



Operationeel plan

Inhoudsopgave		Pagina
1.	Introductie	4
1.1	Inleiding	4
1.2	Strategisch manifest en bestuursopdracht	5
1.3	Operationeel plan	6
1.4	Verandervisie	6
1.5	Communicatie	7
2.	Benutten van samenwerkingsmogelijkheden	10
2.1	Investerings, aanbesteding en ontwikkeling	10
2.2	Bedrijfsprocessen en producten	11
2.3	Financiën	12
2.4	Planning	12
3.	Het ReBo-dienstverleningscentrum	14
3.1	Doel en aanpak	14
3.2	Inrichting	14
3.3	Juridische vormgeving	15
3.4	Huisvesting	16
3.5	Teamvorming	16
3.6	Planning	17
4.	Ontwerp en inrichting nieuwe organisatie	18
4.1	Besturing	18
4.2	Organisatie-ontwerp	18
4.3	Personele integratie	20
4.4	Planning	22
5.	Projectorganisatie	23
6.	Financiële paragraaf	25
6.1	Inleiding	25
6.2	Typering van de benodigde middelen	25
6.3	Projectbegroting	27
6.4	Dekkingsparagraaf	28
6.5	Externe subsidiering van frictiekosten	29
6.6	Ter afsluiting	29
7.	Tussentijdse evaluatie en verantwoording	30
	Bijlagen	
	Bijlage 1 Begroting	31
	Bijlage 2 Berekening en betaalritme	32
	Bijlage 3 Overzicht planning	33

1. Introductie

1.1 Inleiding

Van oudsher hebben de gemeente Bodegraven en de gemeente Reeuwijk als buurgemeenten, centraal in het Groene Hart, een goede relatie met elkaar. In 2002 is het initiatief genomen om de samenwerking tussen beide gemeenten meer invulling te geven om daarmee de kwaliteit van de dienstverlening en de slagkracht van de bestuurlijke organisatie verder te ontwikkelen. In 2004 zijn bestuurskrachtmetingen uitgevoerd. Op basis van de resultaten van deze bestuurskrachtmetingen is gewerkt aan de verdere ontwikkeling van beide gemeenten, in het begin vooral door het verkennen van elkaars visie.

Al snel werd duidelijk dat in beide organisaties de behoefte was deze ‘verkenningfase’ te vervolgen met het formuleren van concrete kaders en doelstellingen om de dienstverlening van beide gemeentelijke organisaties, vooral op operationeel gebied, verder te ontwikkelen. Als afronding van de definitiefase is door beide gemeenteraden in augustus 2006 het werkplan ‘*Intensivering samenwerking Reeuwijk en Bodegraven*’ vastgesteld. Een belangrijk aspect in het werkplan is de keuze om te komen tot één gezamenlijke ambtelijke organisatie. Op basis hiervan is door de stuurgroep ReBo in februari 2007 een bestuursopdracht vastgesteld. Dit operationeel plan is de uitwerking van deze bestuursopdracht.

De ambtelijke fusie zal een professionele dienstverlenende organisatie opleveren en door de manier waarop we dit gaan doen worden mensen uitgedaagd om verantwoordelijkheid te nemen, mee te groeien en kansen te benutten. Zo’n ambitieus project wordt niet vanzelf een succes. Daarin moet geïnvesteerd worden. Die investering heeft de vorm van energie van mensen, van tijd, maar ook van geld. De gekozen aanpak gaat alleen maar werken als alle betrokken ook bereid en in staat zijn om die benodigde investering te doen. Als we medewerkers uitnodigen om samen te gaan onderzoeken, ontwikkelen en leren dan kan dat alleen resultaat opleveren als dit proces in voldoende mate wordt gefaciliteerd en wordt gedragen door bestuur en management. In organisatieplannen zal voldoende ruimte en capaciteit beschikbaar moeten komen voor deze investering.

Het operationeel plan is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken. In de inleiding is het proces tot op heden geschetst. In de hoofdstukken 2, 3 en 4 wordt aan de hand van de drie sporen uit de bestuursopdracht het operationeel plan verder uitgewerkt. Deze drie sporen zijn:

- het benutten van samenwerkingsmogelijkheden;
- het ReBo-dienstverleningscentrum;
- het ontwerp en inrichting van de nieuwe organisatie.

Daar waar aan de orde zijn specifieke uitgangspunten en/of activiteiten weergegeven in een kader. Deze ‘kaders’ worden vervolgens in de planning en de financiële paragraaf (hoofdstuk 6) nader uitgewerkt.

In hoofdstuk 5 treft u een toelichting op de projectorganisatie aan.

1.2 Strategisch manifest en bestuursopdracht

Strategisch manifest - ontwikkeling visie op gebied en gemeenschap

In het werkplan is een duidelijke visie vastgelegd voor het ReBo-samenwerkingsproces, namelijk: *'Reeuwijk en Bodegraven werken duurzaam en structureel samen om de opgaven voor het gebied en de gemeenschap van beide gemeenten beter uit te kunnen voeren. Er zijn gezamenlijke belangen en gezamenlijke doelstellingen die de inhoudelijke basis voor de samenwerking vormen. Samenwerking biedt veel kansen om de kwaliteit van gebied en gemeenschap van Reeuwijk en Bodegraven te bewaren en te versterken. Daarnaast biedt samenwerking kansen om efficiënter en doelmatiger tot uitvoering van taken te komen.'*¹

Op basis hiervan zijn in het 'Strategisch manifest' bestuurlijke uitgangspunten geformuleerd en uitgewerkt aan de hand van de volgende perspectieven:

- perspectief op landelijke en ruimtelijke ontwikkeling;
- perspectief op economische ontwikkeling;
- perspectief op de ontwikkeling van de gemeenschap(pen);
- perspectief op de dienstverlening aan inwoners en instellingen.

Dit is de basis voor de ontwikkeling van een gemeenschappelijke visie op gebied en gemeenschap. Deze gemeenschappelijke visie op gebied en gemeenschap is weer belangrijke input voor de ontwikkeling en inrichting van een nieuwe ambtelijke organisatie ten behoeve van de twee gemeenten.

Bestuursopdracht

Door de stuurgroep ReBo is op 14 februari 2007 een bestuursopdracht vastgesteld. Hierin zijn de doelstellingen vastgelegd en is bepaald langs welke lijnen de projectorganisatie uitvoering kan geven aan de ontwikkeling en inrichting van een gemeenschappelijke ambtelijke organisatie. Er zal gewerkt worden met drie deelprocessen:

- 1 het opbouwen en benutten van de samenwerkingsmogelijkheden;
- 2 het inrichten van een REBO dienstverleningscentrum;
- 3 het ontwerpen en inrichten van een nieuwe ambtelijke organisatie.

De drie deelprocessen lopen tegelijk en houden direct verband met elkaar. Door deze aanpak wordt de verbinding gelegd tussen ontwerpen, leren en praktisch doen. De nieuwe organisatie ontstaat niet alleen op de tekentafel, maar ook in de praktijk van alledag.

In 2010 zullen de beide gemeentelijke organisaties volledig geïntegreerd zijn en is de ambtelijke fusie gerealiseerd.

Met de vaststelling van het 'Strategisch manifest' (de bestuurlijke uitgangspunten) en de bestuursopdracht (de organisatie uitgangspunten) is de definitiefase afgerond en is voldaan aan de 'Uitgangspunten en structuur samenwerking' zoals verwoord in het Werkplan Intensivering Samenwerking Reeuwijk Bodegraven (bak 0).

¹ Uit: Strategisch manifest voor de samenwerking tussen Reeuwijk en Bodegraven, augustus 2007, vastgesteld in beide gemeenteraden in september 2007.

1.3 Operationeel plan

Het operationeel plan is de weg waarlangs de ambtelijke samenwerking en de uiteindelijke fusie tussen de ambtelijke organisaties van Reeuwijk en Bodegraven verder vormgegeven zal worden en geconcretiseerd op basis van de drie deelprocessen van de bestuursopdracht. Het operationeel plan is in feite de ambtelijk organisatorische operationalisering van het werkplan 'Intensivering Samenwerking': quick wins, thema's te realiseren op middellange termijn en thema's te realiseren op lange termijn (bakken 2, 3 en 4). Deze concretisering van de bestuurlijke doelstellingen in concrete activiteiten en beoogde resultaten maakt dat het operationeel plan het referentiekader is voor toekomstige evaluaties.

Dit operationeel plan biedt iedereen die bij dit samenwerkingsproces betrokken is duidelijkheid over de koers op basis waarvan de ambtelijke organisaties in de komende jaren samen zullen werken aan de vormgeving van een nieuwe gezamenlijke ambtelijke organisatie die voldoende toegerust is om adequaat uitvoering te kunnen geven aan door de gezamenlijke besturen vastgestelde (beleids)opdrachten en de vervolgoopdrachten die het resultaat zullen zijn van de nog nader te ontwikkelen gemeenschappelijke visie op gebied en gemeenschap. Het 'samen werken' aan deze samenwerkingsopgave is een uitdaging die in de afgelopen jaren door veel medewerkers al enthousiast is opgepakt. Kenmerkend aan de samenwerking is het ruimte geven aan elkaar maar ook het voortvarend oppakken van nieuwe ontwikkelingen en mogelijkheden.

1.4 Verandervisie

Het perspectief van de samenwerking tussen Reeuwijk en Bodegraven is een ambtelijke fusie in 2010. Door die fusie ontstaat een professionele organisatie waarin de kwetsbaarheid van de huidige organisaties is verminderd, waardoor de besturen krachtiger ondersteund kunnen worden, de dienstverlening aan de burger maar ook de dienstverlening intern wint aan kwaliteit en waarbinnen investeringen op grotere schaal gedaan worden zodat kosten beter beheerst kunnen worden. Op deze manier is de samenwerking ondersteunend aan de vorming van één nieuwe gemeente Bodegraven/Reeuwijk (bestuurlijke fusie)

De weg naar de ambtelijke fusie is een project waarbij een organisatie in structuren, systemen en werkprocessen wordt ontworpen. Maar het is ook een proces van samen (onder)zoeken, leren, ontwikkelen en resultaten halen. Een proces van successen vieren, maar ook van fouten maken en herstellen. Een proces van mensen die samen ergens voor gaan. Wij denken dat deze combinatie van invalshoeken de formule is om een fusie tussen gemeenten écht succesvol te laten zijn. Deze twee invalshoeken moeten elkaar versterken: de structuren systemen en processen die we ontwerpen moeten mensen mogelijkheden en ruimte bieden om te leren te ontwikkelen en resultaten te halen.

