

Beknopt Plan van Aanpak

Voor de Ontvlechting en Onthechting van de BAR-organisatie en de Transitie en de Opbouw van de gemeentelijke organisaties van Albrandswaard, Barendrecht en Ridderkerk en de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie (OOTO)

1. Inleiding

Om te komen tot een zorgvuldige overdracht van gemeentespecifieke taken naar de gemeentelijke organisaties van Albrandswaard, Barendrecht en Ridderkerk is een plan van aanpak op hoofdlijnen opgesteld. Het bijgevoegde overzicht van gemeentespecifieke taken vormt hiervoor de basis. Deze aanpak leidt tot de ontvlechting, onthechting, transitie en opbouw van de gemeentelijke organisaties van Albrandswaard, Barendrecht en Ridderkerk en de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie.

Begrippenkader

Ontvlechting. De overkoepelde term voor alle activiteiten ten behoeve van het wijzigen van de GR BAR-organisatie, bestaande uit het overhevelen van taken, functies en formatie naar de drie gemeentelijke organisaties. De ontvlechting duurt vanaf het besluit tot wijziging van de GR tot aan de start van de gemeentelijke organisaties en de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie.

Onthechting. Hieronder verstaan we het verlies en de rouwverwerking als gevolg van de gedeeltelijke ontvlechting van de BAR-organisatie. Het is belangrijk om hier als organisatie oog voor te hebben, ruimte aan te geven, het gesprek erover aan te gaan en – waar nodig – nazorg te verlenen om te voorkomen dat mensen vastlopen, uitvallen of vertrekken.

Transitie. De periode vanaf het moment van besluit tot het wijzigen van de GR BAR-organisatie, tot aan het moment van daadwerkelijke overgang naar de gemeenten dan wel de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie. Het betreft de fase waarin de ontvlechting en de voorbereidingen van de opbouw samenvallen.

Opbouw. Het proces waarbij de gemeenten gaan bouwen aan hun eigen organisatie, taken en personeel overgaan naar de gemeenten en middelen worden overgeheveld. De basis hiervan wordt gelegd in de inrichtingsplannen van de gemeenten en bedrijfsvoeringsorganisatie.

2. Opdracht

De opdracht om te komen tot het bovengenoemde resultaat - de ontvlechting, onthechting, transitie en opbouw van de gemeentelijke organisaties van Albrandswaard, Barendrecht en Ridderkerk en de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie - bestaat uit een aantal onderdelen:

- De *ontvlechting, onthechting en transitie* (oftewel de overdracht van taken en het overgaan van medewerkers), hier zijn de drie gemeenten en de BAR-organisatie gezamenlijk verantwoordelijk
- De *opbouw* van de drie gemeentelijke organisaties en de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie. Onderdeel hiervan is onderzoek doen naar en besluitvorming over de toekomstige juridische structuur van de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie. Dit is een verantwoordelijkheid van de individuele colleges resp. het bestuur van de BAR.
- De *financiële afwikkeling* van dit proces. Dit is een gezamenlijke verantwoordelijkheid.

Uitgaande van wat aan activiteiten nodig is, is een start van de nieuwe structuur mogelijk per 1 januari 2024. De opbouw van de organisaties zal na 1 januari 2024 doorlopen. Het gaat dan om het inrichten van processen, het ontwikkelen van teams en leiderschap in de organisatie, etc.

De colleges en het bestuur van de BAR zorgen ervoor dat de nodige voorbereidende en implementerende werkzaamheden worden getroffen om uitvoering te geven aan deze opdracht.

Medezeggenschap

Binnen dit traject is het van groot belang om steeds de belangen en het perspectief van de medewerkers te betrekken. Op formele wijze wordt daarin voorzien door middel van uitvoering van de Wet op de Ondernemingsraden (OR) en de Cao (lokaal overleg met de vakbonden). De OR gaat zich tot aan de definitieve besluitvorming focussen op de huidige BAR-organisatie. In de ogen van de ondernemingsraad is het in deze periode noodzakelijk om vijf thema's aandacht te (blijven) geven. Die thema's zijn:

- Zorg voor extra capaciteit
- Verlaag de werkdruk
- Blijf binden en boeien
- Verlaag het ziekteverzuim
- Zorg voor werkplezier

Daarnaast hebben de BAR-organisatie (voor de ontvlechting) en de gemeenten (voor de opbouw) afgesproken zo transparant mogelijk te werk te gaan en medewerkers zo goed en zo veel mogelijk te betrekken.

