Plan van Aanpak
Fase 3 Ontwerpfase

december 2019

gemeente maashorst i.o.

Inhoud

1. Inleiding **5**
1.1 Waarom een plan van aanpak? 6
1.2 Welke fasen kent ons herindelingsproces? 7
1.3 Waar staan we nu? 8
2. Zes dorpen; één gemeente **11**
2.1 Gemeenteraden 13
2.2 Colleges 16
2.3 Portefeuillehouders 17
2.4 Ambtelijke organisatie 17
2.5 Medezeggenschap: ondernemingsraden
en lokale overleggen 20
3. Aanpak **23**
3.1 Veranderspoor 23
3.2 Participatie 25
3.3 Beoogd gemeentesecretaris en griffier 25
3.4 Deelprojecten 25
3.5 Bemensing van werkgroepen 28
3.6 Vooruitblik 2021 29
**4. Extern - uitwerking visie
en communicatie** **31**
4.1 Uitwerking visie 31
4.2 Communicatie & branding 34
**5. Intern: Ontwerp nieuwe
organisatie en harmonisatie** **37**
5.1.1 Organisatie en cultuur 37
5.1.2 Dienstverlening 39
5.1.3 Financiën 40
5.1.4 Personeel 41
5.1.5 Huisvesting 43
5.1.6 ICT en DIV 44
5.2 Harmonisatie 45
5.3 Raad en griffie 48
5.4 Communicatie 48
6. Planning **50**
7. Besluitvorming **52**
Bijlage 1:
Uitgangspunten en afspraken 54
Algemeen 54
Besluitvorming 55
Personeel en Organisatie 56
Communicatie 57
Financiën 58
Bijlage 2:
Globale planning ontwerpfase 60
Bijlage 3:
Projectbegroting 62

1. Inleiding

De afgelopen maanden hebben onze gemeenten zich gericht op het ophalen van input voor en het nemen van een besluit over de vorming van een nieuwe gemeente Maashorst. Op 24 oktober 2019 hebben beide raden het herindelingsontwerp vastgesteld, een belangrijke mijlpaal op weg naar de nieuwe gemeente. Hiermee is een goed moment aangebroken om vooruit te blikken naar het vervolg van het herindelingsproces.

1.1 Waarom een plan van aanpak?
Een gemeentelijke herindeling is een complex vraagstuk dat impact heeft op de maatschappelijke omgeving, inwoners, medewerkers, politiek en bestuur. Het proces om te komen tot een herindeling is omvangrijk en bestaat uit meerdere ‘sporen’ en deelprojecten. In februari 2019 hebben onze beide raden een plan van aanpak vastgesteld waarin de stappen tot en met maart 2020 (de besluitvormings-fase) staat beschreven. Deze afspraken en uitgangspunten blijven van kracht (zie bijlage 1). Dit plan van aanpak is een aanvulling op het vorige plan van aanpak. Hierin staat wat ons, de gemeenten Landerd en Uden, in het komende jaar - van begin tot eind 2020 - te doen staat en hoe we hierbij de juiste doelgroepen op het juiste moment aan tafel krijgen.

Dit plan van aanpak is tot stand gekomen op basis van input van de huidige werkgroepvoorzitters, ondernemingsraden, MT’s, projectgroep en colleges. De colleges stellen dit plan van aanpak vast.

1.2 Welke fasen kent ons herindelingsproces?
Een herindelingsproces bestaat grofweg uit vier fasen.

I. Oriëntatie en voorbereiding: een traject van gemeentelijke samenwerking begint altijd met een periode van oriëntatie en voorbereiding. Dit is de eerste fase van een herindeling. De periode van oriëntatie hebben de raden van Landerd en Uden formeel afgerond met het nemen van het besluit over het plan van aanpak op 28 februari 2019.
II. Besluitvorming: de tweede fase is gericht op het voorbereiden van en besluiten over het herinde-lingsontwerp en herindelingsadvies, die samen de basis vormen voor het wettelijke traject naar de nieuwe gemeente. In deze fase hebben we, de beide gemeenten, ook de toekomstvisie ontwik-keld, samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Deze fase eindigt met de vaststelling van het herindelingsadvies in maart 2020.
III. Ontwerp: de derde en huidige fase richt zich op het ontwerp van de nieuwe organisatie. We treffen de nodige voorbereidingen op het gebied van personeel en organisatie, ICT, harmonisatie van beleid en regelgeving, financiën en dienstverlening. Deze fase start met de vaststelling van dit plan van aanpak en loopt tot eind 2020.
IV. Implementatie: in de laatste fase van het herindelingstraject staat de implementatie van alle plannen, visies en strategieën centraal, zodat er op 1 januari 2022 een goed functionerende en krachtige nieuwe gemeente staat.

NB: In de periode van november 2019 tot april 2020 gaan de besluitvormingsfase en de ontwerpfase in elkaar over. De besluitvormingsfase is gericht op de formele besluitvorming, terwijl de ontwerpfase zich richt op het ontwerpen van de nieuwe organisatie. Op welk moment en met welke intensiteit wordt gestart met deze ontwerpfase is afhankelijk van de keuzes die beide gemeenten daarin maken. Deze keuzes zijn vastgelegd in dit plan van aanpak.

1.3 Waar staan we nu?
In de besluitvormingsfase heeft de lokale besluitvorming en het bijbehorende participatietraject centraal gestaan. In deze fase hebben we de resultaten behaald zoals beschreven in het plan van aanpak besluitvormingsfase:

1. Er is een herindelingsontwerp opgesteld op grond waarvan de raden een (voorgenomen) besluit tot herindeling hebben genomen;

2. De samenleving is geïnformeerd en geconsulteerd over het herindelingsproces en is betrokken geweest bij de visieontwikkeling en naamgeving van de nieuwe gemeente. We hebben een uitvoerig participatieproces doorlopen met uitdagingen, gesprekken, het gemeente Maashorst Festival en de consultatieronde. De opbrengsten hiervan zijn weergegeven in de toekomstvisie en het rapport van de consultatieronde;

3. Er is een actueel beeld van de financiële situatie in de beide gemeenten door het opstellen van een herindelingsscan en er zijn afspraken gemaakt over besluitvormingsprocessen met financiële consequenties in het protocol besluitvormingsprocessen en over een gezamenlijke P&C-cyclus;

4. Er zijn afspraken gemaakt over vacatures en mobiliteit, die zijn vastgelegd in het document ‘personele afspraken’. Deze notitie is na een positief advies van de ondernemingsraden vastgesteld door beide colleges op 19 september 2019 en de medewerkers zijn geïnformeerd over de strekking van deze afspraken tijdens de personeelsbijeenkomsten en via intranet;

5. Er is een goede basis gelegd voor een minder tastbaar resultaat: elkaar leren kennen en het ontwikkelen van constructieve samenwerkingsrelaties binnen de beide gemeenten. Binnen de project- én lijnorganisatie werken medewerkers van Landerd en Uden constructief samen en weten zij elkaar makkelijk te vinden. Ook hebben teams op eigen initiatief al met elkaar kennis gemaakt. Dit geldt (nog) niet voor alle teams en vormt een punt van aandacht in de nu komende periode.

6. Er hebben continu allerlei communicatieactiviteiten plaatsgevonden als essentieel onderdeel van het herindelingsproces en ter ondersteuning van het participatieproces.

In de laatste periode van de besluitvormingsfase richten we ons nog op de volgende, afgesproken, resultaten (zie ook plan van aanpak besluitvormingsfase):

- Een laagdrempelige en zorgvuldig afgeronde **zienswijzeprocedure**;

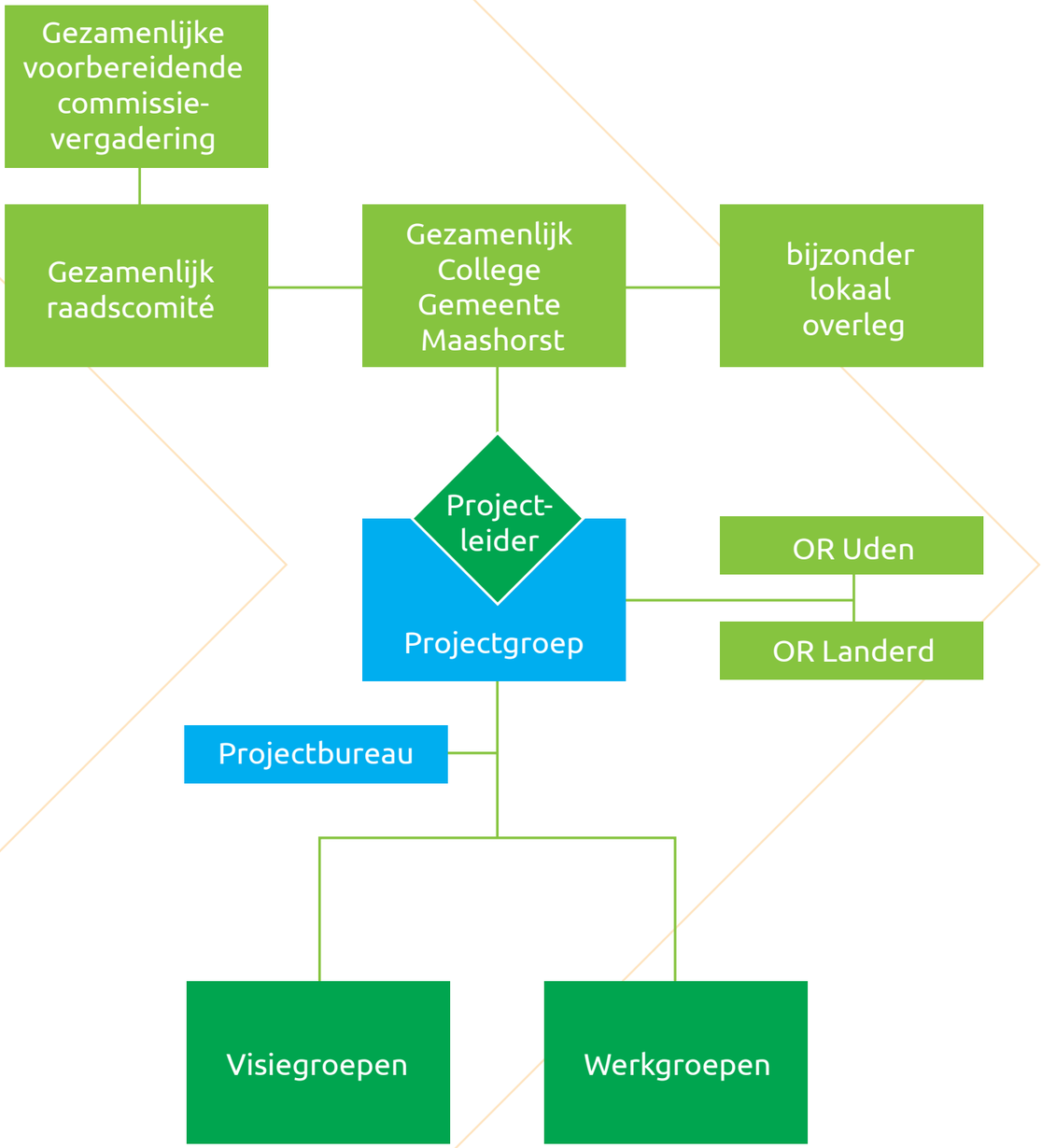
- Een **reactienota** waarin de colleges besluiten hoe te reageren op de zienswijzen en op welke wijze deze te verwerken in het herindelingsadvies;

- Een **herindelingsadvies** waarin de opbrengsten van de zienswijzeprocedure zijn verwerkt en op basis waarvan de raden definitief besluiten over de vorming van de nieuwe gemeente;

- Na vaststelling van het **herindelingsontwerp** en -advies is de communicatie onder andere gericht op branding van de nieuwe gemeente.