Het ontwerpen zelf is een ontwikkel- en leerproces. Het nogal abstracte proces van ontwerpen van een organisatiestructuur en het samenvoegen van werkprocessen wordt concreet en krijgt inhoud doordat de medewerkers en managers er zelf mee aan de slag gaan., uitgedaagd worden om anders naar hun werk te kijken en nieuwe oplossingen te bedenken voor de uitvoering van het werk. Externe hulp bij het proces is hier en daar nodig, maar is wel altijd gericht op het ondersteunen van het proces van de eigen medewerkers.

Het project zoals we dat gaan vormgeven biedt kansen aan medewerkers om zichzelf te ontwikkelen en te profileren. Door mee te denken over de nieuwe organisatie kunnen mensen zichzelf verder professionaliseren en de werkwijze in de nieuwe organisatie mee beïnvloeden. Dat biedt kansen en zal hopelijk veel medewerkers nieuwsgierig en enthousiast maken. Maar het geeft ook onzekerheden. Doordat er op dit moment geen blauwdruk voor de nieuwe organisatie wordt neergelegd kan ook een gevoel van onzekerheid en onveiligheid ontstaan. Om dat te ondervangen is het belangrijk dat heel duidelijk gecommuniceerd wordt over het verloop van het proces, over de stappen die gezet worden en over de resultaten. Het is ook belangrijk om snel duidelijkheid te bieden over de sociale kaders waarbinnen gewerkt zal worden. Zekerheid over hoe alles er uit gaat zien en waar iedereen terecht gaat komen kan nog niet geboden worden; zekerheid over zorgvuldigheid en over een vangnet van flankeren sociaal beleid wel. Hierdoor moet voldoende ruimte en veiligheid voor iedereen ontstaan om kritisch, enthousiast en constructief mee te onderzoeken, te leren en te ontwikkelen zodat straks het resultaat ook echt het resultaat van samenwerking is.

Dit operationeel plan is vooral een productieplan. Het geeft duidelijkheid over welke stappen in het project van ontwerpen van de nieuwe organisatie gezet moeten worden. Het is ook een plan waarin de inrichting van de projectorganisatie inzichtelijk wordt gemaakt en hoe de rollen, taken en verantwoordelijkheden binnen het project verdeeld worden.

In dit operationeel plan is nog niet zo veel te lezen over de manier waarop we het proces van onderzoeken, ontwikkelen en leren gaan organiseren. Die aanpak gaat in de praktijk groeien en zal tot uiting komen in de werkvormen die we bij ieder (deel)project gaan kiezen. De werkgroepen die met de verschillende stappen aan de slag gaan kunnen die werkvormen zelf mee bedenken.

1.5 Communicatie

Als hoofddoelstelling voor communicatie geldt dat alle doelgroepen goed geïnformeerd dienen te zijn over de stand van zaken in het fusieproces. Daarnaast is het belangrijk om draagvlak te creëren voor de maatregelen die genomen moeten worden voor een succesvolle fusie. Betrokkenheid en vertrouwen in het proces resulteert in bereidheid tot medewerking en samenwerking met elkaar.

Om de doelgroepen goed te informeren, wordt een continue informatiestroom op gang gebracht. Bij deze informatiestroom staan drie begrippen centraal: Actualiteit, pro-actief en gelijktijdig informeren.

Met actualiteit wordt bedoeld dat gestreefd wordt de doelgroepen zo snel mogelijk te informeren en hen van het meest actuele nieuws te voorzien. Pro-actief staat voor een houding die de projectorganisatie aanneemt: waar mogelijk wordt ingespeeld op de te verwachten informatiebehoefte van de doelgroepen en wordt geanticipeerd in plaats van gereageerd. Gelijktijdig is vooral belangrijk voor de interne communicatie. We hebben te maken met twee gemeenten: bestuurders en medewerkers van de beide gemeenten moeten op hetzelfde moment over dezelfde informatie kunnen beschikken.

Hieronder volgt een inventarisatie van de doelgroepen die betrokken zijn bij het fusieproces.

Extern	Intern
Inwoners	Gemeenteraden
Ondernemers	ReBo-commissie
Maatschappelijke organisaties	Stuurgroep/colleges
Verenigingen	Projectgroep
Media	Projectbureau
Provincie Zuid-Holland	Ambtelijke werkgroepen
Eerste en Tweede Kamer	Politiek-bestuurlijke werkgroepen
Buurgemeenten	BGO
Overige overheden	BOR
Samenwerkingsverbanden	Management
	Medewerkers

Communicatie met verschillende doelgroepen

Inwoners, ondernemers, maatschappelijke organisaties en verenigingen

Bij aspecten van de fusie die voor deze doelgroepen van bijzonder belang zijn zullen daarbij passende middelen van informatievoorziening en participatie worden ingezet. De werkgroepen dienen dit in hun eigen werkplan op te nemen. Te denken valt bijvoorbeeld aan het informeren en/of raadplegen van klantengroepen in het kader van het dienstverleningsconcept.

Media

De lokale pers is een belangrijke intermediair in de communicatie naar inwoners. De gemeenten hebben hen nodig om hun inwoners goed te kunnen informeren. Rondom de besluitvorming over externe onderwerpen zal de pers dan ook actief worden geïnformeerd.

Bestuurlijke partners

Voor de bestuurlijke partners als provincie en buurgemeenten en samenwerkingsorganen is gerichte communicatie aan de orde als de fusievoorbereiding consequenties heeft voor het bestuurlijk handelen van de twee gemeenten (bijvoorbeeld samenwerking op bepaalde onderdelen).

De gemeenteraden, de commissie ReBo en de Colleges van B&W

De beide gemeenteraden nemen een belangrijke plaats in binnen het proces. Zij moeten immers de voortgang en het succes van de samenwerking kunnen toetsen zodat op basis hiervan besluiten genomen kunnen worden over gezamenlijk beleid en over een bestuurlijke fusie. De gezamenlijke commissie ReBo maakt deel uit van de projectorganisatie, maar ook de gemeenteraden zelf zullen zo goed mogelijk 'mee genomen' worden in het proces. Per moment zal in de projectgroep worden afgestemd wanneer wat verstuurd wordt, zodat er geen verschil in tijdstip van ontvangst zal zijn. Bekendmaking van zaken die de gemeenteraden aangaan, verloopt via de griffiers.

Projectorganisatie

Voor de communicatie binnen de Projectorganisatie wordt een systeem van verslaglegging van Stuurgroep, Projectgroep en Werkgroep opgezet dat erop gericht is eenieder binnen de

projectorganisatie op de hoogte te houden van de ontwikkelingen en voortgang. Daarnaast zal een overall-planning worden opgezet en bijgehouden aan de hand waarvan onderling inzicht in werkzaamheden en voortgang en samenhang kan worden gegeven en waarop acties kunnen worden gebaseerd.

Medezeggenschap

Met de medezeggenschaporganen (BGO en BOR) worden aparte afspraken gemaakt omtrent de informatievoorziening. De leden hiervan worden in ieder geval aangesloten op het systeem van verslaglegging van Projectgroep en Stuurgroep (en desgewenst werkgroepen). Daarnaast zal per onderwerp waarover overleg plaatsvindt een afspraak inzake communicatie worden gemaakt.

Management

De leidinggevendenden hebben de taak om zo veel mogelijk signalen uit de organisatie op te vangen en deze terug te koppelen naar de projectgroep. Hierbij kan het gaan om onduidelijkheden maar ook om nieuwe ideeën en enthousiaste plannen. De fusie wordt een vast agendapunt voor werkoverleg. Het management heeft een belangrijke ondersteunende rol in het fusieproces door de inzet van medewerkers en op onderdelen van hun eigen uren en competenties.

Medewerkers

Een deel van de medewerkers zal direct betrokken worden bij de werkgroepen en de onderliggende projectstructuur. Zij worden in ieder geval betrokken in de informatievoorziening binnen de projectorganisatie. Daarnaast zullen veel medewerkers geen directe of slechts beperkte bijdrage in directe zin leveren aan de werkzaamheden voor de fusie. De veranderingen als gevolg van de fusie bieden (soms op termijn) kansen voor medewerkers. Te denken valt aan kansen om het eigen werk professioneler vorm en inhoud te kunnen geven of met meer collega's te kunnen delen zodat het beter georganiseerd kan worden, maar soms ook aan kansen voor de eigen loopbaan. De veranderingen kunnen echter ook leiden tot onduidelijkheid of onzekerheid onder medewerkers. Dit kan ongewenste effecten hebben op de motivatie, het gedrag en het werk van medewerkers. In de communicatie zal gezocht worden naar een balans tussen enerzijds het laten zien van kansen en mogelijkheden, en anderzijds het erkennen en bespreekbaar maken van onzekerheden.

2. Benutten van samenwerkingsmogelijkheden

Het eerste deelproces in dit operationeel plan betreft het meer gestructureerd benutten van samenwerkingsmogelijkheden. Dit deelproces is bedoeld om:

- snel en praktisch resultaat te halen uit de samenwerking;
- de organisaties naar elkaar toe te laten groeien door de werkwijzen op elkaar af te stemmen en de medewerkers met elkaar samen te laten werken;
- de medewerkers en de organisatie te laten ‘toegroeien’ naar het werken in de nieuwe constructie;
- een bestuurlijke fusie, als sluitstuk op het proces van samenwerking, voor te bereiden.

Dit is een proces van onderzoeken, leren en doen. Het uitgangspunt daarbij is dat de medewerkers zélf het meest deskundig zijn in het organiseren van het eigen werk. Natuurlijk wordt daarbij een kritische blik niet geschuwd. Als eindresultaat van dit deelproces moeten in 2010, wanneer de ambtelijke fusie gerealiseerd wordt, alle werkprocessen beschreven en geharmoniseerd zijn en zullen waar mogelijk verordeningen, regelingen en werkinstructies op elkaar afgestemd zijn. Dit is nodig om op een zo efficiënt mogelijke wijze uitvoering te kunnen geven aan de verschillende taken. Daarnaast kan de inrichting van de werkprocessen nuttige input bij het ontwerpen van de functieboeken zijn. Bij het ontwikkelen van nieuw beleid en bij het doen van investeringen wordt zo veel mogelijk samen opgetrokken. Met inachtneming van de beleidsvrijheid van beide gemeentebesturen, vraagt dit wel een intentie van de gemeentebesturen om het beleid zoveel mogelijk op elkaar af te stemmen.

