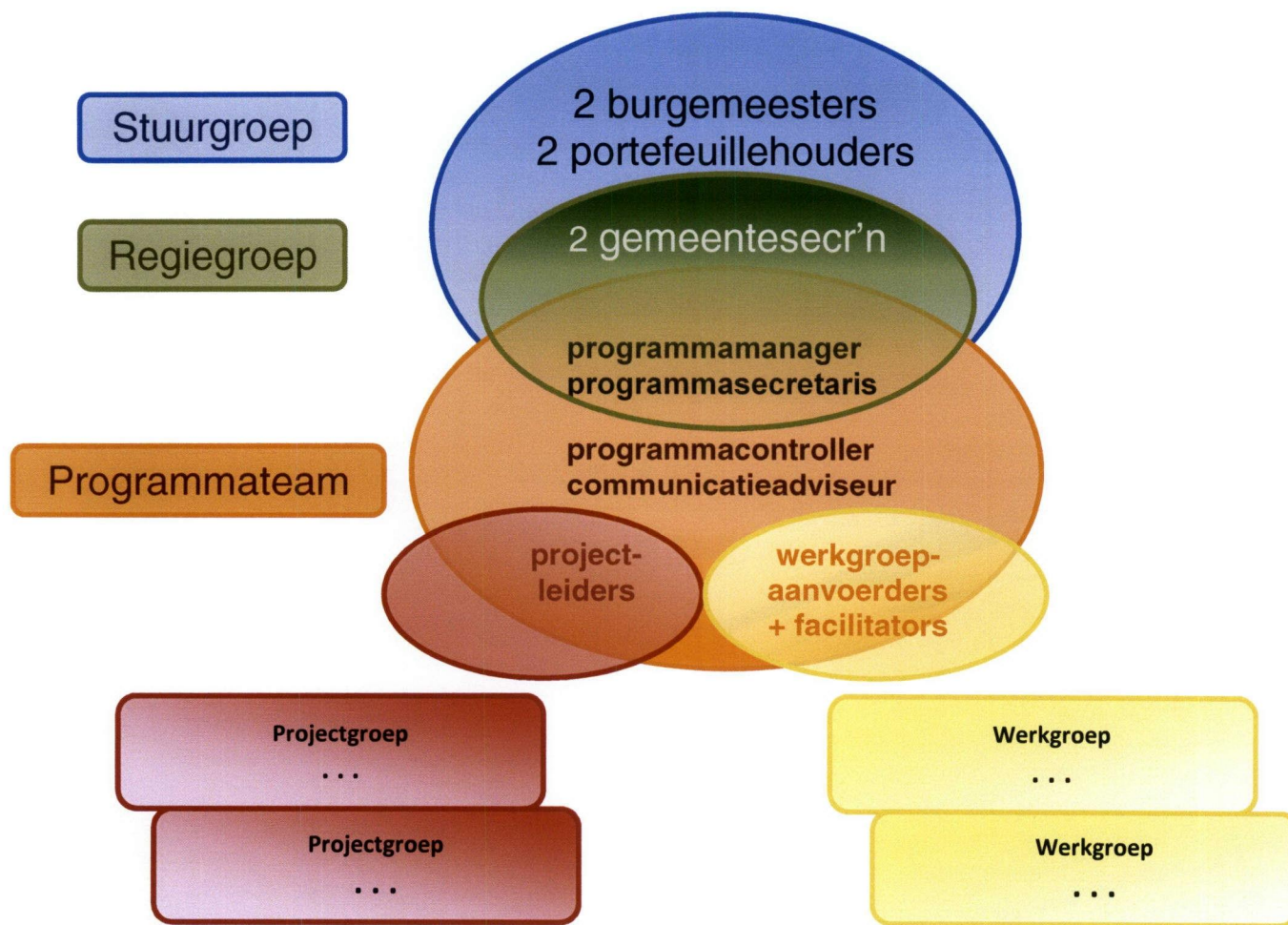
Sturing op de uitvoering

De programmamanager zorgt voor de strategische sturing aan het programma (bijvoorbeeld informatiestromen tussen regie- en stuurgroep, colleges, organisaties in de omgeving) en draagt zorg voor de voortgangsbewaking van alle uitvoerende activiteiten in het programma. De programmamanager beschikt over het programmabudget, stemt hierover af in de regiegroep, en beschikt over een team dat bestaat uit een programmasecretaris, een programmacontroller en een communicatie-adviseur. Daarbij is het van belang dat zowel vanuit Oudewater als vanuit Woerden rollen in het programmateam worden ingenomen. Programmamanager en -secretaris zijn fulltime toegewezen aan het programma.

De programmacontroller is voor minimaal twee dagen in de week toegewezen aan het programma en is verantwoordelijk voor het beheersingsinstrumentarium van het programma (zie hoofdstuk 5). De controller ontwikkelt en produceert alle rapportages en het sturingsdashboard. Op basis van de tussentijdse informatie adviseert zij over benodigde bijsturing. Onderzoeken, benchmarks of andere vormen van informatieverzameling worden door de controller uitgevoerd en/of gecoördineerd. Daarnaast adviseert zij projectleiders over de te hanteren beheersingsinstrumenten en ondersteunt hen daarbij.

De communicatieadviseur is voor minimaal een dag in de week toegewezen aan het programma. Zij bewaakt de invulling van de communicatiekaders (hoofdstuk 6) en coördineert de communicatie-activiteiten in de diverse uitvoerende programmadelen (werkgroepen, projectgroepen, lijnorganisatie, externe contacten etc.). Ook draagt zij zorg voor de uitvoering van de programma-communicatie op niveau van programmateam, regiegroep of stuurgroep.

Dit viertal vormt de kern van de programmaorganisatie. Daarnaast maken projectleiders, werkgroepaanvoerders en facilitators deel uit van het programmateam. Omdat de inrichting van het programma per fase kan verschillen, wordt de precieze inrichting van projectgroepen en werkgroepen weergegeven in het programmajaarplan.



Uitvoering van het programma

Werkzaamheden in het programma worden uitgevoerd in werkgroepen, projectgroepen en 'gewoon' in de lijnorganisatie(s). In het brede programmateam vindt afstemming tussen alle werkzaamheden plaats.

Werkgroepen binnen het programma zijn verantwoordelijk voor het inrichten van het (reguliere) werk in de nieuwe organisatie. Werkgroepen werken opgavegericht; afhankelijk van hun vraagstukken kan er voor verschillende manieren van inrichten gekozen worden. Elke werkgroep kent twee sleutelfuncties: de aanvoerder (meestal een manager van een van de teams binnen het werkterrein) en de facilitator. Voor de verbinding tussen de werkgroepen richt de programmamanager een overlegstructuur in.

De rol van de facilitator is:

- In de werkgroep de benodigde kennis en deskundigheid inbrengen rondom het programma en de doelstellingen
- Procesbegeleiding, ondersteunen van de aanvoerder bij het bereiken van de antwoorden op de gestelde opgaven.
- Methodiekontwikkeling; afstemmen van de gebruikte methodieken binnen de werkgroepen op elkaar, zodat we gelijksoortige antwoorden krijgen
- Verbinding zoeken en creëren. Signaleren waar raakvlakken zitten en die actief betrekken bij de discussies.

De rol van de aanvoerder is het organiseren van de beantwoording van de gestelde opgaven. Daarbij schakelt hij wisselende groepen medewerkers in, en organiseert uitwisseling.

Werkzaamheden van de werkgroepen vinden plaats gedurende de periode 2014-2015 en worden zo veel mogelijk direct geborgd in de teamstructuur van Woerden. Een beschrijving van de werkgroepen en hun opdracht is te vinden in het programmajaarplan 2014.

Een ander deel van de programma-activiteiten wordt vormgegeven in *projectgroepen*. Projectgroepen worden alleen opgestart waar daadwerkelijk ontwikkeltaken aan de orde zijn en concrete resultaten op bepaalde tijdstippen gerealiseerd moeten zijn. Alle projectgroepen werken volgens het richtsnoer projectmatig werken van de gemeente Woerden.

De programmacontroller faciliteert training en coaching op de methodische kant voor alle projectleiders. Projectleiders worden soms aangestuurd door de programmamanager als ambtelijk opdrachtgever, soms door een directielid. Ongeacht de gekozen wijze van aansturing is het van belang dat er

afstemming plaatsvindt tussen de projectleiders onderling. De programmamanager richt daartoe een overlegstructuur in.

Globale planning

De programmaplaning wordt voortdurend aangepast aan de keuzes/prioriteringen die gemaakt worden in de regiegroepen, de stuurgroep, de activiteiten en plannings in de verschillende projectteams en werkgroepen en de tussentijdse bijstellingen. Programmamanager en -controller bewaken deze plannings en hun afstemming op elkaar. Activiteiten zullen naast en door elkaar heen plaatsvinden: er is sprake van een plateauplanning, waarbij activiteiten, soms ook over fasegrenzen heen, elkaar deels overlappen. Niettemin kan globaal gesproken worden van zwaartepunten per periode:

2014 - Inventariseren en inrichten

- Eerste helft nadruk op inventarisatie, oriëntatie op vraagstukken, advisering, planning van activiteiten, prioritering
- Tweede helft van het jaar nadruk op uitvoering in projectteams, 'gereedmaken' van de organisatie. Hierbij is het adagium 'first things first', met andere woorden: alle activiteiten die niet per se in 2014 moeten worden uitgevoerd, worden doorgepland naar 2015.

2015 - Afstemmen en standaardiseren

- Nadruk op verdere uitvoering in de projectteams (nu ook de zaken met gemiddelde of lagere prioriteit)
- Eerste helft van het jaar nadruk op ervaringen opdoen binnen de nieuwe teams.
- Tweede helft nadruk op planvorming voor optimalisering van de uitvoering
- En in de tweede helft ligt de nadruk op het signaleren van kansen op het gebied van beleidsharmonisatie en 'samen' aanpakken.

2016 - Optimaliseren

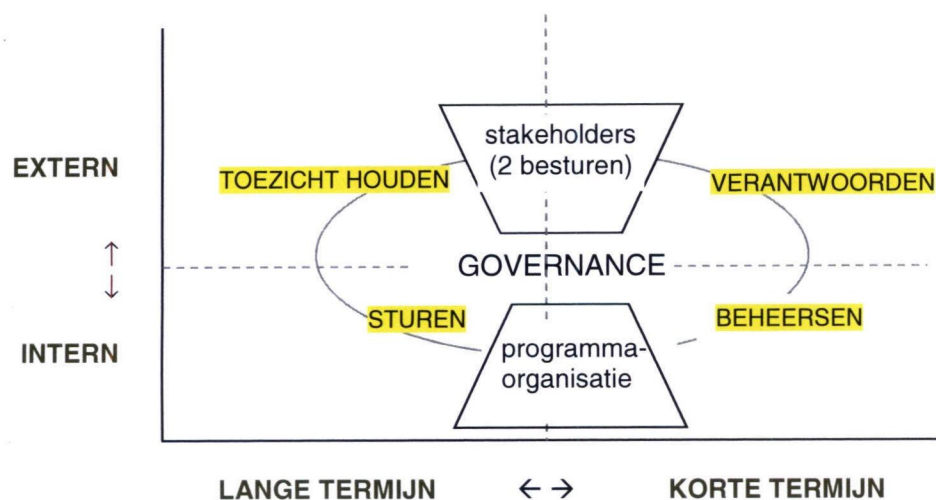
Na tussentijdse reflectie en bijstelling van plannen:

- Kansen pakken, harmoniseren waar mogelijk en wenselijk, standaardiseren waar noodzakelijk.
- Alle open einden afhechten
- Eventueel nieuw opgekomen vraagstukken adresseren

Hoofdstuk 5. Governance

Sturing, beheersing, verantwoording en toezicht

Conform principes van gemeentegovernance wordt de control voor het programma WOW vormgegeven via bovengenoemde vier kernbegrippen:



In hoofdstuk 3 zijn de strategische en operationele doelen beschreven, in hoofdstuk 4 hebben we toegelicht wie op welke doelen de focus heeft. De processen van toezicht, sturing, beheersing en verantwoording sluiten hierop aan.