2. Zes dorpen; één gemeente

We bouwen in de ontwerpfase voort op de reeds ingerichte projectorganisatie. Deze projectorganisatie wordt zoveel als mogelijk ingevuld vanuit de staande organisatie, maar kent verder een aparte projectstructuur. Onderstaand organogram is een visuele, vereenvoudigde, weergave van de projectorganisatie. Het is onmogelijk om in een plaatje alle overleggen en onderlinge contacten weer te geven. Zo stimuleren we dat werkgroepen elkaar opzoeken rondom onderwerpen die elkaar raken en vindt er regelmatig – formeel én informeel - overleg plaats tussen bijvoorbeeld burgemeesters, secretarissen, ondernemingsraden en griffies. We streven ernaar om zo efficiënt en effectief mogelijk te overleggen en zullen gedurende het jaar nagaan of de nu gekozen werkwijzen daar nog steeds aan bijdragen.



2.1 Gemeenteraden

De gemeenteraden behouden, ook in de volgende fasen, hun wettelijk bevoegdheden. Deels zijn deze ook vastgelegd in het op 24 oktober 2019 vastgestelde protocol besluitvorming en notitie P&C. Zo zijn zij bevoegd te besluiten over krediet dan wel voorstellen met financiële consequenties en hebben zij een nadrukkelijke verantwoordelijkheid voor:

- Diverse regelingen die noodzakelijk zijn voor het functioneren van de raad, zoals invulling reken-kamerfunctie, reglementen, verordeningen, huisvesting/ inrichting raadszaal
- Ontwikkelen van een visie op het functioneren van de raad, de werkwijze van de raad (vergader-stelsel), invulling van de griffie en profiel en procedure beoogd griffier;
- Vaststelling budget ten behoeve van de herindeling.

De raden hebben – naast de colleges/gezamenlijk college - een rol als het om de volgende onderwerpen gaat:

- P&C-cyclus en voorbereiding nieuwe begroting;
- Voorbereiding harmonisatie voor onderwerpen die onder de bevoegdheid van de raad vallen t.b.v. besluitvorming door nieuwe raad;
- De wijze van samenwerking met de samenleving (burgerparticipatie/relatie kernen);
- De relatie raad-college
- De huisvesting van raadsgerelateerde functies (raadszaal, fractiekamers, griffie).

In hoofdstuk 4 werken we nader uit op welke wijze we de raden bij deze onderwerpen betrekken.

Gezamenlijk raadscomité
Het raadscomité heeft als doel te klankborden over de onderwerpen en de besluiten die 'des raads' zijn. Het gaat daarbij om zowel procesmatige (hoe bereiden we het voor) als inhoudelijke aspecten (wat wordt besloten). Het raadscomité heeft daarmee een dubbele functie: met het gezamenlijk college sparren over inhoudelijke onderwerpen en het voorbereiden van de gezamenlijke voorbereidende commissievergaderingen en de afzonderlijke raadsvergaderingen. Onderwerpen die aan bod komen zijn bijvoorbeeld de uitwerkingen van de toekomstvisie, regelingen voor de nieuwe raad, visie op de nieuwe raad en griffie (inhoudelijk) en de voortgang van de herindeling (informatief). Het gezamenlijke raadscomité bestaat uit de fractievoorzitters van alle partijen uit de beide raden aangevuld met één raadslid per fractie. Het gezamenlijk raadscomité neemt geen besluiten. Vergaderingen zijn niet openbaar, tenzij anders besloten. De voorzitters van de raden fungeren roulerend als voorzitter van het raadscomité. De vergaderingen worden ondersteund door de griffiers van beide gemeenten.

Gezamenlijke voorbereidende commissievergadering (GVC)
In de loop van een herindelingstraject is het op diverse momenten nodig dat raden eensluidende besluiten nemen. Om dit proces goed te laten verlopen bereiden we stukken voor in een gezamenlijke voorbereidende commissievergadering (GVC). Deze vergaderingen zijn openbaar; iedereen die dat wil mag tijdens vergaderingen aanwezig zijn en inspreken. Het GVC kan later in het proces ook worden benut om de raden te informeren en te betrekken. Namens iedere fractie nemen maximaal twee vertegenwoordigers deel aan de GVC. In verband met de continuïteit en de mogelijkheid van een goede voorbereiding wordt met vaste vertegenwoordigers gewerkt. Raadsleden fungeren roulerend als voorzitter van het gezamenlijke raadscomité. De vergaderingen worden ondersteund door de griffiers van beide gemeenten.

Informatieve bijeenkomst
Op gezette momenten in het proces is het wenselijk om beide voltallige raden te informeren over of te betrekken bij specifieke onderwerpen. In deze situaties kunnen het gezamenlijk college en/of de colleges een informatieve bijeenkomsten organiseren. De burgemeesters fungeren als voorzitter van deze bijeenkomst. De bijeenkomsten worden ondersteund door de griffiers van beide gemeenten.

Griffiers
De griffiers nemen tot aan vaststelling van het herindelingsadvies deel aan de projectgroep. Hierna worden ze agendalid en schuiven ze aan bij agendapunten die de raad of griffie aangaan. De griffiers zijn en blijven in ieder geval nadrukkelijk betrokken bij de planning van de gezamenlijk raadscomitébijeenkomsten en andere raadsvergaderingen, de voorbereiding van de gezamenlijke voorbereidende commissievergaderingen, de communicatie naar de raden en het uitlijnen van de besluitvorming. Als de voorbereiding van een raadsbijeenkomst daarom vraagt sluiten de griffiers aan bij het voorbereidend overleg gezamenlijk college gemeente Maashorst (zie 2.2).

2.2 Colleges

Gezamenlijk college (gezamenlijk college gemeente Maashorst)
Gelet op het belang van bestuurlijk commitment en de betrokkenheid van portefeuillehouders zal, vanaf het moment van vaststelling van dit plan van aanpak, het gezamenlijk college fungeren als stuurgroep herindeling. Iedere maand, of zo vaak als nodig, komen de beide colleges hiertoe bij elkaar. Het gezamenlijk college gemeente Maashorst bestaat uit de leden van de beide huidige colleges. Op basis van de agenda kunnen anderen deelnemen aan de vergaderingen, zoals griffiers en communicatieadviseurs. Het gezamenlijk college gemeente Maashorst vervult daarmee twee rollen: die van stuurgroep herindeling én die van gezamenlijk college. De projectleider neemt als adviseur deel aan de vergaderingen van het gezamenlijk college gemeente Maashorst voor zover het de herindeling betreft. Het gezamenlijk college gemeente Maashorst wordt roulerend voorgezeten door een van beide burgemeesters. De vergaderingen van het gezamenlijk college worden voorbereid door de voorzitters, gemeentesecretarissen en projectleider. Het projectbureau verzorgt de ondersteuning. De gemeentesecretarissen verzorgen de afstemming tussen het gezamenlijk college en de project-groep dan wel de MT's.

Het gezamenlijk college gemeente Maashorst is opdrachtgever van de projectleider en de projectgroep. De opdracht is vastgelegd in dit plan van aanpak. Het gezamenlijk college gemeente Maashorst is verantwoordelijk voor:
- Het vaststellen van het plan van aanpak en daarmee de opdracht aan de projectorganisatie;
- Voorbereiden van besluiten die onder de verantwoordelijkheid van de colleges vallen voor besluitvorming in het nieuwe college;
- Voorbereiden besluitvorming in huidige gemeenteraden;
- Binnen de door de raden en colleges gestelde kaders voorbereiden van de herindeling, door onder meer het opstellen van een dienstverleningsconcept, organisatieplan, huisvestingsplan, ICT-plan;
- Communicatie over het herindelingsproces;
- Informeren van de raden, mogelijk via het raadscomité en het voorbereiden van de diverse raadsgremia.

2.3 Portefeuillehouders

Portefeuillehouders fungeren als bestuurlijk opdrachtgever voor de verschillende deelprojecten. Vanuit die verantwoordelijkheid vindt er afstemming plaats vanuit de werkgroepen met de portefeuillehouder over de opdracht en resultaten van de werkgroepen.

2.4 Ambtelijke organisatie

In de ontwerpfase zijn de gemeentesecretarissen ambtelijk opdrachtgever en eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie en adviseur van het bestuur. Samen dragen zij de eindverantwoordelijkheid voor de projectorganisatie, de kwaliteit en voortgang van het proces en de te behalen resultaten. Ze zijn het eerste aanspreekpunt voor én adviseur van het Gezamenlijk college en de afzonderlijke colleges betreffende de herindeling zijn opdrachtnemer van het gezamenlijk college. Ze sturen op consensus in het nemen van besluiten en dragen zorg voor de kwaliteitsbewaking van stukken die ter besluitvorming in de projectgroepen in het gezamenlijk college worden geagendeerd.

De secretarissen laten zich hierbij ondersteunen door een externe projectleider die de operationele aansturing van de projectorganisatie (projectbureau en werkgroepen) voor zijn/haar rekening neemt.