2.1 Investerings, aanbestedingen en ontwikkeling

De verwachting is dat door samenwerking op het gebied van investeringen in bedrijfsmiddelen, aanbestedingen en ontwikkeling van noodzakelijk nieuw beleid op termijn tijd en geld bespaard kan worden. Bovendien maakt samenwerking nu de ambtelijke fusie en de bestuurlijke fusie straks makkelijker.

In veel gevallen worden nieuwe investeringen en ontwikkeling van instrumenten ten behoeve van de organisatie al samen opgepakt. Hierbij kan gedacht worden aan bijvoorbeeld de gezamenlijke aanschaf voor een nieuwe applicatie voor ‘*Bouw en Woningtoezicht*’, maar ook aan het traject voor functiebeschrijving en waardering. Deze lijn zal verder worden voortgezet.

Bij het ontwikkelen van nieuw beleid is ook samenwerking mogelijk. Daarbij moet, gezien de diverse eisen die gesteld worden door de respectievelijke gebieden en activiteiten van de beide gemeenten, ruimte blijven bestaan voor accentverschillen. Het (politieke) primaat van de beide gemeentebesturen blijft bestaan. Binnen de door de Raden gestelde kaders wordt gestreefd naar afstemming en uniformiteit. Vooral wanneer de noodzaak tot ontwikkelen van nieuw beleid bij beide gemeenten gelijk lopen door landelijke ontwikkelingen, nieuwe wetgeving of decentralisatie van taken door de Rijksoverheid is samenwerking belangrijk. Een recent voorbeeld hiervan is de invoering van de WMO.

Een bijzonder samenwerkingsproject is het project ‘andere overheid’ waarbinnen onder meer de basisregistraties en het toekomstige klant-contactcentrum worden ontwikkeld. Hiervoor is

een afzonderlijk plan van aanpak opgesteld. Het project valt onder de verantwoordelijkheid van de projectorganisatie ReBo en wordt aangestuurd door een externe projectleider.

Uitgangspunten

- 1. Nieuwe investeringen en ontwikkeling van nieuwe instrumenten ten behoeve van de organisatie(s) worden uitsluitend samen opgepakt.*
- 2. Per beleidsterrein zal bekeken worden of het samen ontwikkelen van nieuw beleid mogelijk is. De kaders die door beide gemeenteraden gesteld zijn vormen daarbij het uitgangspunt. Bij noodzakelijk nieuw beleid als gevolg van landelijke ontwikkelingen, nieuwe wetgeving en/of decentralisatie van Rijkstaken is het uitgangspunt dat de voorbereiding samen wordt opgepakt.*

2.2 Bedrijfsprocessen en producten

De afgelopen tijd is er al veel samen gewerkt door de verschillende afdelingen. De ICT-teams van beide gemeente werken al onder één aansturing. De teams Belastingen en DIV hebben hun werkprocessen vergeleken en zijn deze aan het harmoniseren. Het voordeel hiervan is dat, op het moment dat deze afdelingen worden samengevoegd in het RDC, de overgang naar één nieuwe werkwijze soepel kan verlopen.

Samenvoeging van werkprocessen en afdelingen kan nog makkelijker verlopen op het moment dat ook op productniveau afstemming heeft plaats gevonden. Soms zijn verschillen tussen de producten van de beide gemeenten te verklaren uit een verschil in politieke doelen en bestuurlijke prioriteiten. In dat geval moet er ruimte voor differentiatie blijven. Verschillen kunnen echter ook een meer historische of technische achtergrond hebben. In dat geval is harmonisatie vaak heel goed mogelijk. Om dat te kunnen beoordelen zullen producten, verordeningen en regelingen met elkaar vergeleken moeten worden. Speciale aandachtspunten hierbij zijn effectiviteit, efficiency en rechtmatigheid.

Actiepunten

- 2.1 Ter voorbereiding op de ambtelijke fusie zullen de komende tijd alle werkprocessen worden geïnventariseerd, vergeleken en geharmoniseerd.*
- 2.2 Kleine 'audit-teams', gevormd door medewerkers uit beide organisaties onderzoeken de voor- en nadelen van en de verschillen tussen de belangrijkste werkprocessen van de gemeenten en bedenken voorstellen voor harmonisatie en verbetering.*
- 2.3 Producten, verordeningen, regelingen en werkinstructies worden vergeleken, en waar mogelijk geharmoniseerd. Hierbij wordt rekening gehouden met verschillen in politieke en bestuurlijke wensen. Zo lang er nog geen sprake is van een bestuurlijke fusie blijft er ruimte voor differentiatie. De (bestuurlijke) intentie is om deze differentiatie zo veel mogelijk te beperken.*
- 2.4 Voor de planning en fasering van deze activiteiten zal op korte termijn een werkplan worden opgesteld.*

Het harmoniseren en in elkaar schuiven van de bedrijfsprocessen en het vergelijken van producten verloopt in vijf stappen:

- inventariseren of actualiseren van bestaande werkprocessen van beide gemeenten afzonderlijk;

- het vergelijken van de werkprocessen, het uitvoeren van ‘audits’ en maken van keuzes;
- inventariseren en vergelijken van verordeningen, regelingen en werkinstructies;
- opstellen ‘productenboeken’ en beschrijven en vergelijken van productspecificaties;
- uitwerken en invoeren van de nieuwe processen, verordeningen, regelingen en instructies.

Veel bestaande werkprocessen zijn al beschreven. We hoeven dus niet van voor af aan te beginnen. Tegelijkertijd worden enkele auditteams kleine opgeleid door middel van een korte interne training. Deze teams gaan alle primaire bedrijfsprocessen doorlichten en beoordelen. Op basis van de bevindingen van de auditteams, die worden teruggekoppeld aan alle betrokken medewerkers, kunnen werkgroepen per beleidsterrein voorstellen doen voor de inrichting van de nieuwe bedrijfsprocessen. Voor deze activiteiten zal in overleg met de afdelingshoofden een werkplan worden opgesteld. In dit werkplan zal een duidelijke planning en fasering van de activiteiten worden opgenomen.

Een belangrijk onderdeel van dit traject is het opstellen van ‘productenboeken’. Verschillen tussen de gemeenten in de specificaties en het kwaliteitsniveau van de geleverde producten en diensten worden hierdoor inzichtelijk. Bij de bedrijfsprocessen is het uitgangspunt om zo snel mogelijk alles te harmoniseren. Voor de producten geldt dat niet zonder meer. Zolang de gemeenten zelfstandig blijven bestaan kunnen de gemeentebesturen autonoom beslissingen nemen over de gewenste kwaliteit van hun dienstverlening. Het zal duidelijk zijn dat harmonisatie op productniveau efficiëntere bedrijfsvoering mogelijk maakt, daarom is inzicht in de verschillen noodzakelijk. Op basis van dit inzicht zullen de besturen vervolgens besluiten of het handhaven van de verschillen (vooralsnog) gewenst is of niet.

Door samen elkaars werkprocessen te bekijken en te vergelijken en te beoordelen kunnen de teams leren van elkaar en een werkproces voor de nieuwe organisatie ontwerpen waarin de beste elementen uit beide organisaties terug keren. De resultaten van deze stap kunnen als input gebruikt worden bij het ontwerpen van de nieuwe organisatiestructuur die verder in hoofdstuk vier beschreven wordt.

De ondersteunende processen worden in dit traject niet meegenomen omdat tegelijkertijd het ReBo-dienstverleningscentrum wordt ingericht. Hierin krijgen alle ondersteunende processen een plaats. Zie voor de inrichting van het ReBo-dienstverleningscentrum (RDC) verder in hoofdstuk 3.

2.3 Financiën

Samenwerken en naar elkaar toe groeien vraagt ook inzicht en vertrouwen in elkaars financiële soliditeit. Daarom krijgen de hoofden financiën de opdracht om op korte termijn samen een vergelijking van de financiële positie van de beide gemeenten op te stellen.

Actiepunten

2.5 Door de hoofden financiën wordt een analyse en vergelijking van de financiële positie van de beide gemeenten opgesteld.

2.6 Op basis van deze vergelijking wordt zonodig een plan van aanpak opgesteld dat gericht is op de harmonisatie van het financieel beleid en worden afspraken gemaakt om de financiële positie tussen beide gemeenten regelmatig af te stemmen.

2.4 Planning

De planning van de werkzaamheden ten behoeve van de harmonisatie ziet er als volgt uit.

	Product	Verantwoordelijke	Datum gereed
2.1	Inventariseren en actualiseren bedrijfsprocessen ²	Afdelingshoofden	n.t.b. (zie 2.4)
2.2	Uitvoeren 'audits' bij belangrijkste werkprocessen	Auditteams	n.t.b. (zie 2.4)
2.3	Inventariseren en vergelijken verordeningen, regelingen en werkinstructies	Afdelingshoofden	n.t.b. (zie 2.4)
2.4	Werkplan 'harmonisatieproces' met planning en fasering ten behoeve van producten 2.1 t/m 2.3	Werkgroep O	Februari 2008
2.5	Vergelijking financiële positie	Hoofden financiën	1 januari 2008
2.6	Plan van aanpak voor harmonisatie financieel beleid	Hoofden financiën	1 juni 2008

² De teams belastingen hebben recent hun werkprocessen helemaal geïnventariseerd en vergeleken. Deze aanpak kan dienen als voorbeeld voor andere afdelingen.

