

# **Communicatie- en interventieplan ambtelijke samenwerking Beemster en Purmerend.**

Juni 2012

Versie: definitief

Goedkeuring: gemeentesecretaris Beemster, Els Kroese

Auteur:

Nancy van der Vin, Filtercommunicatie

In samenwerking met Marjolijn Kramer, gemeente Beemster

<b>Communicatie- en veranderaanpak ambtelijke samenwerking Beemster en Purmerend.....</b>	<b>3</b>
Leeswijzer .....	3
Managementsamenvatting .....	3
Aanbevelingen.....	5
1. Inleiding .....	6
2. Doelstelling en opdracht.....	6
2.1. Voorwaarden.....	6
3. Context en gezichtsveld .....	7
4. Kenmerken ambtelijke samenwerking .....	7
5. Uitgangspunten en veronderstellingen .....	8
6. Doelgroepen.....	8
7. Veranderboodschap.....	8
8. Communicatieaanpak en interventies (strategie).....	9
9. Fasering en uitvoering: informatie en interventies .....	10
9.1. Voor raadsbesluit 2012.....	10
9.2. Na raadsbesluit 2012.....	11
9.3 Definitieve besluitvorming raad 2013.....	12
10. Monitoren .....	12
Bijlage 1 Interventies en activiteiten in chronologische volgorde.....	13
Vervolg bijlage 1 Interventies en activiteiten in chronologische volgorde.....	13

# Communicatie- en veranderaanpak ambtelijke samenwerking Beemster en Purmerend.

## Leeswijzer

De lezer die geïnteresseerd is in de onderbouwing van keuzes, leest het volledige communicatie- en interventieplan (12 pagina's). De lezer die geïnteresseerd is in de keuzes, fasering en geplande activiteiten kan volstaan met de managementsamenvatting, de aanbevelingen en bijlage 1. Het plan is opgebouwd van 'abstract naar concreet'.

## Managementsamenvatting

De ambtelijke samenwerking Beemster - Purmerend staat voor een geheel aan veranderingsprocessen dat gevolgen heeft voor medewerkers bij beide gemeenten. De gemeentesecretaris van Beemster heeft daarom opdracht gegeven tot een strategisch plan, vanuit Beemster perspectief, dat voorziet in een aanpak die:

- de voorgenomen koers juist en onderbouwd voor het voetlicht brengt;
- medewerkers helpt de veranderingen te begrijpen, te accepteren en er aan mee te werken.

In dit plan worden communicatie en interventies beschreven, die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen. Het gaat ook in op de voorwaarden die daarvoor gelden. Het plan is een smeltkroes van diverse elementen. Het is gebaseerd op de uitkomsten van interviews binnen de gemeentelijke organisatie van Beemster, op een visie op de communicatie van verandering en op de kenmerken van ambtelijke samenwerking. Hieruit volgen enkele strategische keuzes en een fasering met mijlpalen: de periode voor de besluitvorming door de gemeenteraad van Beemster naar aanleiding van het vooronderzoek, de besluitvorming door de gemeenteraad in september 2012 op grond van de resultaten van het vooronderzoek, de periode na de besluitvorming waarin het accent ligt op verdere verkenning van de vorm van de ambtelijke samenwerking en de definitieve besluitvorming door de gemeenteraad in juni 2013. Pas na besluitvorming in september 2012 kunnen de beide organisaties met volle kracht vooruit, wordt de gewenste samenwerkingsvorm verder verkend en kunnen medewerkers nadrukkelijker worden betrokken bij de ontwikkelingen.