Projectbureau
Het projectbureau, bestaande uit secretariële ondersteuning en een projectsecretaris, ondersteunt het gezamenlijk college gemeente Maashorst, de projectgroep, de projectleider en de beide gemeentesecretarissen praktisch en inhoudelijk. Een communicatieadviseur met als aandachtspunt de interne communicatie neemt ook deel aan het projectbureau en waar zinvol ook een financieel adviseur. Het projectbureau draagt onder meer zorg voor het plannen van (bilaterale) afspraken en bijeenkomsten, het voorbereiden en notuleren van diverse vergaderingen en bijeenkomsten, correspondentie, de distributie van vergaderstukken en de archivering van alle projectdocumenten.

Projectgroep
De projectgroep zorgt voor de voorbereiding van de bestuurlijke besluitvorming en het in het gezamenlijk college gemeente Maashorst agenderen van politiek-bestuurlijk relevante onderwerpen. De projectgroep bestaat uit de gemeentesecretarissen, de projectsecretaris, de communicatieadviseurs en wordt voorgezeten door de projectleider. De griffiers schuiven tot afronding van de besluitvormingsfase (1 april 2020) aan. Als elke gemeente vertegenwoordigd is, gaat de projectgroepvergadering door.

De projectgroep keurt de werkgroepopdrachten, de werkplannen en de opgeleverde resultaten goed, toetst of deze gereed zijn voor bestuurlijke besluitvorming en bereidt de agenda van het gezamenlijk college gemeente Maashorst voor. De gemeentesecretarissen zijn verantwoordelijk voor het beschikbaar maken van de gewenste informatie, middelen en personele capaciteit. Ook zorgen zij ervoor dat zij hun bestuurders meenemen in het proces. De projectgroep is opdrachtgever van de werkgroepen. De projectleider treedt op als gedelegeerd opdrachtgever. De projectgroep vergadert tweewekelijks.

Een keer in de zes weken wordt het eerste deel van de projectgroepvergadering uitgebreid met de werkgroepvoorzitters en (deel)projectleiders en een vertegenwoordiging van de ondernemingsraden. Op deze manier houden de werkgroepen aansluiting bij de projectgroep en vice versa. Daarnaast is er in deze vergaderingen ruimte om werkgroepoverstijgende programmasporen te bespreken, zoals bijvoorbeeld de betrokkenheid van samenleving en medewerkers bij de verschillende onderdelen. Dit overleg vervangt het maandelijkse werkgroepvoorzittersoverleg.

Werkgroepen
Voor de totstandkoming van de benoemde resultaten, staan werkgroepen aan de lat. De werkgroepen worden waar mogelijk op onafhankelijke wijze voorgezeten door een manager of medewerker van Landerd en Uden. De projectgroep is verantwoordelijk voor de bemensing van de werkgroepen. Desgewenst kunnen werkgroepen zich extern laten ondersteunen; hiervoor dient de projectgroep toestemming te geven. De werkgroepen werken op basis van werkgroepopdrachten. Daarnaast geven de werkgroepen, wanneer nodig, antwoord op vragen die uit de gezamenlijk college gemeente Maashorst en de projectgroep naar voren komen. Werkgroepen evalueren periodiek en kunnen daar waar nodig doelen tussentijds bijstellen. De regie op de inzet van werkgroepleden ligt bij de eigen leidinggevende. Meer over de werkgroepen staat in paragraaf 3.4 en 3.5.

Management
De leidinggevenden zijn belangrijk binnen het herindelingsproces, niet alleen omdat zij de nodige capaciteit beschikbaar moeten stellen, maar ook omdat zij over waardevolle kennis, ervaring en netwerken beschikken en de staande organisaties draaiende moeten houden. Zij fungeren als ambassadeurs van het proces en worden ook in staat gesteld om deze rol te vervullen door hen goed te betrekken bij en te informeren over het proces. De MT's en teamleiders vervullen waar mogelijk een belangrijke rol als voorzitters van de werkgroepen en vanuit die rol als linking pin naar de projectleiding en de projectgroep. Herindelingsbesluiten die op MT niveau genomen moeten worden, worden enkel in gezamenlijk verband genomen. Daarnaast praten de secretarissen en/of projectleiding de leidinggevenden regelmatig bij – wekelijks binnen de management overleggen en periodiek gezamenlijk - over de stand van zaken, zodat zij medewerkers die niet deelnemen aan de projectorganisatie kunnen meenemen in het herindelingsproces. Op voorhand wordt gedacht aan een bijeenkomst met de gezamenlijke MT's en teamleiders iedere twee maanden, waarbij de gemeentesecretarissen niet alleen de MT's bijpraten en gebruiken als klankbord, maar waarbij de MT's ook aan zet zijn om hun collega's bij te praten over relevante dossiers, ontwikkelingen of gezamenlijke activiteiten.

2.5 Medezeggenschap: ondernemingsraden en lokale overleggen

In de formele en informele relatie tussen medezeggenschapsorganen, WOR-bestuurder en projectorganisatie staan transparantie en vertrouwen voorop. De in de besluitvormingsfase gemaakte afspraken gelden ook voor deze fase. De medezeggenschapsorganen hebben in deze fase naast een formele adviesrol op onderdelen die betrekking hebben op de organisatie dan wel het personeel, ook een informele rol daar waar het gaat om informatie, betrokkenheid en signaleren. De medezeggenschapsorganen delen signalen tijdig zodat de bestuurders en/of projectleiding daarop kunnen acteren.

De projectorganisatie betrekt de medezeggenschapsorganen tijdig bij onderdelen die de organisatie en/of het personeel (in)direct raken. Dit betekent dat de ondernemingsraden aan de voorkant worden meegenomen, maar ook na relevante projectgroepvergaderingen worden bijgepraat over actuele ontwikkelingen.

Om te borgen dat de medezeggenschapsorganen tijdig in het proces worden meegenomen, hanteren we in ieder geval de tot nu gebruikelijke werkwijzen. Daarnaast kunnen zij deelnemen aan werkgroepen die voor hun rol relevant zijn. Zij fungeren hierbij als lid van de werkgroep en leveren actief hun bijdrage, zonder hiermee een voorschot te doen op het eventuele uiteindelijke advies van de ondernemingsraden. Met de medezeggenschapsorganen worden afspraken gemaakt over de vorming van een Platform of Bijzondere Ondernemingsraad, Bijzonder Georganiseerd Overleg/ Bijzonder Lokaal Overleg en de daarbij behorende afspraken. Ook hierbij zullen we waar van toepassing rekening houden met de Wnra.

3. Aanpak

3.1 Veranderspoor

Een essentieel onderdeel van de aanpak in deze fase is het veranderspoor. Een herindeling betekent een grote verandering, in het bijzonder voor de medewerkers. In de ontwerpfase wordt deze verandering concreter, komt het dichterbij. Des te belangrijker om hier tijdig en continu op in te spelen. Dit doen we op verschillende manieren:

- Medewerkers van beide gemeenten nemen gezamenlijk deel aan de werkgroepen en zijn zo actief en vroegtijdig betrokken bij de vorming van de nieuwe gemeente;
- Bij de totstandkoming van verschillende tussenresultaten organiseren werkgroepen dan wel projectgroep werksessies met medewerkers. Voorbeelden van onderwerpen waarvoor dit geldt zijn ICT, organisatiefilosofie en de fijnstructuur van de organisatie. Op welke wijze dit precies wordt ingevuld is aan de werkgroepen en projectgroep. Uiteraard zijn suggesties van de (B)OR hierbij zeer welkom;
- De werkgroep communicatie stelt een communicatieplan op waarin expliciet aandacht is voor de wijze waarop intern wordt

gecommuniceerd. De instrumenten en momenten zullen frequenter zijn dan in de voorgaande fase;

- In personeelsbijeenkomsten laten we zien welke voortgang wordt geboekt binnen het project en betrekken we medewerkers bij de gevolgen van de herindeling voor het reguliere werk. Bij de organisatie van bijeenkomsten is nadrukkelijk oog voor de omvang van de bijeenkomsten – zo lenen te grote bijeenkomsten zich minder voor het stellen van vragen – en voor de gezamenlijkheid tussen Landerd en Uden;
- De 'lijn', afdelings- en teammanagers vervullen een rol als het gaat om communicatie naar medewerkers. Dit vraagt vanuit de projectorganisatie dat deze managers zijn betrokken bij het proces;
- We gaan de organisatie van kennismakingsactiviteiten nadrukkelijk aanjagen en ondersteunen;
- We maken gebruik van formele en informele contactmomenten om elkaar te informeren, signalen uit te wisselen en waar nodig te komen tot interventies.
- In het cultuuronderzoek leren we elkaar en onze gewoonten kennen, kijken we naar cultuurverschillen en -overeenkomsten en wat dit betekent voor de nieuwe organisatie én zoeken we naar verbinding tussen beide organisaties.

De medezeggenschapsorganen hebben en houden een belangrijke signaalfunctie en zijn een belangrijke sparringpartner voor de projectgroep en werkgroepen als het gaat over het veranderspoor. De betrokkenheid van en communicatie met medewerkers is één van de terugkerende onderwerpen van gesprek tijdens het periodieke overleg met de ondernemingsraden.

Betrokkenheid en communicatie willen we niet alleen versterken door het organiseren van formele bijeenkomsten en overlegmomenten. Ervaring leert dat juist ook het elkaar informeel treffen hieraan bijdraagt. De gemeentesecretarissen zorgen ervoor dat informele activiteiten worden georganiseerd, zoals kennismaking tussen teams en afdelingen en dat er een goede spreiding van activiteiten is. Zij zullen hiervoor gebruik maken van het enthousiasme in de beide organisaties.

3.2 Participatie

Het proces van participatie blijft een open, toegankelijk, innovatief en inspirerend traject, waarbij we samen met inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, medewerkers, politiek en bestuur groeien naar de nieuwe gemeente. Samen met deze groepen gaan we verdere invulling en uitwerking geven aan de verschillende (beleids) thema's, met als startpunt de toekomstvisie. Concrete voorbeelden waarmee we op korte termijn starten zijn economie, zorg, buitengebied en burgerparticipatie . In paragraaf 4.1 gaan we hier nader op in.

3.3 Beoogd gemeentesecretaris en griffier

Het /gezamenlijk college gemeente Maashorst is verantwoordelijk voor de procedure en het profiel om te komen tot de benoeming van een beoogd gemeentesecretaris. Ook de medezeggenschap heeft hierbij een formele rol. De raden zijn verantwoordelijk voor de procedure en het profiel van de beoogd griffier. Er zijn in deze ontwerpfase keuzes te maken om te komen tot een procedure, planning en profiel. Dit vormt in deze fase in eerste instantie onderwerp van gesprek met de colleges en de raden. De projectleider zal dit gesprek initiëren met collegeleden enerzijds en (vertegenwoordiging) raden anderzijds.