3. Het ReBo-dienstverleningscentrum

3.1 Doel en aanpak

Het tweede onderdeel van de bestuursopdracht is het inrichten van een ReBo-dienstverleningscentrum voor de ondersteunende en operationele diensten. Dit ReBo-dienstverleningscentrum (RDC) is niet iets dat los staat van de ambtelijke fusie in 2010. Het is juist een belangrijke stap op weg daar naartoe. De gedachten achter de inrichting van het ReBo-dienstverleningscentrum zijn beschreven in de notitie 'ReBo-dienstverleningscentrum *'Shared services voor de gemeente Reeuwijk en de gemeente Bodegraven'*'. Deze notitie heeft bijgedragen aan het vormgeven van de gedachten over het RDC. In afwijking op deze notitie is vastgesteld dat gegeven het karakter van het ReBo-proces het niet zinvol is om op basis van typische Shared Services achtige instrumenten als 'dienstverleningsovereenkomsten' het RDC op te bouwen. Een pragmatische opbouw met maatwerk op het ReBo-proces wordt voorgestaan. Het RDC moet gezien worden als een overgangsstructuur op weg naar een volledige (ambtelijke en bestuurlijke) fusie. Groot voordeel van deze aanpak is dat we alle bedrijfsvoeringsaspecten al vroeg in het fusieproces op elkaar afstemmen. Dit maakt dat de integratie van de primaire processen en van de ambtelijke organisaties beter ondersteund kan worden.

De ondersteunende diensten zullen samen één geïntegreerde service-organisatie vormen ten behoeve van de beide gemeenten, en vormen zo een soort kopgroep in de fusie-operatie. De meeste andere afdelingen zullen pas dan aansluiten. Dit gebeurt wanneer de ondersteunende afdelingen goed in staat zijn om de samenvoeging van primaire processen goed te ondersteunen zodat de bedrijfsvoering op een adequaat niveau blijft. Door de organisaties op deze manier geleidelijk naar elkaar toe te laten groeien kan de ambtelijke fusie soepeler en met minder implementatieproblemen verlopen. Voor twee primaire afdelingen is om praktische en bestuurlijke redenen besloten af te wijken van dit algemene uitgangspunt. De teams belastingen en de teams Zorg, Werk en Inkomen (ZWI) zullen al snel worden samengevoegd in het RDC. De twee teams belastingen zijn al ver gevorderd met de voorbereidingen voor de samenvoegingen. Zij kunnen daardoor al bijna van start gaan. Het taakveld ZWI heeft bestuurlijk prioriteit gekregen.

3.2 Inrichting

Bij de inrichting van het RDC wordt in eerste instantie gedacht aan de volgende activiteiten:
In het servicecentrum:

- Financiën en Planning & Control;
- Digitale informatievoorziening (DIV);
- Informatie, communicatie en telefonie (ICT);
- Beheer basisregistraties;
- Communicatie;
- Juridische Zaken;
- P&O.

Primaire processen:

- Belastingen;
- Zorg, werk en inkomen (ZWI).

Naast de bovenstaande activiteiten zijn er ook nog meer locatiegebonden ondersteunende diensten zoals de bodediensten. Gezien het karakter van deze activiteiten is het niet zinvol om deze op dit moment in het RDC op te nemen.

Het spreekt vanzelf dat het opzetten en inrichten van het RDC goed en zorgvuldig moet gebeuren. Bovendien mogen de voorbereidingen voor de samenvoeging en de daarmee gepaard gaande verhuisbewegingen de normale bedrijfsvoering niet in de weg zitten. Een kwartiermaker krijgt de opdracht om één en ander goed voor te bereiden.

Actiepunten

- 3.1 Op korte termijn wordt een kwartiermaker aangetrokken. Deze krijgt als opdracht de (bestuurlijke) aansturing, de structuur, inrichting en werkwijze van het RDC voor te bereiden en te implementeren.*
- 3.2 Als startdatum voor het RDC wordt gestreefd naar 1 maart 2008.*
- 3.3 Zodra het RDC operationeel is wordt de procedure opgestart om de kwartiermaker te vervangen door een manager. Deze wordt zo mogelijk geworven onder de huidige medewerkers van de gemeenten. De procedure hiervoor is afhankelijk van de afspraken die hierover met vakbonden (BGO) en/of ondernemingsraden (BOR) gemaakt worden.*

3.3 Juridische vormgeving

De samenwerking in het RDC is bedoeld als opstapje naar de volledige ambtelijke fusie. Op dit moment is het niet nodig om een zware juridische structuur op te tuigen waarbij een organisatie ontstaat met eigen rechtspersoonlijkheid die zelf personeel in dienst kan nemen. De samenwerking zal vorm krijgen als een ‘*Gemeenschappelijke Regeling zonder meer*’. In deze regeling worden een aantal basisafspraken vastgelegd zoals kostenverrekening, de aansturing door het gemeentebestuur etc. De medewerkers blijven in dienst van de gemeente waar ze nu werken en worden gedetacheerd. In een afzonderlijk besluit zullen een aantal zaken rondom verantwoordelijkheden en goed werkgeverschap (aansprakelijkheid, aansturing, wet poortwachter e.d.) geregeld worden.

Deze ‘lichte’ gemeenschappelijke regeling is geschikt voor de eerste fase van het ReBo-dienstverleningscentrum. Wanneer we op het punt komen van de ambtelijke fusie kan het nodig zijn om de juridische structuur te verzwaren. Daarom is het belangrijk om tijdig duidelijkheid te bieden over de besturing van de ambtelijk gefuseerde organisatie te hebben. De vorm en zwaarte die daarbij gekozen wordt hangt onder meer samen met het moment waarop een bestuurlijke fusie plaats zal vinden. Daarom is in hoofdstuk vier als eerste stap in het ontwerpen van de nieuwe organisatie een discussie geagendeerd over varianten voor de besturing van een ambtelijk gefuseerde organisatie.

De producten en diensten die het RDC levert zullen vooralsnog gelijk zijn aan dat wat nu gebruikelijk is. Het is gezien het karakter van de samenwerking niet nodig om gedetailleerde service-overeenkomsten (SLA's) hierover af te sluiten. Wel zal het RDC gaan werken aan het opstellen van servicenormen. Deze normen zijn nodig bij het afstemmen van mogelijkheden en verwachtingen met gebruikers en zijn ook na de ambtelijke fusie goed bruikbaar voor een verdere professionalisering van het werk. Ook zal een aparte begroting met bijbehorende planning & controlcyclus worden ontwikkeld voor het RDC.

Actiepunten

- 3.4 *Het RDC krijgt de vorm van een 'Gemeenschappelijke Regeling zonder meer'.*
- 3.5 *Medewerkers blijven in dienst van hun huidige werkgever en worden gedetacheerd, op korte termijn worden de personele aspecten van het RDC nader uitgewerkt.*
- 3.6 *De kwartiermaker werkt de inrichting en werkwijze van het RDC uit in een bedrijfsvoeringsplan.*
- 3.7 *Productie-afspraken met het RDC verlopen via servicenormen en via een te ontwikkelen begroting met bijbehorende P&C-cyclus. Er worden geen SLA's opgesteld.*

3.4 Huisvesting

Op het moment dat het RDC van start gaat is het wenselijk om de betrokken teams zo veel mogelijk vanuit één locatie te laten werken. Daarbij zal wel bijzondere aandacht besteed moeten worden aan de publiekscontacten op het gebied van Belastingen en ZWI. Het is niet de bedoeling om de dienstverlening aan burgers ingrijpend te wijzigen door loketfuncties te concentreren in één gebouw.

Actiepunt

- 3.8 *Op korte termijn moeten enkele huisvestingsknelpunten in de huidige gemeentehuizen worden opgelost. Daarom wordt gezamenlijk gezocht naar tijdelijke huisvesting. Bij de invulling van de tijdelijke huisvesting wordt rekening gehouden met de inrichting van het RDC en geldt als uitgangspunt dat teams binnen het RDC zo veel mogelijk vanuit één locatie gaan werken.*

3.5 Teamvorming

Het ReBo-dienstverleningscentrum is een overgangsstructuur op weg naar een volledige (ambtelijk) fusie. Bij die fusie moeten niet alleen de structuren en processen van de organisaties met elkaar versmelten. Ook de culturen van de beide gemeenten en de mensen die samen deze culturen vormen krijgen aandacht. Op dit moment wordt door een stagiaire onderzoek gedaan, naar de organisatiecultuur binnen de afdelingen die als eerste in het RDC zullen opgaan. De uitkomsten zullen voor de nieuwe (samengevoegde) teams een goed startpunt zijn voor een gesprek over de gewenste nieuwe cultuur en werkwijze. De leidinggevenden krijgen opdracht om dit gesprek met de medewerkers aan te gaan.

Actiepunt

3.9 Bij de start van het RDC krijgen de leidinggevendenden opdracht om nadrukkelijk aandacht te besteden aan cultuurontwikkeling binnen de teams. Het cultuuronderzoek dat op dit moment gehouden wordt is daarbij een belangrijke inspiratiebron.

3.6 Planning

De planning van spoor 2, de inrichting van het RDC ziet er als volgt uit.

	Product	Verantwoordelijke	Datum gereed
3.1	Aanstellen kwartiermaker	Projectgroep	december 2007
3.2	Besluitvorming over start RDC	Stuurgroep	Maart 2008
3.3	Aanstellen manager RDC	Stuurgroep	1 mei 2008
3.4	Opstellen Gemeenschappelijke Regeling	Werkgroep JZ	1 februari 2008
3.5	Uitwerking personele aspecten	Werkgroep P	
3.6	Opstellen bedrijfsvoeringsplan	Kwartiermaker	1 februari 2008
3.7	Opstellen financiële paragraaf en P&C cyclus	Kwartiermaker	1 februari 2008
3.8	Plan tijdelijke huisvesting	Werkgroep huisvesting	1 februari 2008
3.9	Bespreken uitkomsten cultuuronderzoek in de teams	Leidinggevendenden binnen het RDC	Vanaf maart 2008

4. Ontwerp en inrichting nieuwe organisatie

4.1 Besturing

Een belangrijk aspect van het ontwerpen van de nieuwe organisatie betreft de besturing. De verhouding tussen ambtelijke organisatie en politiek bestuur moeten op een duidelijke manier verankerd worden in de structuur en werkwijzen. Een belangrijke vraag die daarbij speelt is de vraag wanneer er naast een ambtelijke fusie ook een bestuurlijke samenvoeging van de gemeenten Reeuwijk en Bodegraven komt. Het kunnen verwezenlijken van een kwaliteitsslag in de ambtelijke samenwerking en fusie speelt bij het beantwoorden van deze vraag een belangrijke rol. Daarover zal de komende maanden meer duidelijkheid ontstaan. Als eerste stap bij het ontwerpen van een nieuwe organisatie zal een discussienotitie worden opgesteld met verschillende scenario's of varianten voor de besturing van de ambtelijke organisatie. Deze notitie kan helpen bij het overzien van de consequenties van keuzes met betrekking tot de bestuurlijke fusie voor de ambtelijke organisatie.