De strategische keuzes in dit plan rusten op een viertal pijlers. De eerste betreft *de rol van leiding*. Zo is het van belang het MT van Beemster een rol te geven in de interne communicatie. Om dat te kunnen hebben zij een informatiepositie en een opdracht nodig. Een tweede betreft de *informatievoorziening*. Deze moet worden ingericht zodat medewerkers kunnen rekenen op structuur, regelmaat en kwaliteit in de informatieoverdracht en terugkoppeling van (tussen)resultaten. Overigens betreft dit zowel geschreven informatie als informatieoverdracht tijdens een periodiek bijpraatmoment door MT-leden. De informatievoorziening betreft regulier nieuws en wetenswaardigheden maar is daarnaast onderverdeeld in twee soorten 'campagnes': één beperkte, die heeft plaatsgevonden voorafgaand aan het raadsbesluit dat nu voor ligt, die is gericht op het overdragen van de verandernoodzaak en de veranderboodschap. En een campagne gericht op de periode na de besluitvorming die vooral duidelijkheid gaat geven over gemaakte keuzes en gevolgen voor medewerkers. Naast de rol van leiding, en informatievoorziening is de derde strategische pijler *'het betrekken van medewerkers'*. Dit impliceert *dialogoog en interactie* als belangrijke activiteiten, in het bijzonder na de politieke besluitvorming (en duidelijkheid over het organisatieontwerp van de ambtelijke samenwerking). Uit deze strategische pijler volgt dat medewerkers die dat willen (pioniers en early adaptors), binnen kaders, deel kunnen nemen aan de veranderorganisatie, inclusief een

*klankbordgroep*. Deze klankbordgroep geeft de verantwoordelijken feedback op het proces, de manier waarop de verandering wordt aangepakt. De laatste strategische pijler betreft het *wegnemen van belemmeringen*. Dit gebeurt onder andere door zogenaamde *on boarding-activiteiten*. Dit zijn activiteiten die het 'aan boord' gaan bij een nieuwe organisatie vergemakkelijken zodat medewerkers in een relatief bekende werkomgeving binnenkomen en hun weg kunnen vinden in Purmerend. Deze pijler wordt pas uitgewerkt als de (vorm van de) ambtelijke samenwerking definitief is goedgekeurd door de gemeenteraad in juni 2013.

Het inhoudelijke anker voor de ambtelijke samenwerking is verwoord in de kernboodschap. Deze is opgebouwd in drie elementen:

*Kijk (dit is er aan de hand)*

De wetgever en inwoners stellen hoge eisen aan gemeenten. Voor een kleine gemeente als Beemster is het op de lange termijn moeilijk om aan deze eisen te blijven voldoen. Dit is onwenselijk.

*Want (dit is wat we willen)*

De gemeente Beemster wil onder alle omstandigheden:

- haar inwoners continuïteit en kwaliteit in dienstverlening garanderen
- recht blijven doen aan de identiteit, het bijzondere karakter van Beemster

*Dus (is dit de keuze die we maken)*

Verkent Beemster de samenwerking met Purmerend. Door de krachten te bundelen, zijn inwoners zeker van een goed niveau van dienstverlening. Bovendien sluit de contextgedreven aanpak van Purmerend aan op de pijler van het gemeentelijk beleid van Beemster: recht doen aan de inwoners, identiteit, historie en landschap van Beemster.

Tot slot worden voortgang en kwaliteit van het proces gemonitord, bijvoorbeeld via een eenvoudige digitale enquête zodat tijdig kan worden bijgestuurd door de veranderorganisatie.

## Aanbevelingen

Onderdeel van het communicatie- en interventieplan zijn de volgende algemene aanbevelingen:

1. Structureer de communicatieaanpak van het veranderingsproces op een voor betrokkenen zichtbare wijze;  
Het betreft complexe verandering die verschillende deskundigheden vergt en die op interne samenhang en op samenhang met Purmerend, zal worden aangestuurd. Daarbij heeft het MT van Beemster, als regiegroep, een belangrijke rol;
2. Vraag Purmerend om een aanspreekpunt op communicatiegebied.  
De ontvangende partij is van groot belang bij de organisatie van allerlei activiteiten, vanwege het proces en vanwege de capaciteit en faciliteiten die zij ter beschikking moet stellen.
3. Stel kaders en ga binnen die kaders in gesprek met medewerkers en faciliteer hun onderlinge contact (afhankelijk van de fasering en planning van het veranderproces).  
Een valkuil bij veel veranderingsprocessen is dat medewerkers pas iets horen als de besluitvorming is afgerond. Dit kan effecten hebben op de gevoelens van medewerkers, op hun betrokkenheid en mogelijk op hun keuzes en gedrag. Ga daarom in gesprek, ook als er onduidelijkheid is. Laat ook medewerkers nadenken over de dilemma's die voorliggen. Wees daarbij helder over de kaders waarbinnen een gesprek plaatsvindt en de mate waarin medewerkers invloed hebben op uitkomsten;
4. Zorg ervoor dat de communicatiefunctie is aangesloten op het veranderingsproces.  
Communicatie is een integraal onderdeel van een veranderaanpak. Daarom is van belang dat de communicatiefunctie is opgenomen in de veranderorganisatie, er gewerkt wordt onder verantwoordelijkheid van de leiding van de veranderorganisatie, en er toegang is tot informatiebronnen.
5. Breng en houd de vaart in het veranderingsproces (na politieke besluitvorming).  
Een verandering heeft een zekere snelheid nodig om op het netvlies van medewerkers te kunnen blijven. Als medewerkers gedurende lange perioden geen waarneembare activiteit zien, ligt het risico van passiviteit op de loer.