De invoering van de Wnra heeft niet of nauwelijks effect op deze procedure. De huidige secretarissen en griffiers worden nog steeds van rechtswege ontslagen en daarmee blijft het werven en selecteren van een beoogd secretaris en beoogd griffier onderdeel van de voorbereidingen op de herindeling.

3.4 Deelprojecten

Een herindelingsproces is zeker tijdens de ontwerp- en implementatiefase te beschouwen als een programma met daaronder een aantal deelprojecten. We kiezen voor een werkwijze waarbij we per deelproject een (of meerdere) werkgroepen instellen. De werkgroepvoorzitter fungeert daarbij als 'deelprojectleider' en ambtelijk opdrachtnemer. Het bestuurlijk opdrachtgeverschap is belegd bij het gezamenlijk college gemeente Maashorst en het ambtelijk opdrachtgeverschap bij de projectgroep. Onder iedere werkgroep kunnen diverse subwerkgroepen gevormd worden

om zo efficiënter en effectiever te komen tot het behalen van de gewenste resultaten. Bestuurlijk commitment is ook in deze fase van belang, de werkgroepvoorzitters zorgen ervoor dat de betreffende portefeuillehouders op een goede wijze betrokken is en blijft bij de deelprojecten.

De verschillende deelprojecten hangen nadrukkelijk met elkaar samen. Soms werken werkgroepen aan weerszijden van dezelfde medaille (bijvoorbeeld ICT en huisvesting) Soms bouwt de ene werk-groep verder op de resultaten van de andere (bijvoorbeeld organisatie en personeel). Het is dan ook van groot belang dat de werkgroepen elkaar onderling goed weten te vinden en elkaar goed informeren. Dit wordt waar nodig ondersteund vanuit het projectbureau door het organiseren van bijeenkomsten en/of overleggen. De projectleiding en de projectgroep bewaken de samenhang tussen de deelprojecten.

Iedere werkgroep stelt in de eerste maand na haar start een projectplan op waarin in ieder geval wordt opgenomen welke aanpak wordt gekozen, inclusief planning, werkwijze (bijvoorbeeld door gebruik te maken subwerkgroepen), wie wanneer aan zet is (besluitvorming) en wat er nodig is aan capaciteit, middelen of ondersteuning om de resultaten te realiseren. In dit projectplan staat ook wie bestuurlijk opdrachtgever is en op welke wijze de werkgroep invulling geeft aan de bestuurlijke betrokkenheid. Dit geldt voor zowel de betrokkenheid van de portefeuillehouders als, daar waar van toepassing, de raden.

De werkgroepen zijn zelf verantwoordelijk voor de inventarisatie en harmonisatie van onderwerpen, werkwijzen, beleid en regelingen binnen het domein van de werkgroep. Uitzondering hierop zijn de groepen verantwoordelijk voor de uitwerking van de visie. Voor de overige domeinen is de werkgroep harmonisatie verantwoordelijk. De werkgroep harmonisatie en de andere werkgroepen stemmen op basis van de inventarisatie met elkaar af om te voorkomen dat er dubbelingen zijn of onderwerpen niet zijn belegd.

Ieder deelproject bestaat uit een aantal te behalen resultaten, waarvoor een (of soms meerdere) werkgroep aan de lat staat. In de volgende hoofdstukken beschrijven we deze deelprojecten en geven we een eerste beeld van wat het gewenste resultaat is en welke werkgroep daarvoor aan het werk gaat. We maken hierbij onderscheid tussen verschillende typen werkgroepen:

- Werkgroepen belast met de uitwerking van de visie, zoals toegezegd aan onze inwoners, organisaties en raden en de communicatieve ondersteuning en advisering van de projectorganisatie en de verschillende deelprojecten.
- De meer intern georiënteerde werkgroepen belast met het ontwerp van de nieuwe organisatie van de gemeente Maashorst (interne organisatie), de harmonisatie van beleid, regelgeving en pro-cessen en de uitwerking van onderwerpen die onder verantwoordelijkheid van de raden vallen

De opdrachten die in dit plan van aanpak zijn beschreven hebben betrekking op de ontwerpfase (het jaar 2020).

Extern	
Uitwerking visie in hoofdthema's	Economie Zorg Wonen Buitengebied Burgerparticipatie
Communicatie[1]	Communicatie
Intern	
Ontwerp nieuwe organisatie	Organisatie en cultuur Dienstverlening Financiën Personeel Huisvesting ICT en DIV
Harmonisatie	Harmonisatie
Raadswerkgroep(en)	Werkgroep raad en griffie
Communicatie	Communicatie

1 De werkgroep communicatie heeft een nadrukkelijke interne én externe taak. In dit overzicht is ervoor gekozen de werkgroep op te nemen bij de externe werkgroepen, dit zegt echter niets over het belang van de ene taak ten opzichte van de andere.

3.5 Bemensing van werkgroepen

De werkgroepen worden net als in de eerste fase zo veel mogelijk bemenst door medewerkers van beide gemeenten. Na vaststelling van het plan van aanpak gaan we voorzitters en leden van de werkgroepen werven. Dit doen we op basis van de werkgroepopdrachten en gevraagde competen-ties. We willen hierbij vooral zoveel mogelijk aansluiten bij de positieve energie die er in beide organi-saties is, ontwikkelmogelijkheden bieden én gebruik maken van de kwaliteiten van de medewerkers. We zoeken hierbij naar een goede balans tussen expertise/deskundigheid en 'frisse blikken'. Apart van het plan van aanpak wordt de werkwijze om te komen tot invulling van de werkgroepen uitge-werkt. De benodigde inzet kan uiteraard verschillen per werkgroep en per persoon, maar op voor-hand hanteren we dezelfde aannames als in de besluitvormingsfase, namelijk dat een werkgroeplid een halve tot een hele dag per week besteedt aan de werkgroep. Hier wordt rekening mee gehouden in de projectbegroting.

De projectgroep is verantwoordelijk voor de bemensing van de werkgroepen en zorgt dat de benodig-de inhoudelijk experts vertegenwoordigd zijn in die werkgroepen waar dat van belang is en dat er gebruik wordt gemaakt van de in de organisaties aanwezige energie en enthousiasme hiervoor. Vervolgens gaat de projectgroep, mogelijk met behulp van werkgroepvoorzitters na of en hoe geïnteresseerde medewerkers op andere manieren een bijdrage kunnen leveren aan de projectorganisatie. Daar waar specifieke expertise gewenst is in een werkgroep, zal de projectgroep geen brede uitvraag doen. Uitgangspunt hierbij is en blijft dat in werkgroepen medewerkers uit zowel Landerd en Uden deelnemen. Echter, gelet op het grote aantal werkgroepen en het verschil in omvang tussen beide gemeenten kan het zijn dat er verschil zit in het aantal deelnemers vanuit beide gemeenten. Bestaande werkgroepen blijven vooralsnog intact. Wel kan het zijn dat op basis van het projectplan de werkgroep subwerkgroepen instelt en als gevolg hiervan nieuwe leden werft. Daarnaast is het zinvol om een 'poule' te vormen van medewerkers die ad-hoc inzetbaar zijn voor verschillende activiteiten zoals het mede organiseren en faciliteren van bijeenkomsten.

3.6 Vooruitblik 2021

Zoals gezegd richt dit plan van aanpak zich op de ontwerpfase. Daarna volgt nog de implementatiefase, hiervoor zal eind 2020 een plan van aanpak worden opgesteld. In de implementatiefase ligt het accent onder meer op de feitelijke harmonisatie van beleid, regelingen en werkwijzen, de benoeming dan wel plaatsing van medewerkers, de integratie van systemen en de inrichting van werkplekken.

4. Extern - uitwerking visie en communicatie

4.1 Uitwerking visie

Wij vinden het belangrijk dat gemeente en gemeenschap samen bouwen aan een goed leefklimaat in gemeente Maashorst. De in de raad gekozen volksvertegenwoordigers maken daarom samen met de inwoners en maatschappelijk middenveld een agenda met maatschappelijke thema's voor gemeente Maashorst. Iedereen - inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en de gemeente - moeten de (maatschappelijke) verantwoordelijkheid nemen om deze agenda te realise-ren en zodanig te faciliteren dat deze ook 'afgewerkt' wordt. (Uit de toekomstvisie)

We hebben in onze toekomstvisie de ambitie uitgesproken om in ons beleid ruimte te creëren voor opkomende inwonersinitiatieven. 'We willen inwoners de ruimte en verantwoordelijkheid geven om samen dingen te regelen, bijvoorbeeld het onderhouden van groen in de buurt of de keuze voor een speelplaats, maar ook mee te denken en doen in grotere en betekenisvolle projecten, zoals de woonvisie en woonprojecten, maar ook over infrastructuur, zorg en energievoorzieningen. Raadsleden kunnen een oogje in het

zeil houden bij het hoeden van de democratische kwaliteit van de samenwerking tussen de inwoners. De gemeente waardeert de ervaring, kennis, kunde en ideeën van inwoners en wil deze meer gebruiken bij het maken van plannen en beleid. We zoeken slimmere en effectievere manieren om zoveel mogelijk groepen inwoners te vinden, binden en verbinden. Bijvoorbeeld door veel meer in te zetten op digitale burgerparticipatie. We zullen ons in ieder geval tot het uiterste inspannen om de inwoners die direct 'geraakt worden' te informeren en betrekken. Als de gemeente plannen en beleid gaat maken moet bij de start duidelijk zijn wie welke rol en invloed heeft, wat er gebeurt met de inbreng van inwoners en hoe de terugkoppeling door de gemeente plaatsvindt.' (Uit de toekomstvisie)

Ook uit het door de raden aangenomen amendement blijkt het belang van samen met stakeholders uitwerking geven aan onze visie: 'De aanpak van dit nieuwe en innovatieve beleid vindt plaats in goed overleg en binnen een inhoudelijke en verbindende dialoog tussen alle betrokkenen; agrarische sector, natuurorganisaties, inwoners en politiek.'