Veel gemeenten zijn op dit moment aan het experimenteren met vormen van samenwerking of ambtelijke fusie. Een belangrijk thema bij al deze trajecten is het vraagstuk van 'politieke legitimiteit' en 'democratische controle'. De wijze waarop de ambtelijke organisatie door het bestuur kan worden aangestuurd, de mate waarin de gemeenteraden hun controlerende taak kunnen uitoefenen en de burgemeesters en wethouders hun politieke verantwoordelijkheid voor de ambtelijke uitvoering kunnen waar maken, en de mate waarin de autonome gemeenten nog in zelfstandigheid beleidsafwegingen kunnen maken verandert door een ambtelijke fusie. Voor een ambtelijke organisatie is het daarnaast anders om 'twee heren te dienen'. De discussie notitie zal op deze vraagstukken in gaan en de voor en nadelen van de verschillende varianten voor de besturing van een gefuseerde ambtelijke organisatie in beeld brengen.

Actiepunt

4.1 *Op korte termijn wordt een discussienotitie opgesteld waarin varianten voor de besturing van de ambtelijk gefuseerde organisatie worden uitgewerkt.*

4.2 Organisatie-ontwerp

Deze stap moet duidelijk maken wat er van de nieuwe ambtelijke organisatie verwacht wordt en hoe deze wordt ingericht. Het niveau van dienstverlening, de mate van flexibiliteit en de ordening van producten en diensten en de vertaling hiervan in een organisatiestructuur en formatieplan zijn thema's die hierbij aan de orde moeten komen.

Dienstverleningsconcept

In het dienstverleningsconcept moet goed rekening worden gehouden met het feit dat de komende jaren door nieuwe wetgeving en nieuwe technische mogelijkheden veel zal veranderen op het gebied van individuele dienstverlening door gemeenten aan hun burgers. Denk daarbij aan ontwikkelingen als één loketgedachte, invoering van basisregistraties, digitale dienstverlening en dergelijke. De keuzes die rondom het dienstverleningsconcept gemaakt moeten worden, hebben belangrijke gevolgen voor de huisvesting en de inrichting

van de ICT van het facilitair bedrijf. Daarom is het belangrijk dat hier snel duidelijkheid over komt.

Voor de goede orde wordt opgemerkt dat met de vaststelling van het dienstverleningsconcept indirect ook een keuze wordt gemaakt voor het toe te passen organisatiemodel. Met de instelling van klantservicepunten wordt namelijk gekozen voor een organisatiemodel waarin front-, mid- en een backoffice thuishoren. Ook bij de discussie over de keuze van de hoofdstructuur zal heel nadrukkelijk een link moeten worden gelegd naar het toe te passen dienstverleningsconcept. In deze context verdient het dan ook aanbeveling het dienstverleningsconcept met voorrang uit te werken.

Actiepunt

4.2 De werkgroep dienstverlening werkt een dienstverleningsconcept uit.

Hoofdstructuur en managementvisie

Alvorens een hoofdstructuur van de werkorganisatie te ontwerpen is het belangrijk om, zoals hierboven al aangeduid, te weten hoe tegen aansturing van de nieuwe werkorganisatie wordt aangekeken. Enkele uitgangspunten moeten daarom vastgesteld worden, om daarna over te kunnen gaan tot het invullen van de hoofdstructuur. De verschillende uitgangspunten zullen in een nader te bepalen werkvorm gewogen worden. In de te kiezen werkvorm zullen de te onderscheiden organisatie-modellen (directie-, concern-, afdelings-, frontoffice- en dienstenmodel) aan bod komen. Er dient ook een relatie te worden gelegd met het op te stellen *dienstverleningsconcept* (de belangrijkste kaders van proces en werkorganisatie dienen immers telkens met elkaar in verband te worden gebracht). Bij de totstandkoming van de hoofdstructuur wordt ook de klankbordgroep geraadpleegd

Actiepunt

4.3 De werkgroep Organisatie krijgt de opdracht om de discussie over hoofdstructuur en managementvisie voor te bereiden. Daarbij zal gebruik gemaakt worden van interactieve werkvormen.

Detailstructuur

Binnen de gekozen hoofdstructuur zal een verdere detaillering nodig waarbij duidelijkheid over de opbouw van en taakverdeling binnen de afdelingen. Voor het ontwerpen van de detailstructuur wordt voortgeborduurd op de voorstellen die medewerkers hebben gedaan voor harmonisatie en verbetering van werkprocessen. Logische en efficiënte werkprocessen vormen de basis voor de te kiezen taakverdeling tussen organisatie-eenheden, maar ook tussen medewerkers binnen die eenheden.

Actiepunt

4.4 Nadat de hoofdstructuur voor de organisatie is vastgesteld zullen werkgroepen worden ingericht die per organisatieonderdeel een voorstel voor de detailstructuur zullen uitwerken.

Formatieplan en functieboek

De uitgewerkte detailstructuur zal moeten worden vertaald in een formatieplan en een functieboek. Deze documenten vormen een belangrijke basis voor de plaatsing van medewerkers. Naast de uitkomsten van de discussie over de detailstructuur zal ook informatie over de bestaande formatie en een vergelijking van deze formatie met benchmarkgegevens als input dienen voor het opstellen van het formatieplan. Het lopende

proces van functiebeschrijving in de beide gemeenten bepaalt de vorm van het functieboek voor de nieuwe organisatie.

Actiepunt

4.5 *De werkgroep Personeel krijgt opdracht de bestaande formaties in kaart te brengen en te vergelijken met relevante benchmarkgegevens. Op basis hiervan en op basis van de input van de werkgroepen over de detailstructuur stelt de werkgroep een concept formatieplan en een concept functieboek op. De werkgroep P&O kan zich bij deze werkzaamheden laten ondersteunen door een externe deskundige.*

Huisvesting

De ambtelijke fusie brengt een huisvestingsvraagstuk met zich mee. Het is belangrijk om tijdig een visie te ontwikkelen op de wijze waarop de nieuwe organisatie zal worden gehuisvest. Het dienstverleningsconcept en de organisatiestructuur zijn daarbij belangrijke uitgangspunten. Een verstandig en efficiënt gebruik van de bestaande gebouwen zal in eerste instantie de opdracht zijn.

Actiepunt

4.6 *Een werkgroep huisvesting krijgt opdracht een visie op de huisvesting van de nieuwe organisatie, deze visie vast te leggen in een 'programma van eisen' en een plan van aanpak daarvoor te ontwikkelen.*

Planning & control

Een ambtelijk gefuseerde organisatie vraagt om een duidelijk proces van planning & control. Het planning en controlinstrumentarium is belangrijk voor de planning, sturing en verantwoording van de reguliere uitvoering van de taken, maar kan tevens een belangrijke bijdrage leveren bij het 'beheersen' van het fusieproces. Daarmee moet planning en control zich derhalve richten op de bestaande organisaties, het RDC en de realisatie van het operationele plan maar ook op de uiteindelijke organisatie.

De ambtelijk gefuseerde organisatie heeft een eigen begroting nodig en een verrekenmodel. Eén en ander is natuurlijk afhankelijk van de keuzes naar aanleiding van de besturingsdiscussie die bij punt 12 staat beschreven. Op basis van de uitkomsten van die discussie zal een systematiek ontworpen worden.

Actiepunt

4.7 *Een werkgroep P&C krijgt opdracht een begrotingssystematiek en verrekenmodel voor de ambtelijk gefuseerde organisatie voor te bereiden.*

4.3 Personele integratie

De personele integratie is een zeer belangrijk element in de voorbereiding van de fusie. Het verloopt voor een belangrijk deel langs een beproefd model/protocol (als standaard onderdeel van fusietrajecten) dat rechtszekerheid biedt aan medewerkers en dat de kwaliteit van de nieuwe organisatie bevordert.

Medezeggenschap

Het inrichten van de medezeggenschap is één van de belangrijke voorwaarden voor een goed lopend traject. Met de vakbonden vertegenwoordigd in de commissies voor Georganiseerd

overleg (GO) zal gesproken worden over de inrichting van een Bijzonder GO (BGO) en de ondernemingsraden werken aan de oprichting van een Bijzondere Ondernemingsraad (BOR). Met deze organen zullen afspraken gemaakt worden over bevoegdheden en taakverdeling.

Actiepunten

- 4.8 *Op korte termijn zal met de vakbonden worden overlegd over de oprichting van een BGO. De projectgroep bereidt een 'regeling BGO' voor.*
- 4.9 *Nadat de ondernemingsraden hebben besloten tot oprichting van een BOR wijst de stuurgroep een WOR-bestuurder ten behoeve van de BOR aan.*

Sociaal statuut

Het algemene uitgangspunt bij de fusie is dat alle medewerkers overgaan naar de nieuwe organisatie. Er is sprake van werkgaranties, niet van baan/functiegaranties. In het Sociaal Statuut worden de uitgangspunten, randvoorwaarden en garanties bij de inpassingen en benoemingen van de medewerkers opgenomen. Het geeft aanvullende rechtszekerheid in het fusieproces als het gaat om bijvoorbeeld de plaatsing in een passende functie, de bezwaar- en beroepmogelijkheden en flankerend beleid. In overleg met de medezeggenschapsorganen kan nagegaan worden of het zinvol is een vertrouwenspersoon aan te stellen dan wel een 'Sociaal Plan' op te stellen waarin nadere afspraken worden uitgewerkt, die uiteraard gebaseerd en aanvullend zijn op het 'Sociaal Statuut'.

In het 'Sociaal Statuut' wordt ook aangegeven hoe de inpassingscommissie en de bezwarencommissie samengesteld moeten worden en hoe de inpassingsleidraad er uit moet zien. De inpassingsleidraad is een uitwerking van en een toelichting op het Sociaal Statuut en geeft de stappen weer die genomen moeten worden om tot een optimale en zorgvuldige inpassing en benoeming van ambtenaren, met oog voor hun interesses en kwaliteiten, in de nieuwe organisatie te komen.