## 1. Inleiding

De gemeenteraad van Beemster heeft opdracht gegeven onderzoek te doen naar ambtelijke samenwerking met de gemeente Purmerend. De randvoorwaarden hiervoor zijn geformuleerd in de intentieverklaring die op 4 februari 2012 door beide gemeenten is getekend. Via een samenwerkingsverband met Purmerend kan de gemeente Beemster de continuïteit en kwaliteit van de gemeentelijke dienstverlening garanderen, met behoud van identiteit en bestuurlijke zelfstandigheid. Het samenwerkingsverband dat Beemster aan wil gaan, is bedrijfsmatig van karakter: Beemster besteedt nader af te spreken taken uit aan Purmerend, binnen een raamwerk van prestatieafspraken. Uitgangspunt van de ambtelijke samenwerking is dat het niveau van dienstverlening voor de burgers van Beemster wordt gehandhaafd of verbeterd. De aanname is dat de loketfunctie van het gemeentehuis Beemster, blijft gehandhaafd.

In dit plan wordt uitgewerkt hoe de gemeente Beemster de communicatie van het veranderingsproces 'ambtelijke samenwerking' het beste kan vormgeven. Het is tot stand gekomen na een gesprek met de burgemeester, interviews met MT-leden, gemeentesecretaris, de externe adviseur van Wagenaar Hoes en de portefeuillehouder P&O. De externe communicatie is in een apart plan uitgewerkt.

Het plan betreft zowel de korte periode voor besluitvorming door de gemeenteraad van Beemster (vooronderzoek) als de periode tot de definitieve besluitvorming in juni 2013. Uitgangspunt voor het plan is dat de gemeente het zelf kan uitvoeren. Daarom is het, daar waar mogelijk, op het niveau van activiteiten uitgewerkt.

## 2. Doelstelling en opdracht

De gemeente wil zo breed mogelijke steun verwerven voor de samenwerking met Purmerend onder de medewerkers van de gemeente. De gemeentesecretaris heeft daarom opdracht gegeven tot een strategisch communicatie-interventieplan dat voorziet in een aanpak die:

- de voorgenomen koers juist en onderbouwd voor het voetlicht brengt;
- medewerkers helpt de veranderingen te begrijpen, te accepteren en er aan mee te werken.

Belangrijk dilemma daarbij is dat medewerkers behoefte hebben aan informatie terwijl de duidelijkheid over koers en aanpak nog niet voor handen is.

### 2.1. Voorwaarden

De doelstellingen van de gemeente kunnen worden bereikt als aan een aantal voorwaarden wordt voldaan. De belangrijkste zijn:

- een raadsbesluit<sup>1</sup> over het principe van de ambtelijke samenwerking en een vervolgopdracht;
- bewustzijn:
  - o informeren (eenzijdig, behoefte zender centraal) is iets anders dan communiceren (tweezijdig, interactief);
  - o betrokkenheid van medewerkers kan worden bereikt als zij zich voelen uitgenodigd een rol te spelen;
- de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan is belegd;
- vooraf duidelijkheid over de kaders waarbinnen medewerkers mee kunnen praten en denken (reëel beeld van invloed geven). Dit wordt onderdeel van het Plan van Aanpak;
- de bereidheid van de gemeente tijd beschikbaar te stellen aan medewerkers om het veranderingsproces te kunnen volgen en doormaken;

---

<sup>1</sup> Fasering en planning zijn afhankelijk van het moment waarop dit besluit wordt genomen.