Toeziht houden

Om de toezichhoudende rol van de besturen mogelijk te maken, levert de programmamanager informatie over de mate waarin de strategische doelen bereikt worden. Instrumenten die hiervoor gebruikt zullen worden zijn (per doel):

- I. *beide besturen hebben het gevoel goed bediend te worden*
 - oordeel van de besturen (evaluatie)
- II. *verbeteren van de kwaliteit van de uitvoering*
 - waarstaatjegemeente.nl (in 2014 voor beide gemeenten als nulmeting, vervolgmeting in 2016)
- III. *verminderen van de structurele kosten*
 - besparingen ICT in relatie tot wat in de benchmark haalbaar is geacht; hiervoor zal met de werkgroep ICT een betrouwbare rekenmethode worden opgesteld (wat mag worden 'meegeteld' als besparing en hoe bepalen we dat)
- IV. *verminderen van de kwetsbaarheid van de organisatie.*
 - organisatiebenchmark Berenschot (2015 cf. reguliere tweejaarlijkse cyclus)
 - kwetsbaarheid zoals ervaren in de organisatie(s) ten opzichte van het gesignaleerde in de businesscase (evaluatie)

Verantwoorden

De programmamanager verantwoordt zich

- over de realisatie van de operationele doelen - op verzoek of cf. vaste afspraak, zo veel mogelijk via de reguliere planning-en-controlcyclus
- over alle zaken waarover zij de stuurgroep actief wil informeren (ad hoc)

Sturen

Projectleiders en teammanagers zijn verantwoordelijk voor het realiseren van de 'individuele' *resultaten* van hun inspanningen. Door de verdeling van verantwoordelijkheden zoals beschreven in het vorige hoofdstuk, stuurt de programmamanager hierop. Daarnaast, en dat is een belangrijke toevoeging van de werkwijze 'programmamanagement', stuurt de programmamanager op de

samenhang tussen de inspanningen en op de *bijdrage* die elke inspanning levert aan de programmadoelen. Zij zorgt ervoor dat doelen, inspanningen en middelen goed worden geformuleerd en doet voorstellen om inspanningen te starten of stop te zetten, te versnellen/vertragen, middelen anders toe te delen, het programma anders in te richten etc. Deze keuzes worden gemaakt door voortdurend te monitoren hoe het programma verloopt. De programmamanager focust hierbij op tempo, haalbaarheid, efficiëntie, flexibiliteit en doelgerichtheid:

	Operationele doelen	Inspanningen	Middelen
Tempo	<i>Haal ik de doelen snel genoeg?</i>	<i>Worden de inspanningen op tijd uitgevoerd?</i>	<i>Zijn de middelen op tijd beschikbaar?</i>
Haalbaarheid	<i>Zijn de doelen haalbaar?</i>	<i>Zijn de inspanningen haalbaar?</i>	<i>Zijn de middelen beschikbaar?</i>
Efficiëntie	<i>Voegen de doelen waarde toe?</i>	<i>Zijn de inspanningen rendabel?</i>	<i>Vragen de middelen veel offers?</i>
Flexibiliteit	<i>Kunnen de doelen worden bijgesteld?</i>	<i>Kunnen de inspanningen worden aangepast?</i>	<i>Kunnen middelen worden herverdeeld?</i>
Doelgerichtheid	<i>Dragen de SMART-doelen voldoende bij aan de ER-doelen?</i>	<i>Dragen de inspanningen voldoende bij aan de doelen?</i>	<i>Dragen de middelen voldoende bij aan de inspanningen?</i>

Op basis van dit programmacontract en daarmee de doelenboom worden de benodigde inspanningen en hun opdrachten en resultaten geformuleerd (programmajaarplannen 2014 e.v.).

Beheersen

Projectleiders, werkgroepaanvoerders en lijnmanagers beheersen hun eigen activiteiten en rapporteren aan hun ('eigen') ambtelijk opdrachtgever (dat is niet per se de programmamanager, zie hoofdstuk 4). De aandacht van de programmamanager gaat vooral uit naar de belangrijkste mijlpalen, naar de afhankelijkheden tussen (mijlpalen van) inspanningen en naar de grootste risico's zitten (zie volgende paragraaf). Dat bepaalt waarop actief wordt gestuurd en waarop alleen reactief 'bij uitzondering'.

Risicomanagement

Bij sturing en beheersing hoort risicomanagement. In het programma kunnen verschillende soorten risico's worden onderscheiden:

1. risico's voor de programmadoelen: waardoor wordt het halen van de doelen mogelijk bedreigd?
2. risico's voor de inspanningen: wat maakt dat de afgesproken inspanningen (projecten, lijnactiviteiten etc.) of hun concrete resultaten niet verricht resp. bereikt (kunnen) worden?

Risico's op programmaniveau

1. Onvoldoende aansluiting programmamanagement - lijnmanagement

Programmamanagement in de voorgestelde vorm is een nieuwe sturingsvorm die zijn plek in de organisaties nog niet (voldoende) heeft. Tegelijkertijd is ook het lijnmanagement in de gemeente Woerden zich aan het ontwikkelen en nieuwe richtingen aan het inslaan. Het samenspel tussen beide managementlijnen is pas sinds kort onderwerp van gesprek. Er is sprake van nieuwe rollen en soms een andere verantwoordelijkheidsverdeling dan men gewend is. Belangrijke succesfactoren voor het programma zijn commitment aan de visie en de doelen, de mate van rolvastheid die de betrokkenen zich hierbij weten eigen te maken en de manier waarop zij deze rollen daadwerkelijk invullen. Als hierover veel discussies of onduidelijkheden ontstaan, komt de voortgang van het programma in het geding.

2. Verschillende verwachtingen

Voor iedereen, in beide organisaties, wordt het anders om te werken voor twee besturen. Maar op diverse plekken in beide organisaties bestaat het beeld dat er voor medewerkers en bestuurders van de gemeente Woerden weinig of niets gaat veranderen en voor medewerkers en bestuurders van de gemeente Oudewater vrijwel alles. Dit beeld moet worden bijgesteld. 'Verkeerde' verwachtingen beïnvloeden de betrokkenheid die nodig is voor het slagen van de samenvoeging. Wat betekent het om consultant, beleidsmedewerker, manager etc. te zijn voor twee besturen? En vanuit het bestuur: wat betekent het om bediend te worden vanuit een organisatie die ook voor een ander bestuur werkt? Die vraag zal door, en deels wellicht voor, iedereen beantwoord moeten worden.

De verschillen zijn niet alleen gevoelsmatig. Ook objectief gezien zijn er voor de één meer consequenties dan voor de ander. De organisatie van Oudewa-

ter gaat immers op in die van Woerden, de medewerkers krijgen een andere werkgever. Dat geeft mogelijk onzekerheid of zelfs zorgen bij mensen. Behoud ik mijn functie? Behoud ik mijn arbeidsvoorwaarden? Welke garanties heb ik? Het is het streven om voor iedereen een zo reëel mogelijk beeld te schetsen. Zorgen over de mogelijke persoonlijke gevolgen verdienen erkenning.

De complexiteit van de samenvoeging wordt in beide organisaties nog onvoldoende beleefd. Ook zijn er, net als bij het vorige punt, verschillende verwachtingen, zowel tussen als binnen (bv. per team/sector/afdeling) beide organisaties. Vanuit het programma moet worden gewerkt aan gedeelde beeld- en oordeelsvorming. Dit zal het draagvlak voor en daarmee tempo, haalbaarheid en doelgerichtheid van de veranderingen ten goede komen.

De organisatie van Oudewater heeft 10 punten opgesteld die ze belangrijk vindt voor de ambtelijke samenvoeging. Hierover bestaan mogelijk te hoge verwachtingen: de lijst vormt geen kader voor het programma en het staat dan ook niet vast dat alle punten kunnen worden gerealiseerd.

3. Verandermoeheid en weerstand

Met name in de gemeente Woerden is er de laatste jaren veel veranderd in organisatie en werkwijzen. Eerst naar minder afdelingen, vervolgens het schrappen van een managementlaag en het ontstaan van nieuwe, meer rechtstreekse relaties tussen (veel) teams, een vierkoppige directie, procesvernieuwingen met behulp van lean, etc. Op diverse momenten werden ideeën in de organisatie gehaald en gebracht, verwachtingen gewekt, nieuwe gezichten, rollen en verantwoordelijkheden geïntroduceerd. Het 'stof' van de recentste reorganisatie is nog niet neergedaald en de volgende grote wijziging dient zich al weer aan in de vorm van deze samenvoeging. Daarnaast spelen er nog organisatorische wijzigingen die deels buiten de eigen organisatie plaatsvinden maar wel grote impact hebben op werkprocessen en op het behalen van concrete resultaten (FermWerk, ODRU, VRU, transities sociaal domein). Hoewel misschien niet of nauwelijks uitgesproken, kan het niet anders of er is in zekere mate en op bepaalde plekken sprake van verander-moeheid en/of gebrek aan verandercapaciteit, subjectief of objectief.

In Oudewater lijkt geen sprake te zijn van veranderbaarheid. Veel mensen zijn blij dat 'eindelijk' gebeurt waar al zo lang over gepraat wordt. Daarnaast zijn er ongetwijfeld medewerkers die de verandering eigenlijk liever niet willen. Velen hebben bewust voor gekozen om in een kleine organisatie te werken. Maar hun hele werkomgeving verandert: de werkplek (althans voor de meesten), de collega's, de manier waarop het werk gedaan wordt. Ook hier geldt dat individuele verschillen in houding ten opzichte van de samenvoeging erkenning verdienen.

4. Onvoldoende beschikbaarheid van medewerkers voor de verandering

Het programma vraagt een behoorlijke personele inzet, die slechts zeer beperkt gecompenseerd kan worden vanuit het programmabudget (in 2014). In de regiegroep (en daaropvolgend in MT Oudewater en directie Woerden) zullen regelmatig scherpe keuzes gemaakt moeten worden om dit mogelijk te maken. Deze keuzes kunnen zelfs inhouden dat tijdelijk genoeg wordt genomen met een vermindering van kwaliteit van dienstverlening en/of met minder snelheid in het realiseren van andere bestuurlijke ambities dan die op het gebied van de samenvoeging/samenwerking.

5. Veranderende politieke landschappen

De gemeenteraadsverkiezingen in maart 2014 betekenen per definitie nieuwe spelers in raden en colleges. Dit kan gevolgen hebben voor inhoud en snelheid van uitvoering van het programma, vooral wanneer de werkgroepen aan de slag gaan met het in beeld brengen van werkzaamheden en wellicht het benoemen van beleidsterreinen die zich lenen voor harmonisatie. Bij de coalitievorming worden immers nieuwe coalitieakkoorden en -programma's vastgesteld met grotere of kleinere veranderingen in prioriteiten en ambities. Het is zelfs mogelijk dat de uitkomst van de verkiezingen ertoe leidt dat de samenwerking/samenvoeging als zodanig ter discussie wordt gesteld en op losse schroeven komt te staan.