Borging continuïteit dienstverlening

In het kader van het beheersen van de impact van dit proces is het van belang dat de directieraad – overeenkomstig de vijf thema's van de OR – aandacht heeft voor tijdelijke impact en risico's van de verandering en flankerende maatregelen neemt die zich richten op het voorkomen en verminderen van de risico's die kunnen ontstaan voor de continuïteit van de dienstverlening (going concern).

3. Projectorganisatie

Voor de uitwerking van de besluitvorming wordt de volgende projectorganisatie opgericht.

- *Bestuurlijke stuurgroep*

De bestuurlijke stuurgroep bereidt de besluitvorming voor in de bevoegde bestuursorganen en bestaat uit een externe voorzitter, drie burgemeesters, drie portefeuillehouders bedrijfsvoering, externe projectleider OTOO en projectsecretaris.

- *Ambtelijke stuurgroep*

De ambtelijke stuurgroep richt zich op de ontvlechting, de onthechting, de transitie en het bewaken van de samenhang en afstemming met de opbouw van de nieuwe organisaties. Deze bestaat uit externe projectleider, drie algemeen directeuren, projectsecretaris, externe projectcoördinator.

- *Adviesgroep Strategie*

De adviesgroep strategie spiegelt de ambtelijke stuurgroep op het veranderproces, reflecteert op voorstellen die ter besluitvorming worden voorgelegd aan de bestuurlijke stuurgroep. Deze groep bestaat uit de adjunct gemeentesecretarissen, operationeel directeuren, twee vertegenwoordigers per domein en twee vertegenwoordigers van de OR.

- *Werkgroepen voor de ontvlechting en transitie*

Er worden diverse werkgroepen ingericht die met de voorbereiding en implementatie van de ontvlechting en transitie aan de slag gaan. Te denken valt aan werkgroepen op het gebied van personeel, financiën, I&A, sociaal domein, fysiek domein.

- *Opbouwteams voor de opbouw*

Er worden vier opbouwteams ingericht die met het ontwerp en inrichting van de drie gemeentelijke organisaties en gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie aan de slag gaan.

4. Communicatie

Uitgangspunten

- De communicatie is tijdig én zorgvuldig; Medewerkers willen zo snel mogelijk duidelijkheid. We communiceren snel om hen aangehaakt en betrokken te houden. Maar dit mag niet ten koste gaan van de zorgvuldigheid van de communicatie. We geven continue informatie over het proces, ook als er geen nieuws is.
- We creëren draagvlak door transparant, helder, interactief en empathisch te communiceren. We zijn open over dilemma's en tonen kwetsbaarheid. We scheppen heldere verwachtingen en bieden perspectief. We gaan regelmatig in dialoog, bieden laagdrempelige manieren om vragen te stellen, en zorgen te uiten en sluiten met de communicatie aan op de behoeften van medewerkers. We tonen begrip voor en geven ruimte aan zorgen/emoties en laten zien dat we staan voor de belangen van de medewerkers.
- De interne en externe communicatie is op elkaar afgestemd. We communiceren eerst met managers, teamleiders en medewerkers en daarna pas naar buiten, zodat niet het risico bestaat dat medewerkers belangrijk nieuws van buitenaf vernemen. We stemmen de communicatie vanuit colleges zoveel mogelijk op elkaar en op de interne communicatie af, zowel qua timing als qua inhoud.

Interne communicatie

Op basis van bovenstaande uitgangspunten is een interne communicatieaanpak ontwikkeld met daarin onder andere een kernboodschap en communicatiekalender. Beiden worden continue aangevuld en aangescherpt o.b.v. de actualiteit. Door consequent gebruik te maken van een heldere, actuele kernboodschap is de communicatie eenduidig en ontstaat er zo min mogelijk ruis. We bereiden ons met behulp van de communicatiekalender voor op stappen die komen gaan, zodat we wat betreft de inhoud van de boodschap en de inzet van concrete communicatieacties snel kunnen schakelen.

Strategische communicatie rondom bestuurlijk besluitvormingsproces

Op bestuurlijk niveau hebben we met veel spelers te maken. Het vlot en naar ieders tevredenheid laten verlopen van het bestuurlijk besluitvormingsproces hangt samen met frequente en laagdrempelige informatievoorziening. De gemeenteraden worden voortdurend meegenomen in de ontwikkelingen. Dit doen we met raadsinformatiebrieven en bijeenkomsten/presentaties. In het gedetailleerde uitwerkingsplan (met o.a. de inrichtingsplannen van de gemeenten) zal verder invulling worden gegeven aan de communicatie op zowel strategisch als uitvoerend niveau.