- waarneembare, (procedurele) rechtvaardigheid in besluitvorming (uitvoering sociaal statuut);
- heldere rollen en verantwoordelijkheden;
- betrokkenheid van (directe) leiding, in Beemster en Purmerend;
- continuïteit in informatie en communicatie;
- de communicatiefunctie is aangesloten op veranderingsproces en informatiebronnen;
- er is voldoende uitvoeringscapaciteit voor communicatie.

### 3. Context en gezichtsveld

De ambtelijke samenwerking vindt plaats in een dynamische context. De volgende onderwerpen hebben een relatie met of zijn onderdeel van ambtelijke samenwerking met Purmerend. Tot het gezichtsveld van dit plan behoren:

- de medewerkers van Beemster en na definitieve besluitvorming in juni 2013 de medewerkers van Purmerend;
- het te kiezen scenario met betrekking tot de omvang en overdracht van het takenpakket;
- de (voorbereiding van) de overgang van de medewerkers naar Purmerend (formeel-juridische kant, HRM-aspecten, de inrichting van werkprocessen), afhankelijk van de fasering en planing;
- het sociale statuut voor de brede ambtelijke samenwerking;
- politieke besluitvorming door de gemeenteraad van Beemster;
- de samenhang met innovatie bij Purmerend: invoering van contextgedreven werkwijze en de gevolgen ervan voor de medewerkers van Beemster.

De volgende onderwerpen behoren voorsnog niet tot de scope van dit plan<sup>2</sup>:

- de ontvlechting van bestaande samenwerkingsverbanden zoals Zorg en Inkomen en de daaruit voortvloeiende invlechting van WWB en WMO in Alkmaar, Edam-Volendam en Purmerend per 1 januari 2013;
- de Technische Dienst Beemster Zeevang (heeft een eigen bestuur, directie en verantwoordelijkheden).

### 4. Kenmerken ambtelijke samenwerking

#### *Algemeen*

Een ambtelijke samenwerking zoals Beemster en Purmerend die aangaan, vertoont de kenmerken van een out/in sourcing. Deze zijn richtinggevend voor de keuzes in communicatie. Kenmerken zijn:

- it takes two to tango (outsourcende en ontvangende partij);
  - o twee (of meer) bedrijfsculturen komen samen met hun eigen identiteit, (on)geschreven regels, werkwijzen en onzekerheden;
  - o er is, in termen van cultuur, sprake van een in omvang 'dominante' groep (Purmerend). Hierdoor is de kans groot dat er eerder sprake is van aanpassing van de kleine groep (Beemster) aan de dominante cultuur dan van cultuurintegratie of de vorming van een nieuwe cultuur;
- medewerkers die naar de nieuwe organisatie gaan zijn onzeker, ook over zaken die voor buitenstaanders onbelangrijk lijken zoals werkplek, nieuwe collega's, parkeergelegenheid, etc.;
- medewerkers die naar de nieuwe organisatie gaan, doorlopen een rouwproces: afscheid van dat wat ze zelf hebben opgebouwd, van vertrouwde systemen en werkwijzen, afscheid van een helder toekomstperspectief en soms van privileges, status en gemak;
- er zijn belangrijke politieke, bestuurlijke, juridische en HR-componenten die (communiqueerbare) ijkpunten voor sturing opleveren.

---

<sup>2</sup> Waarbij moet worden aangetekend dat de vraag is of medewerkers het onderscheid tussen de verschillende veranderingsprocessen kunnen maken en in welke mate het onderscheid relevant is voor hen.