Deze ambitie vraagt een verdere uitwerking, wat betekent dit nu en hoe gaan we dit vormgeven? Welke stakeholders betrekken we hierbij? In de lijn van onze visie willen we dit niet als gemeente alleen bedenken, maar samen met onze samenleving. Om die reden kiezen we voor visiegroepen waarin naast ambtelijke vertegenwoordigers ook vertegenwoordigers uit de samenleving deelnemen.
Met elkaar gaan zij voorstellen en adviezen doen aan colleges en raden over de wijze waarop participatie in de breedste zin van het woord vorm en inhoud krijgt in de nieuwe gemeente Maashorst.
Concreet betekent dit dat we de volgende groepen instellen:

- **Visiegroep participatie;**
- **Visiegroep economie**
- **Visiegroep zorg;**
- **Visiegroep wonen;**
- **Visiegroep buitengebied.**

Opdracht
Iedere visiegroep gaat aan de slag met het uitwerken van de wijze waarop de nieuwe gemeente vorm en inhoud geeft aan de in de toekomstvisie omschreven ambities. Samen doen staat hierbij centraal. Iedere groep stelt hiertoe een projectplan op waarin in ieder geval is omschreven hoe de groep te werk gaat, welke stakeholders op welke wijze worden betrokken en wanneer welke resultaten worden opgeleverd. Deze projectplannen worden besproken met de beide raden. Ook begeleidt deze visiegroep de (voorbereiding op de) besluitvorming rondom dit vraagstuk. Het is niet de bedoeling aan de voorkant al teveel beperkingen op te leggen aan deze visiegroepen. We staan juist open voor allerlei nieuwe ideeën en experimenten, mogelijk zelfs al op weg naar de herindeling.

Looptijd
Gelet op gemaakte toezeggingen starten deze visiegroepen na vaststelling van het plan van aanpak. Om het belang van dit thema aan te geven en te voorkomen dat de ambities en afspraken 'verzanden' in de drukte rondom de opstart van een nieuwe gemeente, is het voorstel om in ieder geval de visie-groep participatie tot aan 2023 in stand te laten.

Invulling
De griffiers nemen deel aan de visiegroep participatie, samen met een vertegenwoordiging van de bewonersgroepen.
De voorzitter van de werkgroep communicatie adviseert deze groep. Aan de overige groepen nemen de betreffende beleidsadviseurs deel, samen met een vertegenwoordiging van de stakeholders. De portefeuillehouders fungeren als bestuurlijk opdrachtgever.

4.2 Communicatie & branding
Landerd en Uden willen samen één Maashorstgemeente zijn. Een groene gemeente met een stevige ambitie qua dienstverlening, voorzieningen en werkgelegenheid en met sterke kernen rondom natuurgebied De Maashorst. Een gemeente die er toe doet in de regio, die iets te vertellen heeft en zo goed voor haar inwoners kan zorgen. Een gemeente met zes krachtige kernen en een sterke identiteit. Gelegen in en om natuurgebied De Maashorst kan ze zich met recht hart en longen van Noordoost Brabant noemen (kernboodschap communicatie).

Dit is de kernboodschap die leidend is voor de communicatiestrategie en -activiteiten binnen het herindelingsproces. De werkgroep communicatie & branding is hiervoor verantwoordelijk. Zij adviseert (strategisch) aan de projectgroep, gezamenlijk college gemeente Maashorst en colleges en voert de verschillende communicatieactiviteiten uit.

Opdracht
De werkgroep komt voor de volgende fase tot een uitgewerkt communicatieplan. Het verzorgen van in- en externe communicatie, periodiek en rondom mijlpalen is hiervan een belangrijk onderdeel. De werkgroep heeft in dit plan expliciet aandacht voor de momenten en wijze waarop intern wordt gecommuniceerd. Ook komt de werkgroep tot een voorstel voor en de uitvoering van brandingsactiviteiten, de nieuwe huisstijl, het logo en het gemeentewapen. De werkgroep begeleidt de gewenste besluitvorming rondom deze onderwerpen.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt tot 1 januari 2022.

Invulling
De huidige werkgroep onder voorzitterschap van Mariko van Ojen zet haar werk voort. Er wordt in eerste instantie geen procedure gestart voor werving van nieuwe werkgroepleden, op het moment dat blijkt dat de werkgroep versterking behoeft en/of met subwerkgroepen wil gaan werken kan zij in overleg met de projectgroep alsnog nieuwe leden werven.

5. Intern: Ontwerp nieuwe organisatie en harmonisatie

5.1.1 Organisatie en cultuur
Zowel in het herindelingsontwerp als in de toekomstvisie hebben de beide gemeenten uitgesproken dat we als nieuwe gemeente zeker ook kansen zien voor onze organisatie. Robuust, professioneel, deskundig en benaderbaar zijn enkele van de genoemde kenmerken. Als nieuwe gemeente willen we meerwaarde bieden aan onze samenleving, onze inwoners, onze bedrijven. In de toekomstvisie hebben we de speerpunten benoemd die voor onze nieuwe gemeente van belang zijn. Binnen het deelproject organisatie en cultuur ligt dan ook de uitdaging om deze wensen en ambities te vertalen naar een ontwerp voor de organisatie van onze nieuwe gemeente. Dit ontwerp bestaat uit een besturingsfilosofie, organisatiefilosofie en hoofdstructuur.

Dienstverleningsconcept
Een samenhangend geheel van uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de nieuwe gemeen-te omgaat met haar klanten en de dienstverlening aan haar inwoners, bezoekers en bedrijven vormgeeft. Het dienstverleningsconcept is ondersteunend aan de maatschappelijke opgaven van de nieuwe gemeente.

Besturingsfilosofie
De besturingsfilosofie geeft richting aan de wijze waarop de gemeenteraad, het college en ambtelijke organisatie hun werk doen en zich tot elkaar verhouden. Het is een samenhangend geheel van uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de organisatie bestuurd en gemanaged wordt. De besturingsfilosofie is ondersteunend aan het dienstverleningsconcept van de nieuwe gemeente.

Organisatiefilosofie
Een samenhangend geheel van uitgangspunten en keuzes voor de wijze waarop de organisatie – in lijn met het dienstverleningsconcept en de besturingsfilosofie – ondersteunend is aan bestuur en management en bijdraagt aan de realisatie van de (organisatie)doelen. De organisatiefilosofie geeft richting aan de wijze waarop de organisatie haar werk doet en samenwerkt.

Opdracht
De werkgroep organisatie en cultuur komt tot een voorstel voor een besturingsfilosofie, organisatiefi-losofie en hoofdstructuur. De werkgroep laat zich hierbij ook inspireren door kennis, ervaring en voorbeelden uit andere domeinen om zo tot voorstellen te komen die recht doen aan de ambities van de nieuwe gemeente. De werkgroep jaagt aan en coördineert ook het cultuuronderzoek en -traject, inclusief de aansturing van en het sparren met de trainee op dit onderdeel. Verder begeleidt de werkgroep de besluitvorming over de uit dit deelproject voortvloeiende producten.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt in beginsel van 1 januari 2020 tot 1 juli 2020. Uiteraard is het thema ‘cultuur’ niet op 1 juli 2020, tot 1 januari 2022 zal behoefte zijn aan een werkgroep cultuur. De projectgroep zal te zijner tijd besluiten hoe vanaf juli 2020 deze werkgroep eruit komt te zien.

Invulling
De werkgroep organisatie en cultuur bestaat uit de beide gemeentesecretarissen, twee advi-seurs/medewerkers per gemeente, vertegenwoordiging medezeggenschap en wordt voorgezeten en begeleid door een externe adviseur.

5.1.2 Dienstverlening
In de toekomstvisie hebben we dienstverlening omschreven als ‘hoe gaan wij om met de vraag van een (toekomstige) inwoner, ondernemer of organisatie uit de nieuwe gemeente?’ We zien in de toekomst steeds meer taken overgeheveld worden van het rijk naar de gemeenten. De rol van de gemeente wordt hierdoor groter, ook als het gaat om het contact met onze inwoners. Er zullen meer contacten tussen gemeente, inwoners en bedrijven komen. De traditionele contacten, bijvoorbeeld voor het aanvragen van reisdocumenten, veranderen naar meer complexe vraagstukken zoals vraagstukken op het terrein van zorg of (ver)bouwinitiatieven.

Voor de nieuwe gemeente hebben wij het voornemen om naast de inwoners te staan en toegankelijk, laagdrempelig en betrouwbaar te zijn. Maar wat betekent dit nu concreet voor de dienstverlening van gemeente Maashorst? Hoe ziet die dienstverlening eruit? Waar en wanneer is de gemeente bereik-baar? Welke normen hanteren wij? Dit en meer zijn belangrijke onderdelen van het nader uit te werken dienstverleningsconcept waar de werkgroep dienstverlening voor aan de lat staat. Dit dienst-verleningsconcept is ook van invloed op andere onderdelen van het herindelingsproces zoals de inrichting van de organisatie, ICT en huisvesting.

Opdracht
De werkgroep is verantwoordelijk voor het uitwerken van een dienstverleningsconcept voor de nieuwe gemeente. Uitgangspunten zoals geformuleerd in het herindelingsontwerp en de toekomstvisie zijn hierin leidend. Daarnaast is de werkgroep verantwoordelijk voor de voorbereiding van werkzaamheden zodat de nieuwe gemeente invulling kan geven aan het dienstverleningsconcept. De werkgroep is verantwoordelijk voor advisering, ondersteuning en begeleiding van het besluitvormingsproces rondom het dienstverleningsconcept.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt van 1 januari 2020 tot 1 januari 2022.

Invulling
De werkgroep bestaat uit medewerkers die kennis en visie hebben op dienstverlening van beide gemeenten.

Er bestaat een belangrijke mate van samenhang tussen de resultaten van de werkgroepen participatie, organisatie en dienstverlening. Iedere werkgroep komt tot een advies voor de uitwerking van een onderdeel op basis van de uitgangspunten zoals vastgelegd in de toekomstvisie, maar zullen met elkaar moeten borgen dat de adviezen goed aansluiten op elkaar. Dit betekent dat zowel inhoud als de planningen op elkaar aan moeten aansluiten en dat afstemming noodzakelijk is. Dit wordt nader uitgewerkt in de projectplannen.

5.1.3 Financiën
Bij alle ambities die de nieuwe gemeente heeft hoort ook een financieel draagkrachtige gemeente. Het is van belang om daar al tijdig alert op te zijn en ook om op tijd als beide gemeenten gezamenlijk de nodige voorbereidingen te treffen. De werkgroep financiën neemt die voorbereidingen voor haar rekening én adviseert en ondersteunt daarnaast ook over de financiële aspecten van het herindelings-proces.