Los van deze mogelijke verschuivingen op inhoud kan er gedurende de periode van 'wisselende panelen' sprake zijn van afwachtend gedrag in de ambtelijke organisatie(s) en/of van het expliciet door het bestuur 'bevrozen' van ontwikkelingen door uitstel van besluitvorming (vergelijk het tot 'controversieel' bestempelen van dossiers in een demissionaire kabinetsperiode).

De geschetste risico's zijn op de volgende pagina in tabelvorm opgenomen en voorzien van maatregelen.

Risico's op inspanningenniveau

Uit de verantwoordelijkheid van projectleiders, werkgroepaanvoerders en lijnmanagers voor het verloop van hun inspanningen vloeit voort dat zij in beeld brengen welke risico's daaromheen bestaan en dat zij maatregelen nemen om risico's en/of de gevolgen daarvan te beperken. Een risicoparagraaf is een verplicht onderdeel van elk projectplan, cf. het richtsnoer projectmatig werken van de gemeente Woerden. De programmacontroller ondersteunt projectleiders bij het gebruik van risicomangement als methodiek en bekijkt de risicoanalyses van de diverse projecten in samenhang. Risico's die zich in meerdere projecten voordoen, krijgen bijzondere aandacht om ze zo efficiënt en effectief mogelijk te beheersen. Ze worden opgenomen in de programma-jaarplannen. In voorkomende gevallen zal de programmamanager, als opdrachtgever of anderszins als escalatiekanaal, betrokken zijn bij het managen van bijzondere risico's.

Tabel - risico's op programmaniveau

Nr.	Omschrijving	Kans	Gevolg	Te nemen maatregel(en)	Door wie
1.	Aansluiting tussen programma- en lijnmanagement	Groot	Groot	Uitleg over methodiek, rollen en verantwoordelijkheden Aanspreken op afspraken en rolinvulling	Programmateam Regiegroep, directie
2.	Verschillende verwachtingen over impact en snelheid van de samenvoeging	Groot	Groot	Beeldvorming, bewustwording, mogelijk een simulatie In de BEL-combinatie (Blaricum, Eemnes, Laren: werken voor drie besturen!) is op zeker moment een simulatie gedaan om te ervaren hoe 'het' werkt voor meerdere besturen. We zullen bekijken of en hoe een simulatie voor ons kan worden ingezet.	Stuurgroep, management, programmeam
3.	Verandermoeheid	Middel	Groot	Sponsorship / dragende kracht van de top van de organisatie, motivatie, ondersteuning	Bestuur en management
4.	Beschikbaarheid medewerkers	Middel	Groot	Scherpe keuzes over prioriteiten	Bestuur en management
5.	Veranderende politieke landschappen	Middel	Groot	Vooraf afspraken maken over schadevergoeding bij afblazen samenvoeging. Politieke processen (m.n. coalitievorming) volgen. Raden en colleges worden volgens het communicatieplan op de hoogte gehouden van de voortgang van het programma.	Stuurgroep

N.B. Een risicoanalyse is per definitie een momentopname. Gedurende het programma wordt deze gemonitord, bijgesteld en periodiek gedeeld met stuur- en/of regiegroep.

Programmadashboard

Als de inspanningen, opdrachten en resultaten geformuleerd zijn en de bijbehorende (project)plannen zijn goedgekeurd, wordt een dashboard ontwikkeld waarin de belangrijkste stuuritems worden opgenomen. Het dashboard vormt de basis voor rapportages aan regie- en stuurgroep en bevat de absolute of relatieve (smileys / stoplichten) stand van zaken van:

Op programmaniveau

- realisatie operationele doelen,
- mijlpalen en afhankelijkheden,
- uitputting middelen,
- risicobeheersing

Op inspanningenniveau

- mijlpalen / planning van de belangrijkste op te leveren resultaten

Hoofdstuk 6. Omgeving

Door relevante ontwikkelingen in de omgeving van het programma zo goed mogelijk op het netvlies te hebben, kan erop worden geanticipeerd of gereageerd. Als de ontwikkeling, of het gevolg voor het programma, kan worden beïnvloed, kan deze worden 'gepromoveerd' tot risico en meegenomen in het risicomanagement. Als een ontwikkeling zelfs de koers van het programma kan veranderen, wordt dat voorgelegd aan de stuurgroep.

De opsomming hieronder is niet uitputtend maar betreft de ontwikkelingen die het breedst in de organisatie van invloed zullen zijn. De werk- en projectgroepen krijgen de taak om eventuele andere ontwikkelingen te signaleren die aandacht op programmaniveau vragen. Zij hebben sowieso de taak om relevante ontwikkelingen in hun aandachtsgebied zelf te benoemen en mee te nemen in hun analyses en voorstellen.

Transities sociaal domein

Gemeenten staan aan de vooravond van een operatie die zijn weerga niet kent. In het kader van decentralisatie van taken worden gemeenten belast met de uitvoering van de Participatiewet, de begeleiding binnen de Awbz, de invoering van Passend Onderwijs, en Jeugdzorg. Er komen ook middelen over van het Rijk naar de gemeenten. Om de schaal van deze operatie aan te geven: de gemeentelijke begrotingen groeien hierdoor gemiddeld met 50%. De transformatie raakt in hoge mate aan de wijze waarop de gemeente met haar burgers omgaat. De transities worden, net als 'Werken voor Oudewater en Woerden', als programma georganiseerd en bestuurd. Beide programma's begeven zich op het terrein van organisatie, processen en dienstverlening.

Omgevingsdienst en Omgevingswet

Ook binnen het ruimtelijk domein staan de ontwikkelingen niet stil. In 2013 zijn in het hele land regionale uitvoeringsdiensten (RUD's) opgericht. De Omgevingsdienst Regio Utrecht (ODRU) voert een aantal omgevingstaken uit voor Oudewater en Woerden. Beide gemeenten hebben het voornemen om zo min mogelijk extra taken naar de ODRU over te hevelen. Dit stelt eisen aan onze eigen organisatie.

Een andere ontwikkeling is de totstandkoming van de Omgevingswet. Hierin worden 15 wetten en elementen uit ruim 25 andere wetten geïntegreerd. De Omgevingswet moet uiteindelijk alle gebiedsgerichte aspecten van de leefomgeving omvatten en leiden tot zowel inhoudelijke integratie (planvormen, toetsingskaders) als versnelling van besluitvormingsprocedures. Ook deze ontwikkeling raakt dus in hoge mate de organisatie en haar processen.

Digitale dienstverlening

Het kabinet heeft het 'recht op elektronisch zakendoen' in het regeerakkoord opgenomen en streeft na dat bedrijven en burgers uiterlijk in 2017 zaken die ze met de overheid doen, digitaal kunnen afhandelen. Dit betekent ook voor ons dat een flinke inspanning moet worden gepleegd om te zorgen dat:

- alle voor onze klanten relevante informatie digitaal beschikbaar is
- deze gebruiksvriendelijk en toegankelijk is (o.b.v. webriichtlijnen voor de overheid)
- burgers hun inzage- en correctierecht kunnen uitoefenen (via MijnOverheid)
- de basisregistraties op orde zijn (volledig, juist, actueel)
- gegevens van burgers goed beschermd zijn.

Hoofdstuk 7. Communicatie

Gericht communiceren is een taak van iedereen in een professionele organisatie. Het hart van de communicatie ligt bij het management (de lijnorganisatie) en de medewerkers. Zij bepalen de inhoud (open of gesloten), de insteek (proactief of reactief, een- of tweerichtingsverkeer) en de toon (geloofwaardigheid). Binnen dit programma geldt dit zo mogelijk nog sterker dan gebruikelijk: het raakt immers iedereen in onze organisaties! Het is van belang dat vanuit programma- én lijnorganisatie dezelfde boodschap uitgedragen wordt. Het management draagt de interne kernboodschap uit naar alle medewerkers, het bestuur gebruikt de externe boodschap in de contacten met zijn gesprekspartners.

Kernboodschap

Intern

De nieuwe ambtelijke organisatie werkt voor twee gemeenten, Oudewater en Woerden. In de nieuwe organisatie komt veel kennis en ervaring samen. Nieuwsgierig en met een open houding werken we samen en kijken kritisch naar ons werk en onze werkmethoden. Wij richten ons werk flexibel in. De organisatie en alle medewerkers stellen zich regelmatig de vraag: 'Waarom doen we de dingen zoals we ze doen? En welke waarde voeg ik toe aan dat wat er al is?' De nieuwe organisatie is een lerend netwerk. We geven elkaar de tijd om te ontwikkelen en houden elkaar scherp. Samen maken we goede keuzes. Wij worden een nieuwe kundige organisatie die zakelijkheid met bestuurlijke affiniteit weet te combineren. Werken voor Oudewater en Woerden, dat vullen wij in!

Wij hebben twee opdrachtgevers: het gemeentebestuur van Oudewater en het gemeentebestuur van Woerden. Het bestuur is onze klant. Soms regisserend, soms faciliterend sluiten wij aan bij initiatieven uit de samenleving. Wij laten ons inspireren door iedereen die betrokken is bij Oudewater en Woerden. Dat kunnen bewoners of ondernemers zijn, maar ook mensen die hier werken of hier recreëren. We hebben oog voor de bijzondere positie van kleine woonkernen en het kenmerkende Groene Hart dat beide gemeenten omringd.

Oudewater en Woerden, inspirerend om voor te werken!

Extern

De nieuwe ambtelijke organisatie werkt voor twee gemeenten, Oudewater en Woerden. De samenvoeging van de twee gemeentelijke organisaties resulteert in een nieuwe, kundige organisatie die zakelijkheid met bestuurlijke affiniteit weet te combineren. Door het werk flexibel in te richten leveren we de afgesproken kwaliteit aan beide gemeentebesturen en de inwoners.

Onze organisatie heeft twee opdrachtgevers: het gemeentebestuur van Oudewater en het gemeentebestuur van Woerden. Soms regisserend, soms faciliterend sluiten wij aan bij initiatieven uit de samenleving. Wij laten ons inspireren door iedereen die betrokken is bij Oudewater en Woerden. Dat kunnen bewoners of ondernemers zijn, maar ook mensen die hier werken of hier recreëren. We hebben oog voor de bijzondere positie van kleine woonkernen en het kenmerkende Groene Hart dat beide gemeenten omringd.

Oudewater en Woerden, optimaal bediend!

Doelgroepen

Intern

- medewerkers Oudewater en Woerden
- management Oudewater en Woerden
- colleges B&W Oudewater en Woerden
- programmaorganisatie: stuurgroep, regiegroep, kernteam, project- en werkgroepen
- BOR en BGO
- gemeenteraden Oudewater en Woerden¹

¹ Gemeenteraden kunnen, afhankelijk van de situatie, beschouwd worden als interne doelgroep (m.n. in hun toezichthoudende rol, zie hoofdstukken 4 en 5) of als externe doelgroep (want ver staand van de meeste directe, praktische gevolgen van de samenvoeging voor organisatie en medewerkers). We gaan hier situationeel mee om.