## 5. Uitgangspunten en veronderstellingen

De communicatie- en interventieaanpak is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- een definitief raadsbesluit in juni 2013;
- realisatie van het/de raadsbesluit(en) per 1 januari 2014;
- waarneembare aandacht voor de mens in het proces<sup>3</sup>;
- de aanpak volgt op besluitvorming door de gemeenteraad;
- meedenken en bijdragen – binnen kaders - stimuleren een gevoel van betrokkenheid en verbondenheid;
- de rol van (directe) leiding is essentieel in het veranderingsproces;
- de groep waarvan medewerkers deel uitmaken heeft grote invloed op hun beleving van de veranderingen, hun keuzes en gedrag. De aanpak moet rekening houden met dit gegeven;
- persoonlijke communicatie/interactie, horizontaal, verticaal en tussen Beemster en Purmerend, is belangrijk voor de houding ten opzichte van samenwerking en gedragsverandering;
- niet-communiseren is communiceren: mensen vullen zelf in wat het uitblijven van communicatie betekent;
- liever enkele duidelijke en te verdiepen interventies dan een grote variatie in 'leuke' werkvormen en communicatiemiddelen;
- er moet rekening worden gehouden met 'cognitieve dissonantie': als mensen licht zien tussen boodschap en gedrag, maken zij zelf 'het verhaal' kloppend;
- positieve ervaringen opdoen met elkaar, is de beste garantie voor samenwerking;
- de medezeggenschap is een bestuurlijke partner, geen communicatiedoelgroep.

## 6. Doelgroepen

Naarmate het proces richting ambtelijke samenwerking vordert, kunnen medewerkers en leiding van Beemster en Purmerend in toenemende mate als één doelgroep worden benaderd.

*Primair voor raadsbesluit*

Leiding Beemster

Medewerkers Beemster

*Primair na raadsbesluit*

Leiding Beemster

Medewerkers Beemster

*Extern*

Is apart uitgewerkt

## 7. Veranderboodschap

De veranderboodschap is het inhoudelijke anker van de verandering. Deze is opgebouwd aan de hand van 3 elementen.

*Kijk (dit is er aan de hand)*

De wetgever en inwoners stellen hoge eisen aan gemeenten. Voor een kleine gemeente als Beemster is het op de lange termijn moeilijk om aan deze eisen te blijven voldoen. Dit is onwenselijk.

---

<sup>3</sup> Een derde van de mislukte outsourcingtrajecten was wel succesvol geweest als er meer aandacht was gegeven aan de 'menselijke maat', zo blijkt uit onderzoek van Ordina



*Want (dit is wat we willen)*

De gemeente Beemster wil onder alle omstandigheden:

- haar inwoners continuïteit en kwaliteit in dienstverlening garanderen
- recht blijven doen aan de identiteit, het bijzondere karakter van Beemster

*Dus (is dit de keuze die we maken)*

Verkent Beemster de samenwerking met Purmerend. Door de krachten te bundelen, zijn inwoners zeker van een goed niveau van dienstverlening. Bovendien sluit de contextgedreven aanpak van Purmerend aan op de pijler van het gemeentelijk beleid van Beemster: recht doen aan de inwoners, identiteit, historie en landschap van Beemster.

## **8. Communicatieaanpak en interventies (strategie)**

*Algemeen*

De mens is een sociaal wezen, het gedrag van anderen heeft grote invloed. Op zijn Cruyffiaans: als niemand beweegt, beweegt er niemand. Een manier om naar het op gang brengen van 'beweging in de gewenste richting' te kijken, is het adaptatiemodel<sup>4</sup>. Dit heeft als vertrekpunt dat sommigen individuen (pioniers en early adaptors) eerder veranderingen incorporeren dan anderen (laggards) en dat de grote middengroep 'mee zal bewegen'. Daarom is het goed medewerkers (bij voorkeur gerespecteerde opinieleiders) die geïnteresseerd zijn in de verandering snel te betrekken en de interne communicatie te richten op early adaptors en de meerderheid van de medewerkers. Dit is de grote groep collega's die hun beslissing wel of niet mee te gaan met de verandering, laat afhangen van wat de groep waarvan zij deel uitmaken doet.