Externe communicatie

We stemmen de communicatie vanuit de gemeenten zoveel mogelijk op elkaar en op de interne communicatie af, zowel qua timing als qua inhoud van de boodschap. We communiceren eerst met medewerkers en daarna pas naar buiten, zodat niet het risico bestaat dat medewerkers belangrijk nieuws van buitenaf vernemen. Als iedereen consequent gebruik maakt van een heldere, actuele kernboodschap is de communicatie eenduidig en ontstaat er zo min mogelijk ruis. Dit om te voorkomen dat het vertrouwen wordt geschaad en de geloofwaardigheid afneemt. Dit betreft de verantwoordelijkheid van de bestuurlijke stuurgroep.

5. Financiën

De kosten en baten bestaan uit structurele kosten en baten door taken anders te organiseren en Incidentele ontvlechtigings- en frictiekosten om de veranderingen te realiseren. Structurele kosten hangen samen met kosten van anders organiseren, en afname van de schaalvoordelen in de processen en systemen. Structurele baten hangen samen met afname van coördinatielast door minder onderlinge afstemmingskosten in het primair proces en minder bestuurlijke drukte.

Uitgangspunten voor de berekeningen

- **Marges:** De kosteninschatting die we geven zijn indicatief met een hoge mate van onzekerheid. Daarom geven we maxima aan. Het is momenteel nog te vroeg om de precieze kosten te bepalen. Deze hangen af van detailkeuzen over de invulling van het gemeente specifiek organiseren van processen en welke dienstverleningsniveaus gemeenten hierin kiezen. Dit geldt ook voor de bedrijfsvoering. In een vervolgfase als meer duidelijkheid is over de toekomstige organisatie, dienstverleningsniveaus en formatie kunnen de kosten preciezer worden ingeschat.
- We hebben alleen kosten meegenomen die samenhangen met de ontvlechting van de dienstverlening. Eventueel huidige tekorten of andere ontwikkelingen die leiden tot meer of minder kosten in de komende jaren hebben we buiten beschouwing gelaten (denk aan autonome groei van de salarislast).
- In ons overzicht geven we de **totale** kosten weer voor de drie **gemeenten** gezamenlijk. We hebben niet gekeken naar de specifieke kosten per gemeente. De kosten per gemeente zijn indicatief en zullen enerzijds samenhangen met de verdeelsleutels, anderzijds met specifieke keuzen die gemeenten afzonderlijk maken voor de taken die gemeente specifiek worden georganiseerd.
- We zijn uitgegaan van de bezetting per 25-4-2022. We gaan uit van formatiekosten van gemiddeld 80k per fte per jaar. Inhuurkosten zijn gemiddeld 40k per jaar meer.
- Qua incidentele kosten gaan we ervan uit dat de ontvlechting en opbouw in 2023 en 2024 plaatsvinden. Indien ontvlechting langer duurt dan schuiven de kosten ook door. We verwachten dat de incidentele kosten toenemen als het tijdspad langer wordt, aangezien de onzekerheid en transitieperiode langer duurt wat meer vervangingsbehoefte en projectkosten vergt.

Overzicht incidentele kosten

(bedragen x 1.000)

ALGEMEEN	Toelichting	2023	2024	Totaal
Fricatiekosten	Reorganisatie leidt tot beperkte mismatch op personeel		€650	€650
PROJECTKOSTEN				
Projectteam	Externe voorzitter en projectleider	€320	€80	€400
Externe ondersteuning	Expertmatige advies en overige ondersteuning	€400	€200	€600
ICT ontvechttingskosten	Ontvechting van systemen, applicaties en rapportages	€650	€100	€750
Huisvesting	Eenmalig kosten voor veranderingen in werkplekken	p.m.	p.m.	p.m.
TOTAAL INCIDENTELE KOSTEN		€1.370	€1.030	€2.400

- De kosten voor tijdelijke uitbreiding van de bezetting en vervangingsbehoefte die mogelijk ontstaat worden verwerkt in de eerste dan wel tweede tussenrapportage 2023 van de BAR-organisatie.
- Voor de frictiekosten en projectkosten wordt aan de raad van Barendrecht en de raad van Ridderkerk gevraagd om een incidenteel budget van 1 mio. Op deze manier worden de directe projectkosten bekostigd vanuit de incidentele budgetten en worden de bedrijfsvoeringskosten bekostigd vanuit de bedrijfsvoering.
- Naast het voorgaande hebben de drie gemeenten met elkaar afgesproken om in een separaat parallel traject in de komende periode te komen tot financiële afspraken en een financiële afwikkeling. Hierbij houden we uiteraard rekening met het hiervoor vermelde ter beschikking gestelde krediet van 1 miljoen euro van de gemeenten Barendrecht en Ridderkerk.