Extern

- inwoners Oudewater / Woerden
- wijk- en dorpsplatforms / 'dorpsplatform' Hekendorp
- keten- /samenwerkingspartners van beide gemeenten
- netwerkorganisaties in Oudewater en Woerden (zakelijke, culturele, ...)
- gemeenteraden Oudewater en Woerden (zie voetnoot vorige pagina)

Logo

Voor het programma is dit logo ontworpen:



NB - het logo wordt uitsluitend intern toegepast

Op geen enkele manier willen we het misverstand laten ontstaan dat de vorming van één ambtelijke organisatie ook een samenvoeging van de twee gemeenten betekent.

Activiteiten

Op programmaniveau

- Interne berichtgeving via algemene communicatiemiddelen (nieuwsbrief e.a.)
- Externe berichtgeving vanuit programma (zal niet vaak voorkomen)
- (Mede) organiseren van medewerkersbijeenkomsten en andere acties gericht op kennismaken, samenwerking, werken voor twee besturen (mogelijk vooral op teamniveau, in opdracht van de lijnorganisatie)
- Samen met anderen aanjagen van de discussie, indien gewenst (o.a. via e-forum)

Wat niet: communicatie/rapportage binnen de programmastructuur.

Ondersteuning lijn, werk- en projectgroepen

- voeling houden met diverse werk- en projectgroepen en hun wijze van communiceren
 - communicatieadvies gericht op samenhang
 - communicatie faciliteren via algemene communicatiemiddelen
- Wat niet: uitvoerende communicatie binnen de activiteiten.

Woordvoering en persbeleid

Extern

Beide burgemeesters zijn in 2014 als portefeuillehouder verantwoordelijk voor de samenvoeging en worden door hun inwoners in het algemeen erkend als woordvoerder van de gemeente. Beiden kunnen dan ook optreden als extern woordvoerder van het programma 'Werken voor Oudewater en Woerden', bijvoorbeeld tijdens het persoverleg dat beide colleges van tijd tot tijd organiseren.

De stuurgroep is bestuurlijk opdrachtgever. Persberichten worden opgesteld door de communicatieadviseur en afgestemd met de programmamanager en de beide burgemeesters. Na overleg kan ook de communicatieadviseur de pers te woord staan.

Intern

De regiegroep (bestaande uit de twee gemeentesecretarissen) is ambtelijk opdrachtgever. Interne berichten (zoals de nieuwsbrief), worden na goedkeuring van de regiegroep gepubliceerd. Het is belangrijk dat een nieuwsbrief actuele informatie verschaft. Wanneer snelheid vereist is, volstaat goedkeuring door de programmamanager.

Mondeling woordvoerderschap tijdens personeelsbijeenkomsten ligt eveneens bij de regiegroep. In 2014 zijn beide gemeentesecretarissen en beide burgemeesters verantwoordelijk voor hun personeel. Het is daarom logisch dat ook zij woordvoerder zijn bij diverse gelegenheden. Hierover worden per situatie afspraken gemaakt.



WERKEN voor
**Oudewater
en Woerden**



Programmajaarplan 2014 Eerste fase

- Opdrachtgever: Stuurgroep
- burgemeester Oudewater (vz)
 - burgemeester Woerden
 - wethouder Oudewater
 - wethouder Woerden
- Opdrachtnemer: Regiegroep
- gemeentesecretaris Woerden
 - gemeentesecretaris Oudewater
 - programmamanager
- Uitvoering: Karen Coesmans, programmamanager

Gemeente Woerden



14i.01117

Dit programmajaarplan is goedgekeurd door:

Stuurgroep Oudewater-Woerden d.d. 3 februari 2014

Bestuurlijk opdrachtgever:

Ambtelijk opdrachtnemer:



Pieter Verhoeve
d.d. 7-3-2014...



Wilfred Goedmakers
d.d. 7-3-2014...



Piet Holtrijter
d.d. 7-3-2014...



Karen Coesmans
d.d. 6-3-2014...

Inhoud

Inleiding.....	2
HOOFDSTUK 1. Doelen en inspanningen 2014	4
HOOFDSTUK 2. Organisatie.....	7
HOOFDSTUK 3. Communicatie	13
HOOFDSTUK 4. Startbegroting 2014.....	18

Inleiding

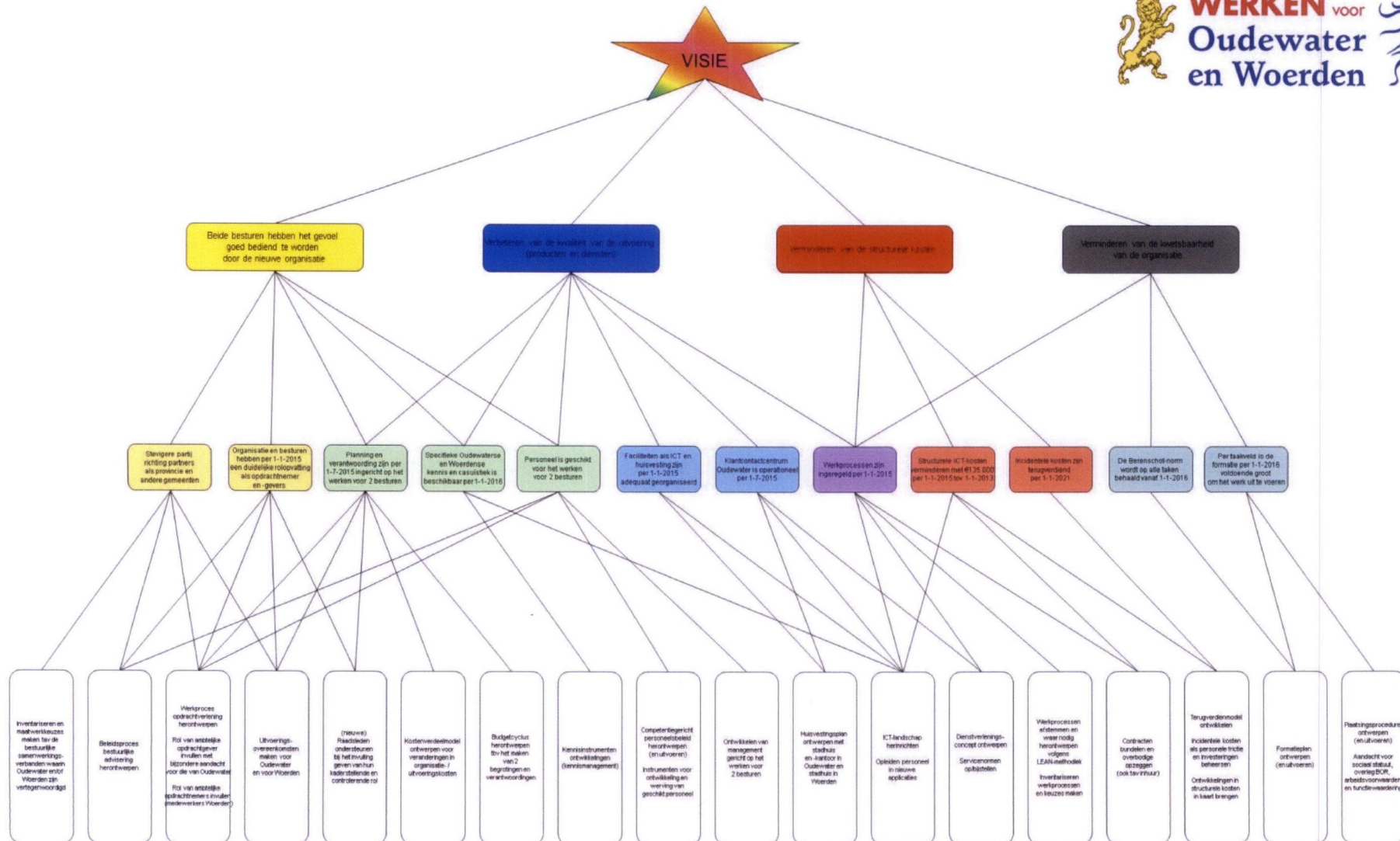
In de stuurgroepvergadering van 3 februari 2014 is het programmacontract voor *Werken voor Oudewater en Woerden* vastgesteld. Daarmee zijn de doelen en uitgangspunten van het programma bepaald. Naar verwachting zal het programma een doorlooptijd hebben van zo'n drie jaar. De eerste fase van het programma is bepaald op een jaar, het gehele kalenderjaar 2014. Reden voor deze keuze is dat in het eerste jaar een groot deel van de inrichtingsinspanningen afgerond moet zijn om op 1 januari 2015, fysiek en qua werkprocessen, als één organisatie te kunnen optreden.

Dat moment, 1 januari 2015, is ook een goed moment om de stand van zaken op te maken. Welke projecten kunnen dan afgebouwd worden, welke moeten een andere opdracht krijgen, waar moeten we actualiseren, waar zijn inspanningen onvoldoende geweest om de gestelde doelen al bereikt te hebben, moeten we doelstellingen bijstellen of afvoeren, moet de focus verschuiven? Allemaal vragen die op dat reflectiemoment begin 2015 beantwoord moeten

worden en daarmee input vormen voor het tweede faseplan. Na de inrichting van de organisatie (eerste fase) zal in dat tweede faseplan de nadruk meer komen te liggen op de doorgroeiambities zoals weergegeven in de visie (zie programmacontract).

Voor u ligt nu het eerste faseplan, het programmajaarplan 2014. Het geeft inzicht in de manier waarop we willen gaan werken. Omdat dit jaarplan tevens de start van het programma inhoudt, zal gedurende het jaar de planvorming steeds specifiekere worden. Met elk projectplan dat geschreven wordt, elk advies van een werkgroep, wordt duidelijker welke inspanningen uitgevoerd gaan worden en met welke prioriteit. Gedurende het eerste jaar vindt dan ook op regelmatige momenten invulling, bijsturing en actualisering van de gemaakte keuzes plaats in regiegroep en stuurgroep.

DoelenInspanningenNetwerk (DIN)