*Informeren, dialoog en rol van leiding*

De veranderaanpak is gefaseerd. Voor politieke besluitvorming is de energie gericht op het vooronderzoek en bestaat communicatie vooral uit het bijpraten van medewerkers over de stand van zaken. Na politieke besluitvorming ligt het accent op het ontwerpen van de gewenste ambtelijke samenwerking. In deze periode bestaat de communicatiestrategie uit *informeren* en *dialogiseren* (binnen kaders in gesprek gaan, onderbouwen verandernoodzaak, ondersteunen betekenisgeving door medewerkers). Medewerkers worden nog niet daadwerkelijk betrokken, maar dit kan snel volgen op deze fase (zie volgende paragraaf). In deze periode wordt *de rol van leiding* in het veranderingsproces verder uitgewerkt zodat de leiding van het proces geleidelijk kan worden opgeschaald van de gemeentesecretaris naar het gehele MT (en later naar een 'veranderorganisatie' samen met Purmerend) en er een geïnspireerde sfeer kan ontstaan die kan worden overgedragen op medewerkers.

*Betrekken, interactie en wegnemen belemmeringen*

Na politieke besluitvorming over de ambtelijke samenwerking, ligt het accent op de vormgeving van de samenwerking. De belangrijkste kaders zijn bekend en binnen die kaders worden medewerkers betrokken bij inrichtingsvraagstukken (probleemoplossing), wordt intercollegiaal contact met Purmerend gestimuleerd en georganiseerd, worden leerprocessen geïdentificeerd en gefaciliteerd. Belangrijke strategieën naast de eerder genoemde basisstrategieën *leiden (rol van leiding)* en *informeren* zijn dus *betrekken en samenwerken/interacteren* (meer gericht op onderliggende overdrachts- en leerprocessen). Verder is in de fase na de besluitvorming in juni 2013 het *wegnemen van belemmeringen* van groot belang. Dit kan door onzekerheid te reduceren via kennismaking met collega's in Purmerend en zogenaamde 'on boarding activiteiten' georganiseerd door de ontvangende partij.

---

<sup>4</sup> Rogers, een model dat in principe is gebaseerd op de mate waarin mensen zich innovaties eigen maken. Aangezien innovatie en verandering veel overeenkomsten hebben, is het model ook in de context van organisatieverandering bruikbaar.

Kortom, de aanpak na besluitvorming door de gemeenteraad in september 2012 volgt een concentrisch model: vanuit het beschreven eindbeeld (verandernoodzaak + veranderboodschap) en toenemende duidelijkheid over inhoud en structuur, wordt de betrokkenheid van medewerkers geïntensiveerd. Daarbij nodigt de leiding medewerkers uit in beweging te komen: eerst de pioniers en early adaptors. De management- en communicatieaandacht richt zich vervolgens vooral op de grote groep afwachtende medewerkers.

#### *Risicoafdekking*

Elke veranderaanpak kent zijn risico's.

Het risico van de bovengenoemde aanpak is dat de irrationaliteit van veranderingsprocessen, juist dus de moeilijke planbaarheid, beheersbaarheid, en de menselijke factoren, over het hoofd worden gezien. Dit risico kan deels worden afgedekt door 'tegenmacht' te organiseren, bijvoorbeeld door een klankbordgroep van medewerkers in te stellen die de ambtelijke leiding, los van de medezeggenschap, feedback geeft op het verloop van het proces.

Het risico van een outsourcing is dat mensen kleine verschillen gaan benadrukken om de eigen identiteit, ten opzichte van de andere organisatie, te benadrukken. Dit risico kan worden afgedekt door het benadrukken van overeenkomsten in communicatie-uitingen en medewerkers van Beemster en Purmerend zodanig met elkaar in contact te brengen dat zij positieve ervaringen met elkaar op kunnen doen.

## **9. Fasering en uitvoering: informatie en interventies**

De aanpak volgt uit de context, de kenmerken van de verandering en de strategie zoals in dit plan beschreven. Het gaat om de vormgeving van doel en strategie via informatie en interventies. Deze is verdeeld in informatie en interventies gericht op de implementatie en onderliggende processen. Kernactiviteiten zijn: in positie brengen leiding, informatievoorziening, medewerkers betrekken in de veranderorganisatie, onboarding activiteiten. De interventies worden hieronder beschreven, inclusief de werkvormen.