Opdracht
De werkgroep financiën treft de nodige voorbereidingen voor de harmonisatie van de P&C-cyclus, begroting, belastingen en tarieven. De werkgroep betrekt hier waar nodig portefeuillehouders en gemeenteraden bij. De werkgroep treft ook de nodige voorbereidingen om te komen tot integratie van de financiële administratie. Daarnaast adviseert de werkgroep over en bewaakt de bestedingen binnen het projectbudget. Ook bewaakt zij het protocol besluitvorming en inventariseert en adviseert zij over deelname aan samenwerkingsverbanden. De werkgroep inventariseert ook de kapitaalgoederen en het gemeentelijk vastgoed als basis voor verdere advisering hierover. Voorts begeleidt zij besluitvorming rondom genoemde onderwerpen.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt tot 1 januari 2022. Mogelijk blijft de werkgroep ook na de herindeling nog aan zet voor het afronden van de jaarrekeningen van de beide huidige gemeenten.

Invulling
De huidige werkgroep blijft intact onder voorzitterschap van Claus van Heesch. Er wordt in eerste instantie geen procedure gestart voor werving van nieuwe werkgroepleden, op het moment dat blijkt dat de werkgroep versterking behoeft en/ of met subwerkgroepen wil gaan werken kan zij in overleg met de projectgroep alsnog nieuwe leden werven.

5.1.4 Personeel
Het deelproject personeel is, zeker vanuit het perspectief van de medewerkers, een essentieel onderdeel van het herindelingsproces. Hoe borgen we de positie van de medewerkers, nu en in de nieuwe gemeente, hoe gaan we om met de gevolgen van de invoering van de wnra in relatie tot de herindeling en hoe zorgen we dat alle medewerkers zo goed mogelijk landen in de nieuwe gemeente? De ambities die we hebben voor de nieuwe gemeente, betekenen ook iets voor onze medewerkers, voor de rollen die we ons voorstellen in de nieuwe gemeente en de competenties die we daarvoor nodig achten. We hebben een belangrijke verantwoordelijkheid om verbinding te leggen tussen datgene wat we willen in de toekomst en waar we vandaan komen. Geen makkelijke vraagstukken, waarvoor de werkgroep personeel aan zet is. Uitgangspunt blijft overigens dat voor iedereen plek is in de nieuwe organisatie, zoals ook in de personele afspraken is vastgelegd.

Impact Wnra
De Wnra is de afkorting van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren. Deze nieuwe wet zorgt ervoor dat de rechtspositie van ambtenaren zo veel mogelijk gelijkgetrokken wordt met de positie van werknemers in het bedrijfsleven. De Eerste Kamer keurde de wet op 8 november 2016 goed en deze wet treedt naar verwachting per 1 januari 2020 in werking. Op dezelfde datum treedt ook de aanpassingswet Wnra in werking, die onder andere een wijziging aanbrengt op de Wet Arhi. De invoering van deze wet heeft niet alleen gevolgen voor de arbeidsvoorwaarden van de ambtena-ren, maar ook voor de wijze waarop de integratie van beide huidige organisaties plaatsvindt.

Als gevolg van de wijziging in de Wet Arhi wordt een herindeling beschouwd als een ‘overgang van onderneming’ en zijn de relvante regels in het Burgerlijk Wetboek van toepassing.

Op het moment van schrijven van dit plan van aanpak is nog niet uitgekristalliseerd wat de gevolgen van de invoering van de Wnra precies zijn voor ons herindelingsproces. Zo betekent overgang van onderneming dat medewerkers overgaan met behoud van huidige rechten/arbeidsvoorwaarden. Of dit bijvoorbeeld ook betekent dat zij recht hebben op dezelfde functie is niet duidelijk. Ook is niet duidelijk wat dit betekent voor het sociaal plan.

Voordat de definitieve opdracht van de werkgroep personeel wordt bepaald, zal de projectgroep -zo nodig met behulp van externe expertise - nader zicht krijgen op de impact van de Wnra op de herindeling en hoe we hiermee om willen gaan. Vooralsnog gaan we er in dit plan van aanpak van uit dat we een nieuwe gezamenlijke organisatie bouwen, waarbinnen voor al onze medewerkers plek is. Als de opdracht van de werkgroep personeel wordt bijgesteld, betekent dit mogelijk niet alleen iets voor de opdracht van de werkgroep personeel, maar ook voor (onderdelen van) opdrachten van de andere werk-groepen. De projectgroep neemt zich voor, voor het einde van het jaar, het gezamenlijk college gemeente Maashorst te adviseren over de impact van de Wnra op en de gevolgen voor het herindelingsproces.

Opdracht
Met het hierboven gemaakte voorbehoud, is de werkgroep personeel verantwoordelijk voor het adviseren over en bijdragen aan het opstellen van het sociaal plan, inclusief begeleiding van het besluitvormingsproces. Daar waar nodig en mogelijk binnen de kaders van de Wnra bereidt de werkgroep de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden voor. Hetzelfde geldt voor de harmonisatie van het personeelsinformatiesysteem en personele dossiers. De werkgroep adviseert over en begeleidt de besluitvorming over de keuze voor een functiewaarderingssysteem. De werkgroep doet op basis van de resultaten van de werkgroep organisatie en andere werkgroepen- zoals dienstverlening - een voorstel voor de fijnstructuur, formatie en functies voor de nieuwe organisatie. De werkgroep adviseert samen met projectleider over het profiel en de procedure beoogd gemeentesecretaris. Ook blijft de werkgroep inhoudelijke adviseren over en ondersteuning bieden aan de bestuurders in relatie tot medezeggenschap.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt tot 1 januari 2022.

Invulling
De werkgroep blijft functioneren onder voorzitterschap van Angeliek Manders. Er wordt in eerste instantie geen procedure gestart voor werving van nieuwe werkgroepleden, op het moment dat blijkt dat de werkgroep versterking behoeft en/of met subwerkgroepen wil gaan werken kan zij in overleg met de projectgroep alsnog nieuwe leden werven.

5.1.5 Huisvesting
De huisvesting van de nieuwe organisatie, zowel de frontoffice, de backoffice als het bestuur, is een belangrijk onderdeel van de herindeling, net als het werkplekkenconcept. Beiden dienen aan te sluiten bij het type organisatie dat we willen zijn. De huisvesting dient het integraal en samen werken te ondersteunen. Maar hoe ziet dat dan eruit?

Opdracht
De werkgroep huisvesting is verantwoordelijk voor de inventarisatie van de ruimtebehoefte en mogelijkheden voor de huisvesting van de organisatie, bestuur en politiek in de nieuwe gemeente. De werkgroep adviseert het gezamenlijk college gemeente Maashorst over de mogelijke scenario’s, aan de hand van opgestelde criteria en uitgangspunten voor de huisvesting. Zij betrekt hier wat betreft de huisvesting van raads- en griffiefuncties de raden bij. Vervolgens is de werkgroep aan zet op een principebesluit over de huisvesting voor te bereiden, om vervolgens het besluitvormingsproces te begeleiden.
Daar waar het de huisvesting van de raad betreft stemt de werkgroep af met de raden, mogelijk via tussenkomst van het raadscomité of een werkgroep. De werkgroep huisvesting is tevens verantwoordelijk voor advisering over en implementatie van werkplekconcepten.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt van 1 januari 2020 tot 1 januari 2022.

Invulling
De werkgroep bestaat uit meerdere medewerkers vanuit Landerd en Uden, die over kennis en ervaring op het gebied van dienstverlening en de ontwikkelingen op dat terrein beschikken.

5.1.6 ICT en DIV
Gemeenten moeten – samen met andere partners - investeren in digitale oplossingen voor allerhande vragen. Overheidsinformatie moet betrouwbaar en van voldoende kwaliteit zijn. Gemeenten moeten rekening houden met nationale, Europese en internationale regels voor beveiliging en privacy. Dat betekent dat je als gemeente moet innoveren, visie moet ontwikkelen en moet borgen dat je over de juiste competenties beschikt.(uit toekomstvisie).

De digitalisering neemt steeds verder toe en de eisen die informatie worden gesteld ook. Dit stelt ook weer eisen aan de schaal waarop ICT wordt georganiseerd. Tegelijkertijd zijn ICT en DIV ondersteunend aan de ambities en opgaven van de nieuwe gemeente. Het is een complexe en uitdagende opgave om in de context van de nieuwe gemeente hierover te adviseren en uitvoering te geven aan de gemaakte keuzes.

Opdracht
De werkgroep ICT en DIV is verantwoordelijk voor het in kaart brengen van de huidige situatie, het komen tot een (strategische) blauwdruk en informatiebeleidsplan en vervolgens het komen tot concrete voorstellen voor de implementatie daarvan en de integratie van data en systemen. De werkgroep begeleidt hierbij ook de besluitvormingsprocessen. De werkgroep heeft hierbij oog voor de gebruikers, medewerkers, collegeleden en raadsleden. Keuzes die worden gemaakt voor de organisatie en de dienstverlening zijn hierbij van belang. Ook het begeleiden van eventuele aanbestedingsprocedures behoort tot de taken van de werkgroep. Op het gebied van DIV zal de werkgroep inventariseren en adviseren over de stand van zaken, achterstanden, knelpunten en verschillen archieven (digitaal en papier)en de integratie van archieven en zaaksystemen voorbereiden.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt van 1 januari 2020 tot 1 januari 2022 of zoveel langer als nodig is gelet op de implementatie.

Invulling
De werkgroep bestaat uit meerdere medewerkers vanuit Landerd en Uden, die over kennis en ervaring op het gebied van ICT en DIV en de ontwikkelingen op dat terrein beschikken.

5.2 Harmonisatie
De toekomstvisie en in de loop van het komende jaar de uitwerking van de visie bevatten de speerpunten voor de nieuwe gemeente en vormen in die zin ook een kompas voor het harmonisatietraject. De uitwerking van beleid en regelingen draagt bij aan de realisatie van onze ambities en doen we, waar mogelijk, samen met onze inwoners, ondernemers en/of maatschappelijke organisaties.

De harmonisatie van beleid en regelingen is vastgelegd in de wet Arhi. Daarin staat dat voor een overgaand gebied geldende gemeentelijke voorschriften gedurende twee jaren na die datum voor dat gebied hun rechtskracht behouden, voor zover het bevoegde orgaan van de gemeente waaraan dat gebied is toegevoegd, deze voorschriften niet eerder vervallen verklaart. Oftewel, alle gemeentelijke voorschriften van de huidige gemeenten vervallen na twee jaar. Dat betekent dat raad en/of college vóór 1 januari 2024 beleid en regelingen opnieuw moeten vaststellen. Er worden uitzonderingen gemaakt voor bestemmingsplannen (die vervallen niet). Voor belastingverordeningen verdient het de aanbeveling om deze vóór de datum van herindeling te uniformeren, omdat 1 januari vaak bepalend is voor het hele jaar. Ook voor onroerendezaakbelasting (ozb) geldt een uitzondering. De nieuwe raad heeft tot 1 april 2022 om deze bij nieuwe verordening vast te stellen voor de gehele nieuwe gemeente.