HOOFDSTUK 1. Doelen en inspanningen 2014

Inleiding

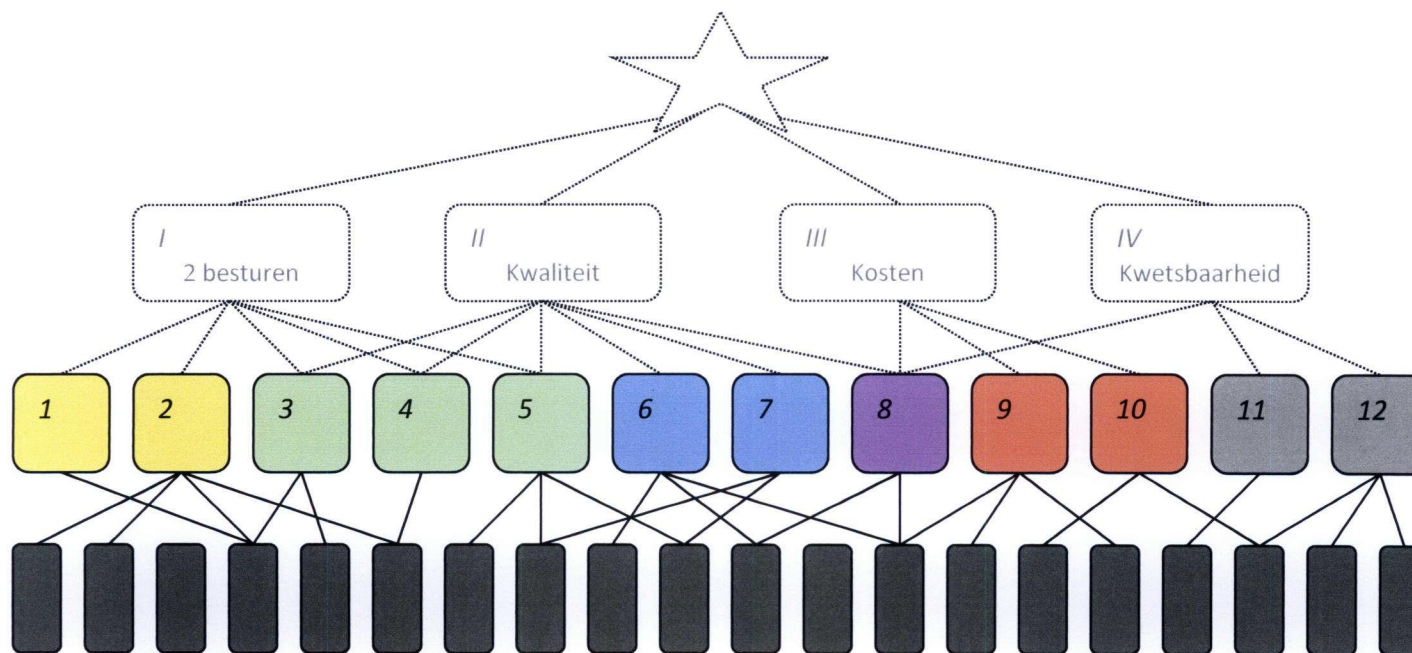
In het programmacontract hebben we vastgelegd welke strategische en operationele doelen nagestreefd worden met dit programma. De programmaorganisatie is verantwoordelijk voor het bereiken van de 12 operationele doelen. Daarvoor plannen we in 2014 een aantal inspanningen; deels opgenomen in projecten, deels in werkgroepen, deels uitgevoerd in regulier werk en tijdens reguliere ontwikkelingen binnen de organisatie(s).

De genoemde inspanningen zijn soms erg concreet maar vergen in een aantal gevallen nog een uitwerking in gedetailleerdere plannen. Een voorbeeld daarvan is de inspanning *Competentiegericht personeelsbeleid herontwerpen (en uitvoeren)*. Het Doelen-InspanningenNetwerk (kortweg DIN) is dan ook (nu nog) niet bedoeld als uitputtend of uitiem gedetailleerd.

Het DIN moet voor de programmaorganisatie werkbaar zijn en de samenhang tussen de verschillende inspanningen zichtbaar maken. Gaandeweg het jaar 2014 krijgen alle inspanningen een concretere invulling, waarbij we beogen steeds SMARTer te gaan werken.

Ook de planning van de inspanningen varieert: sommige zijn nodig om met de nieuwe organisatie 'klaar te zijn' op 1 januari 2015. Andere dingen kunnen pas later afgemaakt worden of zijn nooit 'af' en zijn dus doorlopende acties.

In volgorde van het opgestelde DIN lichten we toe welke inspanningen op de planning staan in 2014. De volgorde waarin de inspanningen beschreven staan, zegt niets over de prioriteit, slechts iets over de plek in de samenhang zoals hieronder weergegeven:



Inspanningen (wat gaan we doen)

1. *Inventariseren en maatwerkkeuzes maken ten aanzien van de bestuurlijke samenwerkingsverbanden waarin Oudewater en/of Woerden zijn vertegenwoordigd.*

We onderzoeken in welke samenwerkingsverbanden de twee gemeenten participeren en hoe deze (kunnen) functioneren voor de beide gemeenten. Op basis daarvan maken we keuzes over de deelname aan deze verbanden.

2. *Beleidsproces bestuurlijke advisering herontwerpen.*

Bij het schrijven van een beleidsstuk voor beide gemeenten willen we geen 'copy/paste' toepassen maar beide besturen vooraf betrekken bij het maken van keuzes en alternatieven in het beleid. We willen inzichtelijk maken waar eventuele beleidsverschillen (blijven) bestaan en deze motiveren met oog voor de lokale politiek-bestuurlijke situatie.

3. *Werkproces opdrachtverlening herontwerpen; rol van ambtelijk opdrachtgever invullen met bijzondere aandacht voor die van Oudewater; rol van ambtelijk opdrachtnemers invullen (medewerkers Woerden)*

Oprachten moeten helder worden zodat besturen en organisatie weten wat ze mogen verwachten van elkaar. Veel aandacht is nodig voor een goede koppeling tussen de bestuurlijke wensen uit Oudewater en de ambtelijke uitwerking in Woerden. Eerder is hierover gesproken in termen van 'stekker en stopcontacten': de Oudewaterse gemeentesecretaris treedt op als stekker, de Woerdense contactpersonen als stopcontacten. Het is van belang om deze posities robuust in te vullen.

4. *Uitvoeringsovereenkomsten maken voor Oudewater en voor Woerden*

In de uitvoeringsovereenkomsten leggen we vast welke werkzaamheden de organisatie gaat verrichten voor beide besturen. Hierbij worden planning, fasering en kosten voor de besturen inzichtelijk gemaakt.

5. *(nieuwe) Raadsleden ondersteunen bij het invulling geven aan hun kaderstellende en controlerende rol.*

Hoewel de raden minder intensief contact onderhouden met de ambtelijke organisatie willen wij hen (blijven) bijstaan en adviseren over bestuurlijke ambities, juridische (on)mogelijkheden enzovoorts.

6. *Kostenverdeelmodel ontwerpen voor veranderingen in organisatie-/uitvoeringskosten.*

De apparaatskosten van de nieuwe organisatie worden per 1-1-2015 verdeeld op basis van de Oudewaterse begroting 2014. De door Woerden te ontvangen vergoeding bestaat uit de totale lasten die de gemeente Oudewater kwijt is aan haar ambtelijke apparaat (minus de kosten voor griffie en secretaris). Bij nieuwe (formatie)ontwikkelingen verdelen we deze kosten over beide gemeenten.

7. *Budgetcyclus herontwerpen ten behoeve van het maken van 2 begrotingen en verantwoordingen.*

Voor het sturen van de organisatie hebben zowel directie als besturen (raden en colleges) heldere begrotingen en verantwoordingen nodig. We stemmen uiteraard de bestaande Oudewaterse en Woerdense processen op elkaar af.

8. *Kennisinstrumenten ontwikkelen (kennismanagement).*

In de nieuwe organisatie moet (oude) informatie beschikbaar blijven dus gaan we goed nadenken over het inregelen van instrumenten als postregistraties, archieven, raadsinformatiesystemen en intranet. Daarnaast verbeteren we de uitwisseling en ontwikkeling van kennis door te kijken naar (bestaande en nieuwe) overlegstructuren, werkvormen en -tools, opleidingen, enzovoort.

9. *Competentiegericht personeelsbeleid herontwerpen (en uitvoeren); instrumenten voor ontwikkeling en werving van geschikt personeel.*

Nu de nieuwe organisatie voor twee besturen zal werken, zullen waarschijnlijk nieuwe, andere, kwaliteiten gevraagd worden van medewerkers. Dit zal een plaats krijgen in het personeelsbeleid, zodat dit richting geeft bij de ontwikkeling van het huidige personeel en het werven van nieuwe medewerkers. We haken hierbij aan bij het traject 'teamontwikkeling'.

10. *Ontwikkelen van het management gericht op het werken voor twee besturen.*

Speciale aandacht hebben we voor de ontwikkeling van het management. Enerzijds vanwege hun rol als opdrachtnemer voor bestuurlijke opdrachten, anderzijds vanwege hun voorbeeldfunctie en rol als leidinggevende. Hierbij leggen we verbinding met het managementdevelopmenttraject.

11. Huisvestingsplan ontwerpen met stadhuis en -kantoor in Oudewater en stadhuis in Woerden.

Op basis van de richtinggevende uitspraken wordt de huisvesting van de nieuwe organisatie vormgegeven. We onderzoeken welke rol het stadskantoor in Oudewater kan vervullen naast het huisvesten van het college (en hun secretaresses), de secretaris, de griffier en het klantcontactcentrum.

12. ICT-landschap herinrichten; personeel opleiden in nieuwe applicaties.

We inventariseren welke applicaties de gemeenten nu gebruiken en maken daarin keuzes op basis van hun mogelijkheden en kosten. Uiteraard hoort hierbij ook het ondersteunen van medewerkers die gaan werken met nieuwe applicaties.

13. Dienstverleningsconcept ontwerpen; servicenormen op/bijstellen.

In Woerden is een klantcontactcentrum gerealiseerd. We onderzoeken op welke wijze Oudewater zijn burgers kan gaan bedienen, gebruikmakend van de in Woerden opgebouwde kennis en ervaring. Daarnaast wordt gekeken naar de mogelijkheden voor (het meten van) verbetering van de service aan burgers, zoals de beantwoording van telefoontjes, mails enzovoorts.

14. Werkprocessen afstemmen en waar nodig herontwerpen volgens LEAN-methodiek; inventariseren werkprocessen en keuzes maken.

Misschien wel de grootste inspanning verwachten we te moeten doen voor het inregelen van het 'gewone' werk. Voor alle taakvelden moet geïnventariseerd worden welke werkzaamheden verricht worden, hoe de processen lopen, hoeveel tijd ze ongeveer kosten en op welke wijze ze straks het best kunnen worden uitgevoerd. We willen hierbij direct de kansen benutten voor het LEAN maken van de werkprocessen. Dit zal niet afgerond kunnen worden in 2014; optimalisering van de werkprocessen zal in 2015 en 2016 doorlopen.

15. Contracten bundelen en overbodige opzeggen (ook inhuur).

Beide gemeenten hebben veel contracten afgesloten voor hun organisaties. Na de samenvoeging tot één organisatie zal een deel hiervan dubbel zijn. We

zullen deze contracten waar mogelijk bundelen om schaalvoordelen te behalen en beheerslasten te verminderen. In geval van inhuur van buiten de gemeente bekijken we of de nieuwe organisatie dit wellicht beter zelf kan gaan doen of dat uitbesteding juist voordeliger is.

16. Terugverdienmodel ontwikkelen; incidentele kosten als personele frictie en investeringen beheersen; ontwikkelingen in structurele kosten in kaart brengen.

Het rekenmodel van de businesscase laat zien dat de gemeenten een structureel voordeel mogen verwachten ten aanzien van ICT-kosten. Hiermee kunnen incidentele kosten terugverdiend worden. Door middel van een model willen we laten zien dat en hoe de kosten daadwerkelijk terugverdiend worden.