### **9.1. Voor raadsbesluit 2012**

De interventies:

#### *a. Voorbereiden van het MT op de leiding aan het veranderingsproces.*

Elementen die onderdeel van deze voorbereiding zijn:

- koers delen (oa. vooronderzoek samen doornemen, gevolgen ervan in beeld brengen)
- bespreken van beelden over de rol van het MT en het vormen van een gedeeld beeld richting het raadsbesluit;
- gezamenlijke oriëntatie op aansturing implementatietraject (rollen, verantwoordelijkheden, veranderorganisatie);
- ervaringen uitwisselen, stilstaan bij dubbelrol (eigen onzekerheid versus leiding geven aan het veranderingsproces).
- speelveld verkennen en delen: secretaris, MT (elkaars taal spreken, positioneren verschillende veranderingen, stuurvariabelen benoemen, afspraken);
- geïnspireerd raken.

#### → Werkvorm:

Gesprek aansluitend op/onderdeel van de reguliere MT-vergaderingen. Doel: het borgen van aandacht voor de samenwerking binnen het MT en voor de 'zachte kant' van het veranderingsproces.

#### *b. Informatiekanalen inrichten en beheren:*

- Periodieke digitale nieuwsbrief, voor alle doelgroepen;

- Periodieke berichtgeving via intranet van Beemster (zie voorwaarden tav. communicatiefunctie in paragraaf 2.1);
- Vragen en antwoorden (Q&A) voor medewerkers;
- Periodiek bijpraatmoment door MT-leden met de belangstellende medewerkers.

➔ **Werkvormen:**

Digitale nieuwsbrief op e-mailadres, nieuwsvoorziening en opbouw van veranderdossier op intranet, publicatie Q en A op intranet Beemster.

*c. Informeren, informatiecampagne starten*

Richten op:

- Creëren van vruchtbare grond voor de veranderingen/medewerkers helpen begrijpen waarom de verandering onvermijdelijk is;
- Presentatie van het voorgenomen raadsbesluit (definitief na instemming van de 2 colleges);
- Opvangen van emoties door de pijn van veranderingen te erkennen, en te focussen op het werk dat komen gaat;
- Resultaten van inspanningen (voor besluitvorming) en veranderingen (na besluitvorming) structureel en waarneembaar terugkoppelen.

➔ **Werkvormen:** verandernoodzaak verbeelden, bijvoorbeeld in een gedeeld verhaal (*inspirerend*).

*d. In gesprek en informeren over wat duidelijk is en wat zou kunnen*

- In gesprek met medewerkers over het gekozen scenario;
- Uitgangspunten voor politieke besluitvorming (inhoud intentieverklaring, uitspraken raad; goed personeelsbeleid, begeleiding van werk naar werk);
- In gesprekken het raadsvoorstel toetsen aan kennis medewerkers;
- Processtappen na raadsbesluit:
  - (uitgangspunten voor) Sociaal statuut;
  - Communicatiemomenten/communicatiekanalen;
  - Veranderfasering/voorgenomen planning.

➔ **Werkvormen:**

Voortzetting van de lunchbijeenkomsten. Daarnaast een extra, deels interactieve bijeenkomst voor medewerkers, met plenaire start en vervolg in kleine groepen (in grote groepen te weinig respons en dialoog).

## 9.2. Na raadsbesluit<sup>5</sup> 2012

De interventies:

*a. Voortzetting informatievoorziening en informatiecampagne (koppelen aan veranderfasering)*

Richten op: zekerheden, keuzemogelijkheden en handelingsperspectief

- Hoe kan een medewerker bijdragen?
- Welke keuzes heeft een medewerker?
- Welke keuzes wil de organisatie om welke reden stimuleren?
- Welke garanties zijn er?<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Op het moment van schrijven is niet bekend wanneer de gemeenteraad zal besluiten over het scenario voor ambtelijke samenwerking. De fasering van het plan wordt daarom later aangepast.