Actiepunt

- 4.10 *De werkgroep Personeel krijgt opdracht om een voorstel voor een sociaal statuut en bijbehorende uitwerkingsdocumenten voor te bereiden.*

Arbeidsvoorwaarden en personele regelingen

Tussen de arbeidsvoorwaarden en personele regelingen van Reeuwijk en Bodegraven bestaan de nodige verschillen. Deze zullen geharmoniseerd moeten worden. Op korte termijn zullen de verschillen aangepakt worden die in de weg zitten bij de samenwerking in het RDC. Daarna zal ook een voorstel ontwikkeld worden voor de harmonisatie van alle arbeidsvoorwaarden en personele regelingen.

Actiepunt

- 4.11 *De werkgroep Personeel krijgt opdracht om de harmonisatie van arbeidsvoorwaarden en personele regelingen in twee fasen voor te bereiden.*

4.4 Planning

De planning van activiteiten beschreven in dit hoofdstuk ziet er als volgt uit.

	Product	Verantwoordelijke	Datum gereed
4.1	Discussienotitie besturing	Projectcoördinator	1 december 2007
4.2	Dienstverleningsconcept	Werkgroep dienstverlening	1 mei 2008
4.3	Hoofdstructuur en managementvisie	Werkgroep organisatie	1 oktober 2008
4.4	Detailstructuur	Werkgroep organisatie	1 januari 2009
4.5	Formatieplan en functieboek	Werkgroep organisatie	1 mei 2009
4.6	Plan van aanpak (definitieve) huisvesting	Werkgroep huisvesting	1 februari 2009
4.7	Voorstel begrotingssystematiek en verrekenmodel	Werkgroep financiën	1 april 2009
4.8	Oprichten BGO,	Projectgroep	1 december 2007
4.9	Oprichten BOR en aanwijzen bestuurder, regelen taakverdeling en bevoegdheden	Projectgroep	1 december 2007
4.10	Sociaal statuut c.s.	Werkgroep personeel	1 februari 2008
4.11	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden en regelingen fase 1	Werkgroep personeel	1 februari 2008
4.12	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden en regelingen fase 2	Werkgroep personeel	1 april 2009

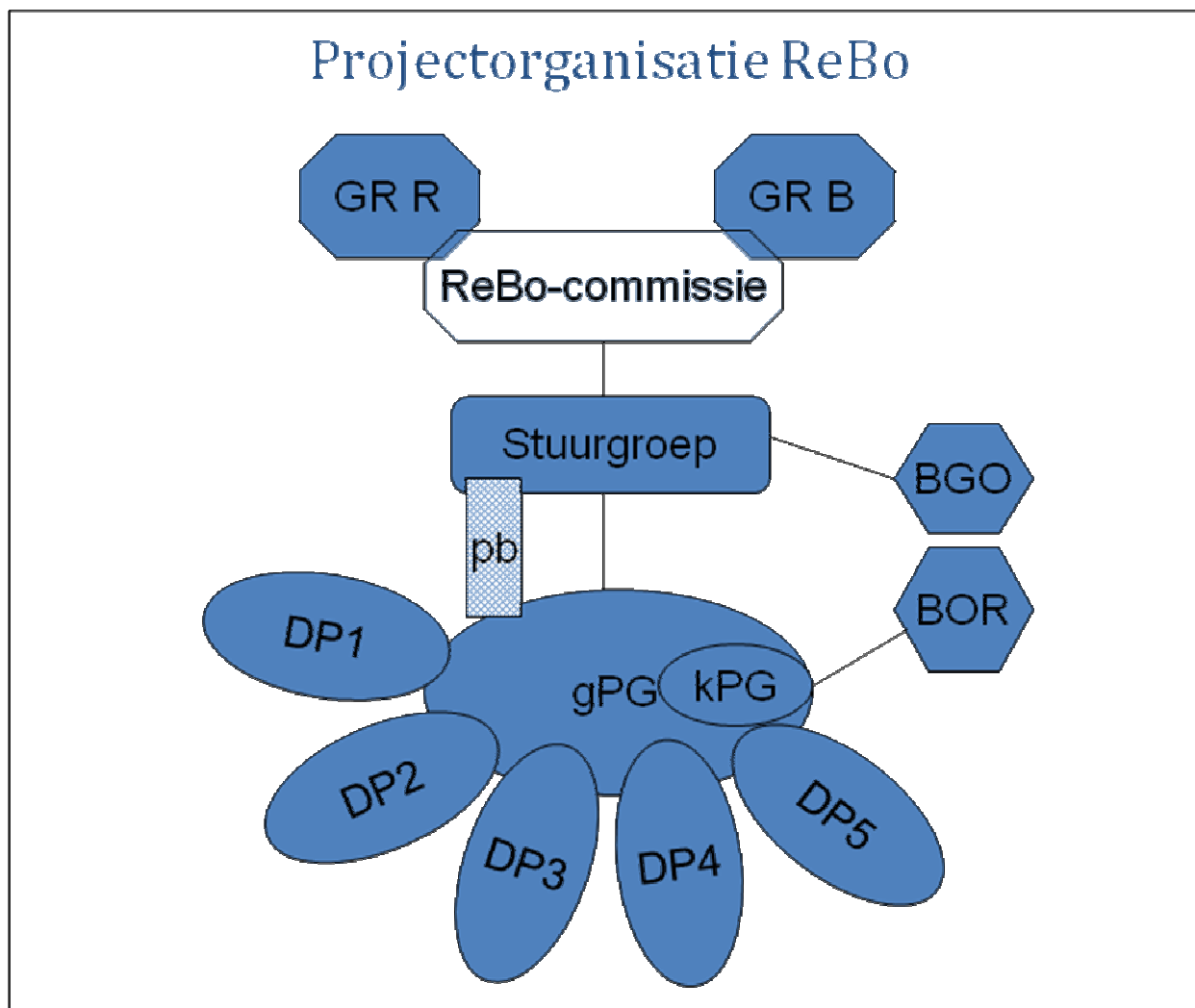
5. Projectorganisatie

De uitvoering van het operationeel plan zal veel vragen van de organisaties Er liggen enkele complexe ‘klussen’/deelprojecten die onder de vlag van het ReBo-project moeten worden opgezet en uitgevoerd. Daarbij is de ambitie om niet alleen maar mechanisch aan producten te werken, maar juist een brede beweging op gang te brengen richting nieuwe organisatie waarin veel mensen ingeschakeld worden en hun energie en ideeën inzetten om te komen tot de ReBo-organisatie. Een heldere en zo compacte mogelijke projectorganisatie moet zorgen voor voortgang in de werkzaamheden, transparantie in de aansturing en coördinatie op de verschillende deelactiviteiten.

De voorgestelde projectstructuur heeft de volgende elementen:

- De *ReBo-commissie* functioneert conform de afspraken gemaakt in de verordening
- De *Stuurgroep ReBo* is de bestuurlijke ‘baas’ in het proces op het niveau van de Colleges. De intensiteit van overleg&besluitvorming in de SG zal toenemen en de protocollering van de besluitvorming zal moeten worden aangescherpt (duidelijke besluitvormingsformulieren, mandaatafspraken e.d.).
- Er is een ‘*kleine*’ *projectgroep/projectleiding* die zich vooral richt op de coördinatie en de regie van het proces en zich daartoe bezighoudt met de voorbereiding van de bestuurlijke besluitvorming, de coördinatie van de werkgroepen, overleg met de medezeggenschap, overleg griffiers, bewaken voortgang en randvoorwaarden ReBo-project, ambtelijk opdrachtgeverschap deelprojecten. In de kleine projectgroep hebben zitting de projectleider en de beide gemeentesecretarissen. De kleine projectgroep wordt ondersteund door de projectcoördinator, een secretariaat en een communicatieadviseur (tezamen het Projectbureau ReBo).
- Er is een ‘*grote*’ *projectgroep/deelprojectleidersoverleg*. De grote projectgroep richt zich vooral op de inhoudelijke voortgang in en coördinatie van de deelprojecten en de bewaking van de randvoorwaarden voor de uitvoering van het ReBo-traject in algemene zin. In de grote projectgroep hebben zitting de leden van de kleine projectgroep en de trekkers van de diverse deelprojecten. De grote projectgroep wordt ondersteund door de projectcoördinator, communicatieadviseur en secretariaat.
- Er worden *werkgroepen* gevormd rond een zestal (voorlopig) deelprojecten. De werkgroepvoorzitters zijn deelprojectleiders en opdrachtnemer voor de uitvoering van het deelproject richting kleine projectgroep/projectleiding. Per deelproject wordt een werkgroep (aard en samenstelling nader te bepalen) ingesteld. De deelprojectleiders nemen deel aan het overleg in de grote projectgroep en nemen tevens deel aan het overleg in de kleine projectgroep inzake de producten van dat deelproject. Als deelprojecten worden op dit moment geïdentificeerd:
 - Harmonisatie beleid, regels, procedures;
 - ReBo-dienstverleningscentrum;
 - P-traject ambtelijke integratie;
 - O-traject ambtelijke integratie;
 - Huisvesting & Faciliteiten;
 - Dienstverlening;
 - Andere Overheid.
- Voor de medezeggenschap worden afspraken gemaakt om te komen tot een adequate verbinding met het ReBo-proces, de projectorganisatie en de daarin te nemen besluiten.

- Vanuit deze functioneel ingedeelde projectorganisatie wordt op verschillende manieren verbinding gelegd met de beide staande organisaties. Er is regelmatig een *gezamenlijk MT-/directieoverleg*, waarin de ReBo-activiteiten en de goïng concernactiviteiten in beide gemeenten worden afgestemd. Bij de verdeling van de werkzaamheden en taken binnen de projectorganisatie wordt gestreefd naar een goede aansluiting bij de staande organisaties. Het is belangrijk dat management en medewerkers zo het gevoel krijgen en houden dat ze samen en zelf eigenaar van het proces zijn.
- Tevens wordt een *klankbordgroep* ingesteld op het gebied van cultuur en samenwerking die vanuit de medewerkers impulsen geeft en initiatieven neemt om de ReBo-samenwerking concreet vorm te geven. Via *gezamenlijke personeelsbijeenkomsten* wordt het gehele personeel regelmatig ingeschakeld in het ReBo-proces.