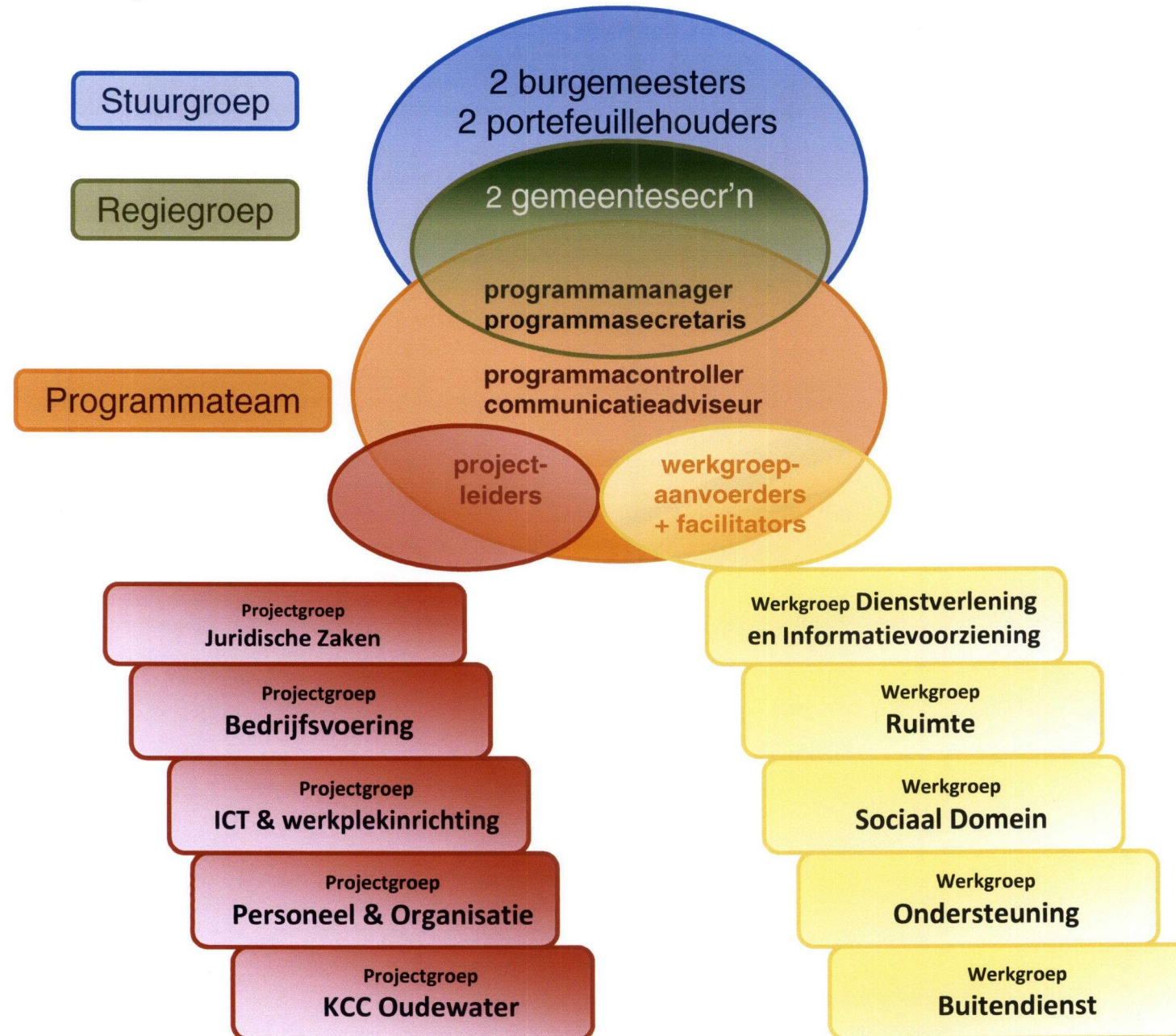
17. Formatieplan ontwerpen (en uitvoeren).

De nieuwe organisatie van Woerden wordt uitgebreid met hun Oudewaterse collega's. Hoewel het werk en de medewerkers beide overgaan, gaan we de mogelijkheid benutten om de formatie optimaal in te richten. Deze moet immers worden afgestemd op het werk en de werkprocessen voor beide gemeenten. De bestaande organisatie(structuur) van Woerden is hierbij het uitgangspunt.

18. Plaatsingsprocedure ontwerpen (en uitvoeren); aandacht voor sociaal statuut, overleg BOR, arbeidsvoorwaarden en functiewaardering.

Wanneer het formatieplan bekend is, kan dit worden ingevuld. Bij het plaatsen van de medewerkers zorgen we voor de juiste mens op de juiste plaats. Competenties, wensen en mogelijkheden van de medewerkers staan centraal. In principe zullen de medewerkers in Woerden niet herplaatst worden, maar worden de Oudewaterse collega's opgenomen in de Woerdense organisatie.

HOOFDSTUK 2. Organisatie



Het programmateam

Het programmateam 'groot' bestaat uit de aanvoerders en facilitators van de werkgroepen, de projectleiders, en het viertal (team 'klein') programmamanager, programmasecretaris, programma-controller en communicatieadviseur. De coördinatie van alle activiteiten, kennisuitwisseling, en de afstemming op elkaar vindt hier plaats.

Projectleiders en werkgroepaanvoerders hebben hun primaire focus op het (zelfstandig) functioneren van elke project- resp. werkgroepopgave. 'Team klein' en facilitators richten zich vooral op de samenhang binnen het programma en op het proces van doelrealisatie.

Alle leden van het programmateam houden zich bezig met afstemming programma-lijn, hebben een signaalfunctie voor wat betreft (lijn-)activiteiten die gelinkt moeten worden aan programma-inspanningen en hebben een ambassadeursfunctie voor beide organisaties. Veel van deze activiteiten vinden plaats 'in de wandelgangen', door zichtbaar aanwezig te zijn in de organisatie.

Daarnaast coördineert het programmateam zélf een aantal overkoepelende activiteiten. Deze kunnen worden uitgevoerd door verschillende werkgroepen/projectgroepen of door flexibel ingezette medewerkers:

- Diverse activiteiten op het gebied van kennismaken, werkzaamheden leren kennen etc., in aanvulling op het werk in de werkgroepen.
- Ontwikkeling van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap bij beide gemeenten én de uitvoeringsorganisatie (met in elk geval betrokkenheid van de projectgroepen juridisch, P&O en bedrijfsvoering)
- Uitvoeren van omgevingsmanagement en risicomanagement (continu / cyclisch)
- Zorgen voor de inhoudelijke aanhaking van (lijn-)activiteiten, voor zover die buiten de projecten en werkgroepen plaatsvinden.
- Andere activiteiten, vast te stellen door de regiegroep

De werkgroepen

Werkgroepen binnen het programma zijn verantwoordelijk voor het inrichten van het (reguliere) werk in de nieuwe organisatie. Werkgroepen werken op-gavegericht; afhankelijk van hun vraagstukken kan er voor verschillende manieren van inrichten gekozen worden.

Elke werkgroep heeft een aanvoerder en een facilitator/procesbegeleider. Gezamenlijk bepalen deze welke deskundigheden zij nodig hebben binnen hun werkgroep, en wie ze daarvoor gaan benaderen. Daarbij is het van belang om een goede verhouding te zoeken in het samenbrengen van collega's uit Woerden en Oudewater, waarbij rekening gehouden moet worden met de verschillende opbouw van de huidige organisaties én de beperktere beschikbaarheid (in tijd) van met name de Oudewaterse collega's.

Alle werkgroepen

Opdracht van alle werkgroepen is¹:

- Welk personeel van Oudewater en van Woerden is op dit moment werkzaam op het genoemde beleids- en uitvoeringsterrein? Organiseer kennismakingsbijeenkomsten en mogelijkheden tot verbinding (snuffelstages, tijdelijke uitwisseling etc.). Doe dit zo veel mogelijk met concrete werkzaamheden; daar is de verbinding en het enthousiasme van medewerkers het grootst.
- Breng in beeld welke werkzaamheden op het benoemde beleids- en uitvoeringsterrein gedaan moeten worden vanaf 1 januari 2015 voor Woerden én Oudewater. Categorieer deze conform de indeling 'uitvoeringsprocessen', 'reguliere beleidsprocessen', 'bijzondere beleidsprocessen'.
- Vergelijk de wijze waarop die werkzaamheden op dit moment worden uitgevoerd door Oudewater en Woerden en adviseer over de werkwijze die in de toekomst gehanteerd moet worden. Waar nodig moet het werkproces geoptimaliseerd of herontworpen worden.

¹ Het valt te verwachten dat gedurende looptijd van het programma zaken worden toegevoegd aan de opdracht van de werkgroepen. Gezien het verschillende karakter van de werkgroepen kunnen ook specifieke punten per werkgroep geformuleerd worden.

- Signaleer welke grote ontwikkelingen er op stapel staan op het genoemde beleids- en uitvoeringsterrein.
- Breng in kaart op welke vlakken quickwins behaald kunnen worden, inclusief de beschrijving van de benodigde randvoorwaarden en de verwachte voordelen.
- Maak een onderscheid tussen 'must have' en 'want-to-have': wat moet vóór 1 januari 2015 afgestemd en geregeld zijn, en wat kan ook daarna? Zet alle activiteiten uit in een tijdlijn.
- Welke applicaties worden gebruikt op het genoemde beleids- en uitvoeringsterrein in de twee gemeenten? Adviseer over de gewenste applicatie(s) voor de toekomst en het moment waarop de overgang geregeld moet/kan zijn.
- Lever input voor de uitvoeringsovereenkomst op het genoemde beleids- en uitvoeringsterrein.
- Formuleer voorstellen over de taakverdeling binnen de bestaande formatie. Uitgangspunt: groei is niet mogelijk, verschuiven wél! Gebruik daarbij ook de Berenschot-benchmark 2013.
- Inventariseer de aanwezige kennis, hiaten in de kennis, en de kennisnoodzaak richting de toekomst. Doe ook uitspraken ten aanzien van de gewenste toegankelijkheid van aanwezige kennis.
- Signaleer mogelijkheden voor harmonisatie van beleid, en adviseer ten aanzien van bestuurlijke bespreking en besluitvorming.

Werkgroep Dienstverlening en Informatievoorziening

Samenstelling: De Woerdense teams KlantContactCentrum, Vergunningen, toezicht & handhaving, WoerdenWijzer, Informatiebeleid, ICT, Gegevensbeheer, Documentaire Informatievoorziening, functionarissen van alle vier de sectoren in Oudewater.

Voorstel aanvoerder: Ferry Schraa
 Voorstel facilitator: Bas van Hell

Observaties:

- De teams Wmo/Schuldhelpverlening en Regionaal Bureau Leerplicht zouden logischerwijs als backoffice-dienstverlening eigenlijk ook bij de

ze werkgroep aangesloten moeten zijn. Omdat deze twee teams al werken ten behoeve van de beide gemeenten is ervoor gekozen deze onder te brengen in de werkgroep Sociaal Domein.

- Deze werkgroep heeft nauwe verbinding met de projectgroepen 'ICT en werkplekinrichting' en 'inrichting KCC Oudewater'.
- Deze werkgroep zal vooral op het onderdeel 'kennismaken' goed moeten afstemmen met de werkgroepen Ruimte (vanwege met name het werkterrein VTH) en Sociaal Domein (vanwege met name WoerdenWijzer)

Werkgroep Ruimte

Samenstelling: De Woerdense teams Ruimtelijk beleid & projecten, Ruimtelijke Plannen, Vastgoed, Realisatie & Beheer (exclusief de buitendienstteams), de Oudewaterse sector Ruimte, Economie & Volkshuisvesting (REV) en een deel van de Oudewaterse sector Beheer Openbare Ruimte (BOR).

Voorstel aanvoerder: Edward van den Elshout
 Voorstel facilitator: Thomas Hoogendoorn

Observatie:

- Deze werkgroep zal vooral op het onderdeel 'kennismaken' goed moeten afstemmen met de werkgroep Dienstverlening en Informatievoorziening (vanwege met name het werkterrein VTH)

Werkgroep Sociaal Domein

Samenstelling: De Woerdense teams Wmo/Schuldhelpverlening, Onderwijs, welzijn & zorg, Regionaal Bureau Leerplicht, Jeugd, leefbaarheid & veiligheid, de Oudewaterse sector Bestuurs- en Bewonerszaken.