Omdat er in de praktijk verschillen zijn betekent dit dat er geharmoniseerd moet worden. Harmonisatie kan zijn het overnemen van één van de bestaande regelingen, nieuw opstellen of laten vervallen. In alle gevallen dienen de nieuwe raad of college dit vast te stellen. Wel kan de ambtelijke organisatie of de projectorganisatie voor de herindelingsdatum de nodige voorbereidende (inventa-riseren, prioriteren en adviseren) werkzaamheden verrichten zodat direct na de herindeling de nodige besluiten kunnen worden genomen. De overgangstermijn van twee jaar kan

worden gebruikt om de harmonisatie te faseren, bijvoorbeeld als gevolg van capaciteitsgesprek of politieke gevoeligheden. Globaal gesproken zijn er drie mogelijke ambitieniveaus als het gaat om harmonisatie:

- Hoog, oftewel 'alles, tenzij', waarbij geldt dat zoveel mogelijk vóór 1 januari 2022 wordt geharmoniseerd. Uitzonderingen zijn politiek-gevoelige dossiers of onderwerpen waarvoor zodanige veranderingen op komst zijn dat harmoniseren tot dubbel werk leidt.
- Gemiddeld, waarbij geldt dat op basis van de inventarisatie en prioritering een verdeling wordt gemaakt in datgene wat voor en datgene wat na de 1 januari 2022 wordt geharmoniseerd.
- Laag, oftewel 'niets tenzij', waarbij geldt dat enkel datgene wat moet of wat leidt tot onwerkbare situaties of rechtsongelijkheid wordt geharmoniseerd voor 1 januari 2022.

Van belang voor de opdracht van de werkgroepen harmonisatie is het gewenste ambitieniveau: de colleges bepalen wat dit ambitieniveau is. Dit doen zij in het tweede kwartaal van 2020 op basis van een eerste inventarisatie van beleid en regelingen. Dit uitgangspunt laat overigens onverlet dat het voor 1 januari 2022 enkel de voorbereidingen betreft, formele besluitvorming vindt plaats door het nieuwe college dan wel de nieuwe raad. Ander belangrijk uitgangspunt voor de werkgroepen harmonisatie is de betrokkenheid van bestuur en politiek. Bij de verschillende stappen in het harmonisatieproces is het wenselijk en noodzakelijk om bestuurders (inclusief raadsleden) tijdig te betrekken. De werkgroep betrekt de bestuurders door vroegtijdig overleg en afstemming met portefeuillehouders te organise-ren. De werkgroep kan bijvoorbeeld invulling geven aan politieke betrokkenheid door bijeenkomsten te organiseren met geïnteresseerde raadsleden rondom specifieke dossiers. Van belang om te vermelden bij harmonisatie is dat alle portefeuillehouders een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de prioritering en het voorbereiden van voorstellen en adviezen.

Opdracht
De werkgroep is verantwoordelijk voor de regie en coördinatie van de voorbereiding van de harmonisatie van beleid, regelgeving en werkwijzen. De werkgroep zal hiertoe met diverse subwerkgroepen werken, zoals een subgroep Omgevingswet. De werkgroep inventariseert en komt – in overleg met portefeuillehouders – tot een prioritering en planning voor de harmonisatie. Na vaststellen van het plan van aanpak start de werkgroep met een inventarisatie van te harmoniseren beleid en regelge-ving (eerste en tweede kwartaal 2020), met daarbij een toelichting op de diverse onderwerpen. Deze toelichting omvat in ieder geval of harmonisatie voor 1 januari 2022 noodzakelijk of wenselijk is, of actuele ontwikkelingen van belang zijn en of er aanzienlijke verschillen bestaan tussen Landerd en Uden. Op basis van deze inventarisatie doet de werkgroep een voorstel aan het gezamenlijk college gemeente Maashorst voor het verdere harmonisatieproces. Het gezamenlijk college bespreekt dit met de raden en formuleert op basis daarvan haar ambitieniveau en de opdracht voor de werkgroep. De werkgroep is verantwoordelijk voor advisering en ondersteuning van de besluitvorming omtrent de harmonisatie.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt van 1 januari 2020 tot 1 januari 2022.

Invulling
De werkgroep bestaat uit een voorzitter, een secretaris en twee medewerkers uit beide gemeenten. De werkgroep is verantwoordelijk voor het coördineren, regisseren, plannen, aanjagen en adviseren omtrent de harmonisatie. In de werkgroep is een combinatie van juridische kennis, algemene kennis en kennis van organisaties vertegenwoordigd. In subwerkgroepen kunnen specifieke thema's verder worden uitgewerkt.

5.3 Raad en griffie

Het voorbereiden van de vorming van een nieuwe gemeente betekent ook het zodanig voorbereiden dat de nieuwe raad vanaf de eerste dag goed in staat is haar werk te doen. Zoals eerder gesteld zijn er enkele onderwerpen waarvoor de raad zelf aan de lat staat. Om die reden stellen we dan ook voor om een werkgroep samen te stellen bestaande uit de griffiers, griffiemedewerkers en raadsleden. Het gaat globaal om de volgende drie sporen:

- De uitwerking van de diverse regelingen voor de raad zoals reglement van orde;
- De uitwerking van de visie op de raad, het raadswerk, vergaderstelsel, griffie en rol griffier;
- Het zijn van aanspreekpunt voor en het leveren van input aan de andere werkgroepen voor wat betreft het onderdeel dat de raad betreft. Te denken valt aan participatie, huisvesting en financiën.

Opdracht
De werkgroep raad en griffie gaat op basis van hun projectplannen aan de slag met bovengenoemde resultaten.

Looptijd
De opdracht van deze werkgroep loopt van 1 april 2020 tot 1 januari 2022.

Invulling
De werkgroepen bestaan uit vertegenwoordigers van de raden, griffiers en griffiemedewerkers.

5.4 Communicatie

In de ontwerpfase is de communicatie inzet zowel extern als intern gericht. In paragraaf 4.2 staat de opdracht, looptijd en samenstelling van de werkgroep beschreven.

6. Planning

Aan de hand van de projectplannen van de werkgroepen stelt het projectbureau een totaalplanning en termijnkalender op. Hierin nemen zij ook op, op welke momenten de medezeggenschapsorganen een adviesaanvraag kunnen verwachten. Op dit moment volstaan we met een planning waaruit zichtbaar wordt hoe de overgangsperiode van fase 1 naar fase 2 (ontwerpfase) eruit ziet. In de bijlage is een globale planning voor het totale proces opgenomen.

Wat	Nov	Dec	Jan	Feb	Mrt	april
Voorbereiding ontwerpfase						
Opstellen en besluitvorming plan van aanpak						
Werving/selectie voorzitters werkgroepen						
Werving/selectie werkgroepleden						
Uitwerking visie						
Samenstellen werkgroepen met externe stakeholders						
Projectplan opstellen						
Bespreken met colleges en raden						
Uitvoeren						
Communicatie						
Communicatieplan						
Uitvoering						
Ontwerp organisatie						
Projectplannen werkgroepen						
Uitvoering						
Advies Wnra						
Harmonisatie						
Projectplan						
Inventarisatie harmonisatie						
Raadsgroepen						
Projectplan						
Uitvoering						

7. Besluitvorming

Bij de aanloop naar een herindeling zijn niet alleen meerdere gemeenten betrokken, maar zijn ook andere gremia betrokken (hoofdstuk 3). Ook de voorbereidingen zelf kennen een wat andere dan gebruikelijke besluitvormingsprocedure. Duidelijk voorbeeld hiervan is de harmonisatie van beleid en regelgeving: dit wordt voorbereid door de huidige gemeenten maar besluitvorming vindt plaats door het nieuwe college of de nieuwe raad. In onderstaand overzicht zijn de besluitvormingsbevoegdheden voor de producten uit deze fase weergegeven. Uiteraard is dit overzicht niet uitputtend.

Onderwerp	PG	MC	(B)OR	BLO	RC	GVC	B&W's	Raden	Nieuw college	Nieuwe raad
Uitwerking visie	A	A/VB			A			A/VB	B	B
Dienstverleningsconcept	A	VB	A	I	A	-	VB	I	B	
Besturingsfilosofie	A	VB	I	I	A	-	VB	I	B	I/Z
Visie op raad en griffie					A			VB		B
Organisatiefilosofie	A	VB	A	I	I	-	VB	I	B	
Hoofdstructuur	A	VB	A	I	I	-	I	I	B	
Sociaal statuut	A	A	I	O	I	I	B	I	-	
Fijnstructuur, formatie, functieboek	A	VB	A	I	I	-	I	-	B	
Procedure en profiel beoogd gemeentesecr.	--	B	A/IN	I	I	I	I	-	-	
Procedure en profiel beoogd griffier					A	A		B		B
Financiën/krediet	A	A	I	I	A	A	A	B	-	
ICT - Informatiebeleidsplan	A	B	A	I	A		I	I		
Harmonisatie	A	VB	I	I	A		VB	VB	B	B
Huisvesting – principebesluit	A	B	A	I	A	A	A	B		
Raadsregelingen					A			VB		B

A = adviseren, VB = voorbereidend besluit B = besluiten, I = informatie ontvangen, IN = instemmen, O = overeenstemmen, Z=zienswijze geven

Bijlage 1: Uitgangspunten en afspraken

Algemeen
Een herindelingsproces is vooral ook een traject van samenwerking. We hebben elkaar nodig om de gewenste resultaten te behalen en daar werken we samen hard aan. Tegelijkertijd houden we de dienstverlening aan de gemeenschappen op peil gedurende het hele proces.