6. Financiële paragraaf

6.1 Inleiding

Met de realisatie van de bestuurlijke doelstelling, namelijk de realisatie van een (ambtelijke) fusie tussen de gemeenten Bodegraven en Reeuwijk, worden verschillende resultaten beoogd. Vanzelfsprekend is de kern van de beoogde resultaten: een versterking van de kwalitatieve dienstverlening tegen lagere kosten. Maar als zo vaak gaan *‘de kosten ook in dit proces voor de baat uit’*.

In deze paragraaf wordt inzicht gegeven in de benodigde middelen welke gemoeid zijn bij de realisatie van het operationele plan. De gegevens zijn gebaseerd op de activiteiten welke in het operationele plan zijn opgenomen maar worden eveneens onderbouwd door ervaringen bij diverse gemeenten. Het operationele plan gaat uit van een uitwerking van onder op waarbij gaande weg het proces een verdere verfijning gaat plaatsvinden waarbij het uiteindelijke beeld steeds duidelijker wordt. In deze financiële paragraaf wordt op basis van de beschikbare informatie een zo concreet mogelijk beeld gegeven van de benodigde voorbereidings- en frictiekosten in de gemeenten Bodegraven en Reeuwijk tot aan de realisatie van de ambtelijke fusie.

Een belangrijk deel van deze kosten zal voorgefinancierd moeten worden door de betrokken gemeenten. Om deze reden zullen wij eveneens een dekkingsvoorstel toekomen. Daarbij zullen wij vanzelfsprekend ook het aantrekken van externe dekkingsmiddelen betrekken.

6.2 Typering van de benodigde middelen

Met de realisatie van het fusieproces wordt flink geïnvesteerd in de verdere professionalisering van de gemeentelijke organisatie en dienstverlening. Dit heeft tot gevolg dat het *‘nut’* van een belangrijk deel van de benodigde middelen zich uitstrekt over een langere periode.

Uit diverse onderzoeken (3) bij gemeenten waarin een fusieproces is afgerond blijkt dat gemeenten meer lasten aan het fusieproces toeschrijven dan bedrijfseconomische principes feitelijk rechtvaardigen. Op basis van deze onderzoeken zal bij de typering van de kosten in deze financiële paragraaf het volgende onderscheid worden gemaakt, namelijk:

1. middelen welke *‘(nagenoeg) geheel behoren’* tot de frictiekosten en die direct benodigd zijn om het fusieproces te realiseren. Deze kosten hebben het karakter van tijdelijke extra uitgaven die, indien het fusie proces niet zou plaatsvinden, niet of nauwelijks zouden zijn voorgekomen. Hierbij kan gedacht worden aan de kosten die rechtstreeks aan het project zijn toe te rekenen zoals de inzet van de eigen capaciteit in het project, communicatiekosten et cetera;
2. middelen die weliswaar benodigd zijn om het beoogde resultaat te realiseren maar die feitelijk behoren tot de reguliere kosten van bedrijfsvoering. Een belangrijk deel van deze kosten behoren in *“niet onbelangrijke mate”* tot de frictiekosten omdat zij vanwege de realisatie van het fusieproces eerder dan verwacht plaatsvinden. In dit kader kan gedacht worden aan het versneld afschrijven van investeringen, investeringen in ICT-middelen vanwege harmonisatie, ontwikkelen van huisstijl et cetera;

3 Onder andere ‘Raad voor financiële verhouding’, 2003

3. middelen welke ‘nagenoeg niet’ behoren tot de frictiekosten omdat deze uitgaven als gevolg van de fusie behoren tot de organisatie met de nieuwe schaalgrootte dan wel gekenmerkt worden door een grote mate van beleidsvrijheid. Hierbij kan gedacht worden aan de structurele lasten van nieuwe huisvesting, eventuele stijging van personeelslasten in het kader van functiewaardering, het opvangen van het in het kader van het fusieproces ingezette eigen capaciteit door externe capaciteit of het niet realiseren van bestuurlijke prioriteiten;
4. tenslotte vormen de benodigde middelen welke gemoeid zijn met een eventuele uitvoering van het sociaal statuut een afzonderlijk onderdeel. De omvang van deze kosten zijn op dit moment niet in te schatten.

De onder 1 en 2 genoemde kosten zijn kosten van de huidige gemeenten tot aan de fusiedatum. De kosten die onderdeel uitmaken van onderdeel 3 (nagenoeg niet toerekenbaar) geen onderdeel uit van deze financiële paragraaf. Eventuele kosten welke samenhangen met de realisatie van het ‘sociaal statuut’ en ‘sociaal plan’ zullen als PM-post worden geraamd. Wanneer voor beide componenten meer duidelijkheid ontstaat, zullen afzonderlijke voorstellen worden aangeboden.

Als componenten voor de eerste twee categorieën wordt voorgesteld uit te gaan van de volgende -niet limitatieve- onderverdeling van de kosten:

1. Algemene kosten ten behoeve projectcoördinatie

- Kosten projectorganisatie, te weten: de projectleider, projectbureau en secretariële c.q. administratieve ondersteuning.
- Kosten van externe begeleiding van de (werk-)groepen op basis van het operationele plan.
- Inhuur overige externe deskundigheid door de Stuurgroep.

2. Interne en externe communicatie

- Kosten communicatie en voorlichting, inspraakavonden, raadsconferenties en – bijeenkomsten.

3. Overige algemene frictiekosten

- Kosten van audits met betrekking tot het financiële beleid en de financiële positie.
- Kosten externe begeleiding Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) en Bijzondere Georganiseerd Overleg (BOG).
- Harmonisatie van ICT-infrastructuur.
- Inhuur overige externe deskundigheid door de ReBo-commissie.

4. Spoor 1: benutten van samenwerkingsmogelijkheden

5. Spoor 2: realisatie ReBo-dienstverleningscentrum (RDC)

6. Spoor 3: ontwerp en inrichting nieuwe organisatie

6.3 Projectbegroting

Hieronder is een voorlopige en globale kostenopstelling tot en met 2010 gemaakt aan de hand van de bovenstaande 6 categorieën en op basis van ervaringen in andere fusieprocessen. Een meer gedetailleerde projectbegroting zal opgesteld worden aan de hand van de uitgewerkte deelplannen voor de diverse producten en de resultaten in de deeltrajecten. Over de uitputting van de begroting en eventuele onder- en overschrijdingen zal binnen de reguliere planning en controlcyclus worden gerapporteerd.

Specificatie van frictiekosten operationeel plan (Bedragen x € 1.000 en excl. BTW)		Totaal t/m 2010	Waarvan externe kosten
1	Algemene kosten tbv projectcoördinatie *	876	265
2	Interne en externe communicatie *	380	183
3	Overige algemene frictiekosten	175	89
4	Spoor 1: benutten van samenwerkingsmogelijkheden	1.066	66
5	Spoor 2: realisatie ReBo-dienstverleningscentrum	550	191
6	Spoor 3: ontwerp en inrichting nieuwe organisatie	220	140
	Totaal	3.267	934

Interne kosten

Het uitgangspunt van het operationele plan is zodanig dat het een ‘proces van onderop’ betreft. Medewerkers van beide gemeenten worden nadrukkelijk betrokken bij de inventarisaties, ontwerp en harmonisatie van werkprocessen en beleidsvoorstellen. Dit bevordert de kwaliteit en zorg tevens dat de kennis van het proces zo goed als mogelijk binnen de organisatie blijft behouden.

Anderzijds heeft deze keuze tot gevolg dat een belangrijk deel van de capacitaire inzet van beide gemeenten wordt ingezet ten behoeve van de realisatie van het fusieproces. Dit echter wel met als randvoorwaarde dat de ‘winkel open blijft tijdens de verbouwing’. Het is echter onvermijdelijk dat de capaciteit die ingezet wordt ten behoeve van ReBo-proces niet ingezet kan worden bij de realisatie van de reguliere bestuurlijke doelstellingen. In deze paragraaf is geen rekening gehouden met een eventuele externe invulling van deze capaciteit.

Op basis van ervaringen bij fusietrajecten bij gemeenten met een vergelijkbare omvang gaan wij uit van een inzet 3% van de beschikbare productieve uren. Het betreft een gemiddelde inzet waarbij benadrukt wordt dat de inzet per medewerker qua omvang kan verschillen. In het financieel meerjarenperspectief 2008 t/m 2011 van beide gemeenten is uitgegaan dat tot en met het jaar 2010 gemiddeld 50 uur per medewerker wordt ingezet ten behoeve van het ReBo-proces en dat deze inzet wordt aangemerkt als improductieve uren. Dit heeft tot gevolg dat de kosten van deze inzet door middel van een iets hoger uurtarief wordt omgeslagen over alle gemeentelijke producten.

De totale interne frictiekosten bedragen tot en met het jaar 2010 naar verwachting 2,3 miljoen euro. De ambtelijke kosten van het ReBo-proces zijn echter binnen de bestaande begroting verantwoord en gedekt.

Externe kosten

Binnen het genoemde uitgangspunt om het fusieproces zoveel mogelijk binnen de eigen capaciteit te realiseren dient vastgesteld te worden dat voor een deel van de activiteiten externe expertise en coördinatie nodig is. Soms is het vanuit efficiency, voortgang en kwalitatieve overwegingen efficiënter en effectiever om externe deskundigheid in het ReBo-proces te benutten.

Deze externe kosten (circa 0,9 miljoen euro) zijn afzonderlijk inzichtelijk gemaakt. Voor een specificatie wordt verwezen naar bijlage 1 van het operationeel plan. Onderstaand treft u een recapitulatie van deze kosten aan.

	Specificatie van externe frictiekosten (Bedragen x € 1.000 en exclusief BTW)	Totaal externe kosten	2008	2009	2010
1	Algemene kosten ten behoeve van projectcoördinatie *	265	106	106	53
2	Interne en externe communicatie *	183	77	68	38
3	Overige algemene frictiekosten	89	43	39	7
4	Spoor 1: Benutten van samenwerkingsmogelijkheden	66	20	33	13
5	Spoor 2: Realisatie ReBo-dienstverleningscentrum	191	157	26	8
6	Spoor 3: Ontwerp en inrichting nieuwe organisatie	140	42	67	31
		934	445	339	150

6.4 Dekkingsparagraaf

Interne frictiekosten

De interne frictiekosten hebben betrekking op de capacitaire inzet van de medewerkers van beide gemeenten ten behoeve van de realisering van het operationeel plan. De totale kosten hiervan bedragen 2,3 miljoen euro. Dit past binnen het kader waarmee in het bestaande meerjarenperspectief van beide gemeenten rekening is gehouden. Dit heeft tot gevolg dat de interne kosten in zijn geheel reeds zijn gedekt.