Voorstel aanvoerder: Jeroen Göttgens
 Voorstel facilitator: Floris Herrman

Observaties:

- Deze Woerdense teams werken voor een groot deel al ten behoeve van de twee gemeenten. Dat betekent niet dat de benoemde vraagstukken niet ook voor deze taakvelden onderzocht moeten worden.

Vooraf wanneer er verschillende uitvoeringskeuzes zijn (zoals bij schuldhelpverlening, dat door Oudewater wordt uitbesteed aan Plan-groep maar door Woerden zelf wordt uitgevoerd) kunnen in deze werk-groep besproken worden en van een advies voorzien.

- Deze werkgroep moet voor het onderdeel 'kennismaking' aansluiting zoeken met de werkgroep Dienstverlening en Informatievoorziening (met name vanwege WoerdenWijzer)

Werkgroep Uitvoering buitendienst

Samenstelling: Woerdense teams Afval en Reiniging, Wijkonderhoud, en een deel van de Oudewaterse sector Beheer openbare ruimte

Voorstel aanvoerder: Peter Trommelen
Voorstel facilitator: Thomas Hoogendoorn

Observaties:

- Bij deze werkgroep spelen vraagstukken rondom 'uitbesteden of zelf uitvoeren' een belangrijke rol.
- In deze werkgroep moet specifiek gekeken worden naar het toekomstige gebruik van de twee stadservern.

Werkgroep Ondersteunende afdelingen

Samenstelling: Woerdense teams JFZ (juridische en facilitaire zaken), Personeel en Communicatie, Financiën, Concernzaken, Bestuurs- en directiesecretariaat, Oudewaterse vertegenwoordiging van het servicebureau en de sector Middelen.

Voorstel aanvoerder: Rosalie van den Hoven
Voorstel facilitator: Floris Herrman

Observaties:

- Hoewel de vraagstellingen en opdrachten voor projectgroep bedrijfsvoering en deze werkgroep verschillend zijn, moet goed bewaakt worden dat hiertussen voldoende afstemming plaatsvindt. Tegelijkertijd moeten de projectleider Bedrijfsvoering en de werkgroep-aanvoerder Ondersteunende afdelingen hun rolzuiverheid bewaken,

zodat zaken niet dubbel gedaan worden of juist tussen wal en schip vallen.

- Datzelfde geldt voor afstemming van deze werkgroep met de projectgroep Juridische zaken en de projectgroep Personeel en organisatie.
- Deze werkgroep geeft ook een advies af op de thema's 'regionale samenwerkingsverbanden' en 'verbonden partijen'.

De projectgroepen

Projectgroepen gaan aan het werk waar ontwikkeltaken aan de orde zijn en concrete resultaten op bepaalde tijdstippen gerealiseerd moeten zijn. Alle projectgroepen werken volgens het 'Richtsnoer projectmatig werken' van de gemeente Woerden.

Projectgroep Personeel en Organisatie

Opdracht: Richt de nieuwe organisatie in én zorg voor de plaatsing van het personeel daarbinnen per 1 januari 2015.

Resultaatgebieden:

- Organisatiestructuur en -invulling (inclusief ondersteuning van teammanagers bij het inrichten van hun 'nieuwe' teams)
- Plaatsingsproces
- Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO)
- Ondersteuning directie, teammanagers en medewerkers bij 'werken voor twee besturen'
- Functiewaarderingsstelsel
- Sociaal plan
- Arbeidsvoorwaarden
- Functieomschrijving ambtelijk opdrachtgever Oudewater
- Ontwikkeling opdrachtnemerschap
- Competentiegericht personeelsbeleid en -uitvoering

Projectleider: Monique Walboomers

Projectgroep KlantContactCentrum Oudewater

Opdracht: Richt per 1-1-2015 de frontoffice-backofficestructuur in voor de gemeente Oudewater conform de werkwijze van het KCC Woerden.

Resultaatgebieden:

- Dienstverleningsconcept actualiseren conform het concept Antwoord
- Servicenormen
- Opleiding van personeel
- Inrichten benodigde systemen
- Openingstijden en locatie-besluiten
- Werken op afspraak
- Telefonische bereikbaarheid

Projectleider: Yvonne van den Blink

Projectgroep Juridische zaken:

Opdracht: Ontwikkel het benodigde juridische raamwerk voor de volledige ambtelijke samenvoeging van Oudewater en Woerden.

Resultaatgebieden:

- Mandaatverlening
- BTW-consequenties
- Contracten
- Uitvoeringsovereenkomsten
- Bezwaarschriften
- Verordeningen en beleidsregels
- Rekenkamercommissie
- Juridische vraagbaak

Projectleider: Bas van Hell

Projectgroep Bedrijfsvoering

Opdracht: Richt de bedrijfsvoering van de nieuwe organisatie zó in, dat die flexibel, efficiënt en effectief werkt ten behoeve van twee besturen

Resultaatgebieden:

- Begrotingsproces (*)
- Planning-en-controlcyclus (*)
- Managementinformatie (*)
- Inrichting financiële administratie
- Kostenverdeelmodel tussen de twee gemeenten
- Bedrijfsvoeringsprocessen
- Vermindering regeldruk
- Doorbelastingssystematiek
- Overheadberekening
- Interne controle
- Autorisaties
- Financiële vraagbaak

Projectleider: extern, samen met een interne adviseur/projectleider

(*) op deze resultaatgebieden wordt op dit moment in Woerden reeds een project ingericht met als doel: "... een P&C-cyclus te ontwikkelen die met een zo gering mogelijke administratieve last daadwerkelijk richting geeft aan en grip geeft op de doelen, activiteiten en bijbehorende budgetten van zowel de lijn- als de project- en programmaorganisatie."

De doelstelling van dat project wordt aangescherpt voor wat betreft het 'werken voor twee besturen'.

In de opstartfase van het project Bedrijfsvoering moet nader bekeken worden of het reeds lopende project hiervan onderdeel wordt (deelproject) of dat de projecten op andere wijze in elkaar geschoven worden.

Projectgroep ICT en werkplekinrichting

Opdracht: Richt de werkplekken in zodat alle medewerkers per 1 januari 2015 hun werkzaamheden kunnen verrichten

Resultaatgebieden:

- Huisvestingsplan voor de organisatie (met medeneming van de huisvestingsdiscussie van de gemeente Woerden en de evaluatie van de pilot Het Woerdense (Nieuwe) Werken)
- Herinrichting ICT-landschap
- Inrichting van de werkplekken (ICT en fysieke plekken)
- Verhuizing
- Opleiden van personeel
- Applicaties
- Inrichten kennismanagementsysteem (zaaksysteem)
- Realiseren van structurele bezuiniging van € 135.000,- op ICT-kosten

Projectleider: Hans Harskamp

Overleg en werkbijeenkomsten

In de programmaorganisatie zijn bijeenkomsten zo veel mogelijk gericht op 'samen werken'. De overlegvormen hebben dan ook meer het karakter van workshops, brainstormsessies, onderlinge advisering en intervisie. Zo willen we gezamenlijk komen tot de inrichting van de nieuwe organisatie, waarbij zo veel mogelijk mensen op hun specifieke terreinen een bijdrage leveren.

De beoogde frequentie van de werkbijeenkomsten is:

Regiegroep	1x per 2 weken
Programmateam 'groot'	1x per 4 weken
Programmateam 'klein' (kernviertal plus facilitators)	1x per 2 weken
Projectleidersbijeenkomst (met programmamanager, -secretaris en -controller)	1x per 2 weken
Wergroepenbijeenkomst (aanvoerders, facilitators, met programmamanager, -secretaris en -controller)	1x per 2 weken
Projectoverleg per project	In te vullen door projectleiders
Wergroepbijeenkomsten per werkgroep	In te vullen door werkgroep-aanvoerders en facilitators

HOOFDSTUK 3. Communicatie

De medewerkers krijgen in 2014 voor het eerst in de volle breedte te maken met voorbereidingen op de samenvoeging van de ambtelijke organisaties. Hoe zal de samenvoeging verlopen? Welke voorstelling heeft men hiervan? En ook: 'wat betekent het voor mijn positie in de organisatie?'

In dezelfde periode vinden verkiezingen plaats, worden in de beide gemeenten nieuwe colleges geïnstalleerd en gaan de lopende ontwikkelingen m.b.t. de lokale overheid, intergemeentelijke samenwerking en bedrijfsvoering gewoon door.

Belangrijkste communicatiekenmerken van deze eerste fase

Verschillen in beleving

Medewerkers in Oudewater en Woerden lijken aan het begin van dit proces een andere perceptie te hebben over de samenvoeging. Diverse signalen geven aan dat medewerkers in Woerden de impact hiervan onderschatten en dat de medewerkers van Oudewater dit juist weer sterker voelen dan wellicht reëel is. Het is belangrijk op te merken dat er tussen alle medewerkers verschillen zijn in beleving. Elke medewerker zal vanuit de eigen context (soort werk, positie in de organisatie, directe collega's, ontwikkelingen in eigen vakgebied, privéomstandigheden, karakter) andere verwachtingen hebben van het werken voor twee gemeenten binnen één ambtelijke organisatie.

De verschillen zitten niet alleen in de beleving. Wanneer de organisatie formeel is samengevoegd per 1 januari 2015 zal dit ook objectief gezien voor de één meer consequenties hebben dan voor de ander. Het is het streven om voor iedereen een zo reëel mogelijk beeld te schetsen. Verschillen in consequenties en zorgen daarover verdienen erkenning.

Extra onzekerheid treedt op wanneer er sprake is van een veranderende werkgever. Behoud ik mijn functie? Behoud ik mijn arbeidsvoorwaarden? Welke garanties heb ik?

Verkiezingsstrijd en de kans op een nieuw politiek landschap

Mogelijk is de ambtelijke samenvoeging onderwerp van de verkiezingsstrijd. Dit kan een negatief effect hebben op de publieke opinie. Nieuwe politieke verhoudingen in de raad kunnen wijzigings-voorstellen voor de DVO tot ge-

volg hebben. Beide elementen hebben ook weer invloed op het interne draagvlak. Interne weerstand tegen de ambtelijke samenvoeging voelt zich gesterkt door het publieke debat en de politieke opinie.

Let op! Ook zonder dat tegenstanders van de samenvoeging een meerderheid krijgen, kan de publieke opinie een negatieve(re) lading krijgen door de toon waarop het verkiezingsdebat is gevoerd.

Waar zaken elkaar raken: obstakels of kansen?

Het programma Werken voor Oudewater en Woerden raakt niet alleen alle werksoorten binnen onze organisaties maar ook alle lopende ontwikkelingen. In deze fase van inventarisatie en oriëntatie zal deze samenloop in eerste instantie ervaren worden als een complicerende factor, en negatieve verwachtingen/krachten over het slagen van het programma versterken.

Het programmateam verwacht echter dat juist daar de slimme oplossingen gevonden kunnen worden om anders en effectiever te gaan werken. Wil dit lukken dan is juist een positieve grondhouding vereist. Het is belangrijk de organisatie in de volle breedte mee te nemen in dit 'omdenken': obstakels zien als kansen. Een grondhouding die overigens verder gaat dan alleen het programma Werken voor Oudewater en Woerden.

IJkpunten communicatie

Door waar mogelijk in alle communicatiemiddelen en -momenten aandacht te besteden aan de volgende ijkpunten draagt communicatie bij aan het slagen van deze eerste fase:

IJkpunt 1

Medewerkers zijn op de hoogte van uitgangspunten zoals die verwoord zijn in de kernboodschap. Zij vormen zich een beeld vormen van wat het allemaal voor hen gaat betekenen. De samenvoeging van de ambtelijke organisaties gaat leven. (kennis > houding)

Actie: Dit is een taak van het management, zowel in plenaire bijeenkomsten als tijdens teambijeenkomsten. Communicatie biedt handvatten om de kernboodschap concreet te maken.