Om deze samenwerking in goede banen te leiden hanteren we de volgende uitgangspunten:
- We besteden - naast de resultaten - aandacht aan het proces dat Landerd en Uden met elkaar doorlopen en de menselijke en relationele dimensie daarin;
- We hebben er oog voor dat Landerd en Uden in de omvang en de aard van de opgave van elkaar verschillen. Dat laat onverlet dat we als gelijkwaardige partners deelnemen aan dit proces;
- Het zijn uiteindelijk de mensen die samenwerken, we investeren in persoonlijke relaties; als er spanningen ontstaan zoeken we elkaar op; we waarderen inbreng en spreken elkaar aan; we werken toe naar mijlpalen en vieren deze;
- We werken aan het kennismaken en het vertrouwd raken van onze medewerkers met elkaar en elkaars grondgebied;
- Bestuurlijk en ambtelijk is er open communicatie over relevante ontwikkelingen binnen de beide gemeenten. Hiermee voorkomen we verrassingen;
- We behouden snelheid en slagvaardigheid in interne processen en in besluitvorming door beide gemeenten;
- We zijn duidelijk en transparant over de gevolgen van de herindeling voor samenleving, politiek, bestuur en organisatie;
- Eventueel achterstallig onderhoud (bijvoorbeeld in processen, archieven, het beheer en onder-houd van de openbare ruimte) in een van beide gemeenten heeft geen negatief effect op het behalen van de in deze aanpak aangegeven planning;
- We betrekken onze inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en medewerkers nadrukkelijk bij de totstandkoming van de nieuwe gemeente (zie hoofdstuk 3).

Besluitvorming
- De gezamenlijk college gemeente Maashorst (zie paragraaf 5.1) krijgt van de beide colleges het mandaat om te besluiten over de onderwerpen zoals aangegeven in dit plan van aanpak en de plannen van aanpak voor de ontwerp- en implementatiefase. De gezamenlijk college gemeente Maashorst draagt er daarbij zorg voor dat de beide colleges tijdig (voorafgaand aan besluitvorming in de gezamenlijk college gemeente Maashorst) worden geconsulteerd of geïnformeerd. Daarnaast komen de colleges periodiek bijeen. Uitzonderingen hierop zijn die voorstellen die de bevoegdheid van de beide raden betreffen; over deze onderwerpen dient formeel besluitvorming in de beide colleges plaats te vinden.
- De medezeggenschap is een belangrijk onderdeel van ons proces. We hebben een open en transparante relatie met ons personeel en met onze medezeggenschapsorganen, hanteren korte lijnen en nemen hen mee in het totale proces. We maken goede afspraken met elkaar over de formele en informele rollen en verantwoordelijkheden van de bestuursorganen van de organisaties en van de medezeggenschapsorganen. De projectorganisatie betrekt

formeel en informeel de medezeg-genschapsorganen tijdig bij onderdelen die de (nieuwe) organisatie en het personeel direct raken. In de projectplanning wordt hiermee rekening gehouden.
- Het is in het belang van het proces dat beide raden gelijktijdig maar vooral eensluidende besluiten nemen. Voorafgaand aan de raadsvergaderingen waarin de afzonderlijke raden geacht worden te besluiten, vindt een gezamenlijke voorbereidende commissievergadering (GVC) plaats. Deze GVC vervangt de voorbereidende vergadering (Landerd) en commissievergadering (Uden). Eventuele amendementen worden voorafgaand aan de GVC ingediend en tijdens de GVC besproken.

Personeel en Organisatie
- De werkvoorraad binnen Uden en Landerd blijft gedurende het traject beheersbaar. Medewerkers worden maximaal ingezet in het herindelingsproject. Waar nodig wordt extra capaciteit ingezet om de reguliere werkzaamheden uit te voeren.
- We starten in overleg met de medezeggenschap en na het vaststellen van het herindelingsontwerp in november 2019 met het opstellen van een Sociaal Statuut. Daarmee wordt vroeg in het proces perspectief geboden en sociaal beleid ontwikkeld om medewerkers duidelijkheid te verschaffen over de nieuwe situatie en de tussenliggende periode.
- Vacatures die vanaf 1 maart 2019 ontstaan, vervullen we in onderling overleg tussen de gemeentesecretarissen.
- De gemeentesecretarissen maken zo snel als mogelijk na vaststellen van dit plan van aanpak, in afstemming met de ondernemingsraden Landerd en Uden, afspraken over vacatures en mobiliteit tussen beide gemeenten. Deze afspraken en de datum van ingang worden vastgelegd in de nota vacaturebeleid en mobiliteit.
- De werkgroep Personeel komt na vaststelling van dit plan van aanpak met concrete voorstellen om de investeren in de relatie tussen beide gemeentelijke organisaties.
- We hebben een open houding ten aanzien van verdere vormen van samenwerking tussen Landerd en Uden voordat de herindeling gerealiseerd is. Als zich organisatie- of personele vraagstukken voordoen, kijken we samen naar een maatwerkoplossing. Daarbij hebben we oog voor de gelijkwaardigheid van beide organisaties in dit proces.
- De visie op de organisatie wordt in ontwerpfase uitgewerkt, uiteraard worden de ondernemingsraden hierbij betrokken.

Communicatie
- Communicatie, branding en marketing zijn de dragers van het proces naar de nieuwe gemeente. Onze communicatie is gericht op het creëren van draagvlak voor oplossingen, het betrekken van onze inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties, medewerkers en raadsleden, transparantie over het proces en de oplossingen die geboden worden. We hebben daarbij de doelstellin-gen dat deze groepen:
  - Weten dat Uden en Landerd samen gaan herindelen;
  - Weten (en gaan merken) wat de voordelen zijn;
  - Zich betrokken voelen en meedenken op momenten dat dat mogelijk is;
  - Actief worden uitgenodigd om op een laagdrempelige manier bij te dragen aan de nieuwe gemeente;
  - Begrijpen waarom de herindeling een goede zaak is en hebben vertrouwen in het proces en het eindresultaat.
- De communicatie is betrouwbaar, zorgvuldig, tijdig en eenduidig, zowel qua vorm en inhoud als qua tijdstip. Spoedige duidelijkheid voor medewerkers en inwoners is belangrijk om hen aangehaakt en betrokken te houden. Inwoners en medewerkers van beide gemeenten worden gelijktijdig en een-duidig geïnformeerd over de herindeling.
- De colleges spreken met één mond, in zowel de interne als de externe communicatie met betrek-king tot de herindeling. Als er communicatieuitingen vanuit de raden plaatsvinden (zoals uitnodigingen), wordt ook dezelfde boodschap overgebracht.
- Over externe communicatie vindt afstemming plaats in de gezamenlijk college gemeente Maashorst of tussen portefeuillehouders. Daarbij overvallen we elkaar niet met communicatieberichten of het spreken via de pers.
- We voorkomen dat raadsleden, collegeleden of medewerkers informatie uit de krant lezen.
- In onze communicatie gebruiken we duidelijke taal, zijn we empathisch en stevig.
- Interne communicatie is ook gericht op het proces, niet alleen op inhoud.
- Een vertegenwoordiging van de werkgroep Communicatie neemt deel aan de projectgroep en (als adviseur) aan de gezamenlijk college gemeente Maashorst.

In het communicatieplan (bijlage 1) worden de communicatiedoelstellingen, -middelen en -mijlpalen van de besluitvormingsfase beschreven voor de interne- en externe communicatie.

Financiën

- In bijlage 1 is een projectbegroting opgenomen voor het jaar 2019. Na vaststelling van dit plan van aanpak richten we een werkgroep Financiën in die een projectbegroting opstelt voor het hele herindelingstraject. Deze projectbegroting wordt vastgesteld door de gezamenlijk college gemeente Maashorst en ter kennisname verstuurd naar de gemeenteraden. De projectbegroting wordt ge-durende het proces, op basis van de input vanuit de projectorganisatie aangevuld.
- De gezamenlijke projectkosten brengen we ten laste van de te ontvangen herindelingsbijdrage die de huidige gemeenten/nieuwe gemeente ontvangt vanaf 1 januari 2021. De bijdrage vanaf 2022 voor de nieuwe gemeente wordt door de nieuwe gemeente geraamd in de eerste begroting van die nieuwe gemeente. De kosten komen ten laste van het jaar waarin ze gemaakt worden.
- Beide gemeenten dragen voor 50% bij in de kosten voor de herindeling. Ook als de herindeling geen doorgang vindt, worden de gemaakte projectkosten verrekend in twee gelijke delen.
- Gezamenlijke kosten komen ten laste van dit budget. Onder gezamenlijke kosten worden onder andere verstaan:
    - Kosten van inhuur van expertise en personeel voor de projectorganisatie;
    - Kosten van de (vervanging van de) inzet van interne medewerkers als gevolg van deelname aan werkgroepen;
    - Kosten van organisatie van gemeenschappelijke bijeenkomsten, manifestaties e.d.;
    - Kosten van gemeenschappelijke communicatie-uitingen.
- Kosten kunnen alleen ten laste van het gezamenlijke budget worden gebracht na voorafgaand akkoord door de projectgroep. Voorstellen worden schriftelijk voorgelegd en vermelden opdracht, resultaat, aantal uren en totale raming.
- Het budget wordt gedurende het hele herindelingsproces beheerd door het afdelingshoofd Middelen van de gemeente Uden. Deze gemeente draagt ook zorg voor het aangaan van overeenkom-sten. Het inkoopbeleid van de gemeente Uden is hierin leidend. Per kwartaal wordt de voortgang gerapporteerd aan de projectgroep door de werkgroep Financiën. Per kwartaal vindt onderlinge verrekening plaats tussen beide gemeenten.
- Nadere afspraken over de besteding en de dekking van de kosten, administratie, verantwoording en onderlinge verrekening worden zo snel mogelijk na vaststelling van dit plan van aanpak uitgewerkt. Ook kijken we naar de gevolgen voor de programmabegroting 2020 en 2021 en wisselen we hier met de provincie als toezichthouder (oriënterend) informatie over uit.

Bijlage 2: Globale planning ontwerpfase

	2020 Q1	2020 Q2	2020 Q3	2020 Q4	2021
Uitwerking visie	Voorstellen aan raden tbv uitwerking visie participatie, zorg, buitengebied en economie				
Personeel		*Sociaal plan*			
Organisatie	Besturing Dienstverlening Organisatiefilosofie	Organisatiefilosofie Hoofdstructuur Visie op raad en griffie	Fijnstructuur Formatieplan Profiel en procedure gemeentesecretaris (en griffier)	Functieboek Werving en selectie gemeentesecretaris (en griffier)	Plaatsing functieboek (Q2)
Harmonisatie	Inventarisatie harmonisatie	Planning en prioritering	Uitwerken harmonisatievoorstellen		
Financiën	Formuleren gezamenlijke uitgangspunten		Voorbereiden harmonisatie begroting, P&C, enz.		
ICT	Infobeleidsplan/ visie		Uitwerking visie		Aanbesteding Conversie
Huisvesting	Inventarisatie en uitgangspunten		Nadere uitwerking		
Communicatie	Communicatie				

Bijlage 3:
Projectbegroting

gemeente maashorst i.o.