Externe frictiekosten

In paragraaf 6.3 is een overzicht gegeven van de externe frictiekosten. Deze kosten geven een daadwerkelijk beslag op de begroting. Het betreft echter incidentele kosten omdat nadat de realisatie van het (ambtelijk)fusieproces is afgerond deze kosten niet meer aanwezig zijn.

Binnen de reguliere begroting is, met name ten behoeve van de externe projectleiding en projectcoördinatie rekening gehouden met een deel van de kosten. Voor een overzicht hiervan wordt u verwezen naar de onderstaande tabel.

	Specificatie van externe frictiekosten (Bedragen x € 1.000 en exclusief BTW)	Totaal externe kosten	2008	2009	2010
	Totaal externe frictiekosten	934 N	445 N	339 N	150 N
	Reeds gedekte externe kosten projectleiding	300 V	100 V	100 V	100 V
	Nog te dekken externe frictiekosten	634 N	345 N	239 N	50 N

Vanwege het feit dat de gemeenteraden een besluit hebben genomen dat een ambtelijk fusieproces tot gevolg heeft en met het operationele plan inzicht is ontstaan in de waarschijnlijke kosten die met dit proces gemoeid zijn, wordt voorgesteld om ten behoeve van het ReBo-proces een voorziening te treffen ad € 634.000,-. Op basis van de reguliere kostenverdeling van het ReBo-proces dienen beide gemeenten de helft van deze kosten te dekken (iedere gemeente circa € 317.000,-).

6.5 Externe subsidiëring van frictiekosten

Gemeentefonds

Gemeenten die voor de opgave van een herindeling staan, kunnen rekenen op een specifieke uitkeringen in het gemeentefonds. Jaarlijks bepaalt de minister de maatstaf daarvoor. Het betreft echter uitkering welke bestemd is voor een bestuurlijke fusie van gemeenten. In het kader van het ReBo-proces richt zich vooralsnog in eerste instantie op een ambtelijke fusie. Op grond hiervan zijn binnen het gemeentefonds ter dekking van dit proces geen middelen te verwachten.

Op het moment dat besloten wordt tot een bestuurlijke fusie (herindeling) heeft de nieuwe gemeente recht op een uitkering in het kader van de wet Arhi (Wet algemene regels herindeling). Op basis van het huidige aantal inwoners en de septembercirculaire 2007 betreft het een totaal bedrag van circa 3,3 miljoen euro. Op basis van een specifiek betaalaritme ontvangt de nieuwe gemeente deze bijdrage in uitgesmeerd over ca. 4 jaren. In bijlage II treft u een specificatie van de berekening aan. Het betreft een bijdrage achteraf. Dat betekent dat de kosten die voor de fusie gemaakt worden dienen te worden 'voorgefinancierd' door de huidige gemeenten.

Algemene subsidiering Rijk, Provincie en overige

Aan de hand van het vastgestelde operationele plan en de projectbegroting zal bij het *Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties* alsmede bij de Provincie Zuid-Holland verzocht worden tot een bijdrage in de kosten. De resultaten hiervan zijn op dit moment niet te overzien. Eventuele bijdragen zullen leiden tot een vrijval van de gevormde voorziening.

6.6 Ter afsluiting

Met nadruk vermeld: het gaat hier om de (o.a. volgens de RFV) '*nagenoeg geheel*' en '*niet onbelangrijke mate*' aan de fusie tot te schrijven kosten (zie paragraaf 6.2). Overige kosten (o.a. eventuele investeringen in nieuwe ICT en huisvesting) zijn in deze bedragen niet meegenomen. Eveneens de kosten welke benodigd zijn om de inzette interne capaciteit op te vangen zijn niet in deze begroting betrokken.

Indien de planning van het fusieproces uitloopt zullen met name de kosten welke niet direct betrekking hebben op de realisatie van de drie sporen, zoals algemene projectcoördinatie en communicatie leiden tot hogere kosten. Als richtlijn kan gesteld worden dat ieder jaar vertraging een aanvullend bedrag van circa € 150.000,- tot gevolg heeft. Hierbij is echter geen rekening gehouden met de aanvullende benodigde interne capaciteit.

7. Tussentijdse evaluatie en verantwoording

In de voorgaande hoofdstukken is het operationeel plan uitgewerkt. Het betreft de ‘koers’ waarop de door het gemeentebestuur gewenste fusie van beide gemeentelijke organisaties wordt gerealiseerd. Veel van de in het operationele plan genoemde aspecten moeten nog verder worden uitgewerkt. In de opgerichte ReBo-projectorganisatie en de hieruit voortvloeiende werkgroepen zullen veel personen betrokken worden.

Het operationeel plan kent een uitdagende doelstelling maar is daarmee ook een plan met de nodige complexiteit. Het is belangrijk dat het gemeentebestuur maar ook de medezeggenschapsorganen een goed beeld hebben van het realisatieproces. En daarnaast is het ook gewenst om verantwoording af te kunnen leggen voor onze klanten. Want juist voor hen werken we aan een professionele en klantgerichte organisatie.

Om dit mogelijk te maken zal gedurende het proces tussentijdse evaluaties worden opgesteld welke inzicht moeten verschaffen in de uitvoering van het operationele plan en daarmee met de realisatie van de bestuursopdracht. Tenslotte zal nadat de fusie is afgerond een slotevaluatie worden opgesteld.

De evaluaties zullen worden opgebouwd aan de hand van de structuur van het operationele plan en de ‘drie sporen’ namelijk:

- het benutten van de samenwerkingsmogelijkheden (spoor 1);
- het ReBo-dienstverleningscentrum (spoor 2);
- het ontwerp en inrichting van de nieuwe organisatie (spoor 3).

Specifieke aandachtspunten bij de op te stellen evaluaties zullen zijn:

- de werking van de projectorganisatie;
- het communicatieproces;
- een financiële paragraaf;
- de realisatie van de beoogde planning.

De evaluaties zullen aan het einde van ieder jaar worden opgesteld en ter vaststelling worden aangeboden aan de ReBo-stuurgroep en de ReBo-commissie, en er kennisgeving worden aangeboden aan de colleges van burgemeester en wethouders.

Actiepunten

- 6.1 *Het aan het einde van het projectjaar opstellen van een tussentijdse evaluatie.*
- 6.2 *Binnen de reguliere planning en controlcyclus zullen de afzonderlijke gemeenteraden op hoofdlijnen worden geïnformeerd over de stand van zaken van het ReBo-project.*
- 6.3 *Zodra het project in de ‘nazorgfase’ is zal een slotevaluatie worden opgesteld.*

Bijlage 1 Begroting

Bijlage 2: Berekening en betaalritme tijdelijke verdeelmaatstaf fusie (o.b.v. septembercirculaire 2007 (verdeeltabel 2008))

Vast bedrag per gemeente waarvan het totaal aantal gemeenten afneemt door de samenvoeging.		€ 1.585.065	
Aantal gemeenten waarvan het totaal aantal gemeenten door de samenvoeging verminderd wordt.		1	€ 1.585.065
Vast bedrag per bij de samenvoeging betrokken inwoners op 1 januari van het jaar voorafgaand aan de herindeling, met uitzondering van de inwoners van de grootste gemeente		53	
Aantal inwoners gemeente Bodegraven	19.366		
Aantal inwoners gemeente Reeuwijk	12.662		
Totaal aantal inwoners bij herindeling betrokken	<u>32.028</u>		
Verminderd met het aantal inwoners van de gemeente met het grootste aantal inwoners	19.366		
Aantal inwoners waarvoor het vast bedrag wordt betaald		<u>12662</u>	€ 674.758
Totaal maatstaf herindeling exclusief uitkeringsfactor (uf)			€ 2.259.823
Totaal maatstaf herindeling exclusief uitkeringsfactor (uf)			€ 3.263.184
Betaalritme algemene herindeling inclusief uitkeringsfactor			
1e jaar na de herindeling	40 %		€ 1.305.274
2e jaar na de herindeling	20 %		€ 652.637
3e jaar na de herindeling	20 %		€ 652.637
4e jaar na de herindeling	20 %		€ 652.637
	<u>100 %</u>		<u>€ 3.263.184</u>

Bijlage 3: Overzicht planning

		09/ 07	10/ 07	11/ 07	12/ 07	01/ 08	02/ 08	03/ 08	04/ 08	05/ 08	06/ 08	06+07 /08	09/ 08	10/ 08	11/ 08	12/ 08	01/ 09	02/ 09	03/ 09	04/ 09	05/ 09	06/ 09	
Aanscherpen projectorganisatie	SG, PG, WG																						
	BOR,BGO/Platform, WOR-bestuurder																						
Benutten van samenwerkingsmogelijkheden	Nieuwe investeringen samen oppakken																						
	Gezamenlijk nieuw beleid ontwikkelen																						
	Inventariseren en actualiseren werkprocessen																						
	Aanstellen en opleiden interne auditteams en uitvoeren audits																						
	Inventariseren en vergelijken van verordeningen, regelingen en werkinstructies																						
	Opstellen productenboeken en vergelijken productspecificaties																						
	Besluitvorming over harmoniseren producten en processen																						
	Implementeren geharmoniseerde werkprocessen																						
	Analyse financiële positie gemeenten																						

RDC	Opdracht aan kwartiermaker RDC																					
	Opstellen gemeenschappelijke regeling																					
	Uitwerken personele aspecten																					
	Opstellen bedrijfsvoeringsplan RDC																					
	Opstellen financiële paragraaf																					
	Plan tijdelijke huisvesting																					
	Werven en aanstellen manager RDC																					
Ambtelijke fusie	Discussienotitie besturing																					
	Dienstverlenings-concept																					
	Hoofdstructuur en managementvisie																					
	Detailstructuur																					
	Formatieplan en functieboek																					
	Voorstel begrotings-																					

	systematiek en verrekenmodel																							
	Sociaal statuut c.s.																							
	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden (fase 1)																							
	Harmonisatie arbeidsvoorwaarden (fase 2)																							
	Plan van aanpak huisvesting																							