IJkpunt 2

Medewerkers zijn op de hoogte van de globale planning en de werkwijze van het programma (Werken voor Oudewater en Woerden, dat vullen wij in!). Zij weten tevens waar zij met hun inbreng en vragen terecht kunnen. Medewerkers kunnen online met elkaar over dit onderwerp in gesprek gaan. (kennis > houding > gedrag)

Acties: Tijdens de medewerkersbijeenkomsten, via de lijn, via de nieuwsbrief, via intranet worden medewerkers en andere interne doelgroepen op de hoogte gehouden. Er wordt een online discussieplatform opgezet waar medewerkers met elkaar in gesprek kunnen gaan.

IJkpunt 3

Medewerkers zijn, zodra hier iets over bekend is, op de hoogte van de arbeidsrechtelijke consequenties van de samenvoeging van beide organisaties en het plaatsingsproces. Informatie over procedures, planning en voortgang doen er net zoveel toe als inhoudelijke informatie. (kennis)

Actie: Zodra hier meer over bekend is zullen medewerkersbijeenkomsten georganiseerd worden en zal de informatie ook op schrift aangeboden worden. Via het online discussieforum zal hier van tijd tot tijd aandacht aan besteed worden. Op intranet wordt hiervoor een aparte pagina aangemaakt.

IJkpunt 4

De interne doelgroepen zijn gedurende de looptijd van het programma op de hoogte van de stand van zaken. (kennis)

Actie: De nieuwsbrief die regelmatig uitkomt, houdt iedereen op de hoogte, een populaire versie van het dashboard voor de medewerkers laat in één oogopslag zien waar we staan in het proces. Ook tijdens medewerkersbijeenkomsten en via de lijn worden mensen op de hoogte gehouden.

IJkpunt 5

Medewerkers hebben voldoende informatie en kennis om uitspraken tijdens de verkiezingsstrijd op waarde te schatten. (kennis > houding)

Actie: In de nieuwsbrief zal hier rond de verkiezingstijd aandacht aan besteed worden, evenals op het online discussieplatform. Ook vanuit de lijnorganisatie wordt hieraan aandacht besteed.

IJkpunt 6

Bij de medewerkers groeit het inzicht in de mogelijkheden die samenvoeging van de twee ambtelijke organisaties kan hebben voor het werk en voor hen persoonlijk.

(kennis > houding)

Actie: Teammanagers stimuleren en inspireren hun medewerkers tot een positieve houding en actieve bijdragen, en hebben hierin een voorbeeldfunctie. Aanvoerders van de werkgroepen hebben een actieve inbreng op het online discussieplatform. Resultaten, maar ook illustraties van het 'omdenken' in de werkgroepen worden gedeeld met de medewerkers via de nieuwsbrief en/of op het online discussieplatform.

IJkpunt 7

Medewerkers leren elkaar en elkaars werkomgeving kennen. Medewerkers en teams pakken dit zelf actief op. (kennis > houding > gedrag)

Actie: Ook hier hebben de teammanagers een belangrijke rol om te inspireren en activeren. Kennismaking met de andere gemeente wordt op uiteenlopende manieren en momenten vormgegeven gedurende heel 2014. Hier ligt ook een aanjaagrol voor de facilitators en aanvoerders van de werkgroepen. Kennismakingsbijeenkomsten vinden bij voorkeur in kleiner (team)verband plaats, waar de effectiviteit groter is. Mogelijk wordt er in het tweede kwartaal nog een plenaire kennismakingsactie georganiseerd.

Activiteiten Communicatie

Ter ondersteuning van het programma worden in het eerste jaar (tot eind 2014) de volgende activiteiten gerealiseerd:

De ontwikkeling van een structuur van communicatiemiddelen, bestaande uit:

- Programmanieuwsbrief (in principe 6-wekelijks, kort)
- Online discussieforum, toegankelijk voor medewerkers van beide organisaties
- Kernboodschap uitgewerkt in 'verhalen', waardoor een en ander concreet wordt
- Vaste programmapagina's op beide gemeentelijke intranetsites, waarop de belangrijkste stukken en eerdere nieuwsbrieven
- Programmalogo
- Ontwikkeling populair dashboard (indien mogelijk)

Communicatieacties om ijkpunten te realiseren (zie tabel) waaronder:

- Nieuwsbrief (in principe 1x per 6 weken)
- Aanjagen van online discussie
- Bijhouden inhoud intranet
- Bijhouden populair dashboard
- Medewerkersbijeenkomsten plenair
- Communicatieadvies aan aanvoerders van de werkgroepen en aan projectleiders

Handreiking/toolbox voor facilitators en aanvoerders van de werkgroepen om hen te ondersteunen in de communicatie m.b.t. werkgroepen, waarin o.a.:

- Omschrijving communicatietaken, belang lijncommunicatie
- Programma logo in diverse vormen, richtlijn hoe deze te gebruiken
- Doelgroepen met omschrijving
- Hoe om te gaan met de diverse communicatiemiddelen
- Centrale planning belangrijke (communicatie) momenten

Globale planning communicatieacties

Februari – augustus 2014

Al deze communicatiemiddelen en -acties richten zich tot de interne communicatiedoelgroepen, te weten: medewerkers Oudewater en Woerden, incl. MT en directie, beide colleges B&W, programmaorganisatie, BOR en BGO, gemeenteraden (deels).

Als politieke ontwikkelingen (verkiezingen) vragen om een bijstelling van de plannen zal dit extern gecommuniceerd worden.

Afhankelijk van de voortgang van het plaatsingsproces zullen medewerkersbijeenkomsten gehouden worden. Eén van de medewerkersbijeenkomsten zal in het teken staan van kennismaking.

September – december 2014

Afhankelijk van de uitkomsten in de werk- en projectgroepen kan het zijn dat er meer of minder extern gecommuniceerd moet gaan worden in het laatste kwartaal van 2014. Gaat er iets veranderen voor inwoners, samenwerkingspartners, leveranciers et cetera?

Vanzelfsprekend zal het samengaan van de twee organisaties aan het eind van het jaar via een gezamenlijk (pers)bericht naar buiten gebracht worden. Ook ligt het voor de hand dit moment met een interne medewerkersbijeenkomst te vieren.

De tabel op de volgende pagina is niet compleet en zal regelmatig bijgewerkt worden.

Datum	Middel	IJKpunt	Wat / hoe	Door wie	Doelgroep
Week 6 Di 4 feb.	1 ^e nieuwsbrief	Start Uitnodiging medewerkersbij- eenkomst ijkpunt 1,2,3,4,6	Tipje van de sluier	Voorzet communicatie- adviseur Stuurgroep 3 feb	Medewerkers Oudewater en Woerden Incl. MT, directie, Programmaorganisatie BOR BGO College + raden
Week 6	Handreiking / tool box			communicatieadviseur	Ondersteuning aanvoer- ders en facilitators van werkgroepen
Week 7 Ma 10 feb 11-12 Woerden Di 11 feb 12.30-13.30 Oudewater	Medewerkersbijeenkomst Bij elke gemeente apart.	Start van programma bekend maken. Programma gaat leven ijkpunt 1,2,3,4,6	Bij elke gemeente apart. Gemeentesecretaris aan het woord. Werkgroepen worden bekend gemaakt. Communi- catie middelen bekend ge- maakt (nieuwsbrief / online discussieplatform)	Directie, Programmamanager, aanvoerders van de werkgroepen?	Medewerkers Oudewater en Woerden
Week 7 Do 30-1	Start online discussieplat- form	ijkpunt 2,6,7	Medewerkers worden uitge- nodigd om te reageren op beweringen.	Aan aanvoerders van werkgroepen wordt gevraagd iets in te brengen	Medewerkers Oudewater en Woerden Incl. MT, directie, Programmaorganisatie BOR
Week 8 Krokus- vakantie					

Datum	Middel	Ijkpunt	Wat / hoe	Door wie	Doelgroep
Week 9	Aanjagen online discussie				-
Week 11	Aanjagen online discussie				-
Week 12 18 maart	2 ^e nieuwsbrief	Extra aandacht ijkpunt 5	Aandacht voor verkiezingen	19 maart verkiezingen!	-
Week 13	Aanjagen online discussie	idem	idem		-
Week 15	Aanjagen online discussie	idem	idem		-
Week 17 22 april	3 ^e nieuwsbrief				-
Week 17	Aanjagen online discussie				-
Week 18 meivakantie					
Week 19	Aanjagen online discussie				-
Week 21	Aanjagen online discussie				-
Week 22	4 ^e nieuwsbrief				
Week 23	Aanjagen discussie				-
Week 25	Aanjagen discussie				-
Week 27	5 ^e nieuwsbrief				-
Week 27	Aanjagen discussie				-
Week 29	Aanjagen online discussie				-
week 31-35 zomervakantie					

HOOFDSTUK 4. Startbegroting 2014

Programmabudget	
Begroting gemeente Woerden	€ 631.180
Begroting gemeente Oudewater	€ 123.820
IZA-gelden (Woerden)	€ 46.000
TOTAAL	€ 801.000

Programmakosten	
A Programma- en projectkosten	€ 250.000
B ICT	€ 275.000
C Personele frictie	€ 230.000
D Kennismakingsactiviteit	€ 46.000
TOTAAL	€ 801.000

A Projectkosten		Kosten	Subtotaal	Totaal
Projectgroep JZ	Externe inhuur	€ 8.000		
	Juridische helpdesk	€ 5.000		
	TOTAAL		€ 13.000	
Projectgroep Bedrijfsvoering	Externe inhuur	€ 57.500		
	Overig	€ 1.000		
	TOTAAL		€ 58.500	
Projectgroep ICT en werkplek-inrichting	PM, zie B ICT kosten			
	Overig	€ 1.000		
	TOTAAL		€ 1.000	
Projectgroep P&O	Kosten plaatsings-commissie	€ 20.000		
	Kosten externe inhuur	€ 10.000		

	Overig	€ 1.000		
	TOTAAL		€ 31.000	
Projectgroep KCC	Inrichtingskosten	€ 20.000		
	Overig	€ 1.000		
	TOTAAL		€ 21.000	
Projectgroepen				€ 124.500
Werkgroep Dienstverlening en Informatievoorziening	Werkbudget		€ 1.000	
Werkgroep Ruimte	Werkbudget		€ 1.000	
Werkgroep Sociaal Domein	Werkbudget		€ 1.000	
Werkgroep Ondersteuning	Werkbudget		€ 1.000	
Werkgroep Buitendienst	Werkbudget		€ 1.000	
Werkgroepen				€ 5.000
Programma organisatie	Representatie		€ 5.000	
	Overige kosten		€ 13.000	
	TOTAAL			€ 18.000
Communicatie				€ 20.000
Herhuisvesting				€ 40.000
Training en opleiding				€ 15.000
Onvoorzien				€ 27.500
TOTAAL				€ 250.000

B ICT investeringen

Infrastructuur	€ 25.000
Conversies	€ 50.000
Integratie applicaties	€ 200.000
TOTAAL	€ 275.000

C Personele frictie

Vervangingen, externe inhuur	€ 180.000
Overige personele maatregelen	€ 50.000
TOTAAL	€ 230.000