<sup>6</sup> procedurele rechtvaardigheid/sociaal statuut

- Werkvormen:  
Digitale nieuwsbrief op e-mailadres, nieuwsvoorziening en opbouw van veranderdossier op intranet, publicatie Q en A op intranet Beemster.
  
- b. *Communicatie over de structurering van de veranderaanpak*
  - de inrichting van een veranderorganisatie<sup>7</sup>;
  - helderheid over verantwoordelijkheden en rollen (college, stuurgroep, regiegroep);
  - fasering;
  - opdrachtformuleringen;
  - voortzetting 'werkvorm' MT.
  
- Werkvormen: enkele werksessies; voortzetting MT-overleg; publicatie van veranderorganisatie via interne media en in periodiek bijpraaturotje van medewerkers door MT-leden.
  
- c. *Betrekken van medewerkers*
  - in eerste aanleg mensen die actief willen bijdragen en intrinsieke belangstelling hebben voor het veranderingsproces (de pioniers en early adopters);
  - dit aspect kan worden uitgewerkt als de veranderorganisatie bekend is.
  
- Werkvormen:  
Uitvraag onder medewerkers (Wie doet mee?) en plaatsing van medewerkers in stuur/werk/taakgroepen, vorming klankbordgroep die in het bijzonder adviseert over de 'zachte' kant van de verandering; wekelijks bijpraaturotje van medewerkers door MT-leden.

### 9.3 Definitieve besluitvorming raad 2013

In juni 2013 zal de gemeenteraad een definitief besluit nemen over de ambtelijke samenwerking. Een vervolgplan voor communicatie, met een beschrijving van zogenaamde onboardingactiviteiten<sup>8</sup> en een passende fasering, is dan aan de orde.

## 10. Monitoren

Het is van belang te volgen in welke mate de ambtelijke samenwerking succesvol tot stand komt. Daarbij gaat het om de kennis en beleving van medewerkers en de ingezette interventies en communicatiemiddelen maar ook om de voortgang, interne consistentie en samenhang en verbinding met Purmerend. Alleen als het proces wordt gemonitord, kan er tussentijds worden bijgestuurd, al dan niet via communicatie. Een periodieke, (digitale) enquête is een eenvoudig middel om zoveel mogelijk medewerkers de kans te geven hun feedback te geven en zicht te blijven houden op de effecten van de communicatie- en interventieaanpak.

---

<sup>7</sup> Buiten de scope van dit plan

<sup>8</sup> Activiteiten die het 'aan boord' gaan bij een nieuwe organisatie vergemakkelijken

## Bijlage 1 Interventies en activiteiten in chronologische volgorde

nr	Periode	Hoofdactiviteit	Deelactiviteit	Opmerkingen
	Voor raadsbesluit sept			
1	Juli/aug/sep	Vorbereiden rol MT	Vorbereidingsbijeenkomst MT	
2			Nieuwsbrief ontwerpen en publiceren	Eerst alleen voor Beemster, daarna ook voor Purmerend
3		Informatiecampagne Gericht op waarom, voorkeursrichting en hoe	nieuwsbrief, intranet, bijpraatuurtje, vraag en antwoord	Voortzetten t/m integratiefase
			Informatiekanalen inrichten (intranet, bijpraatuurtje, vraag en antwoord)	Vraag en antwoord in beheer geven
4			Bijeenkomst/presentatie raadsbesluit	Alle medewerkers
5	Vakantieperiode	Onderhoud	Nieuwsbrief en bijpraatuurtje	Door en voor aanwezig
6		Monitoren	0-meting	Enquête (digitaal via standaard applicatie)

## Vervolg bijlage 1 Interventies en activiteiten in chronologische volgorde

		Implementatie		
	Na raadsbesluit september			
1	<i>Planning onbekend</i>	Structurering	Inrichting veranderorganisatie	Inclusief werving leden; communicatiedeskundigheid in veranderorganisatie
2		Verankering aandacht voor mens in proces	Vorming klankbordgroep Beemster	Werving klankbordgroepleden
3		Informatiecampagne gericht op: Tijdsplan, keuzes, handelingsperspectief, zicht op elkaar.	nieuwsbrief, intranet, bijpraatuurtje, vraag en antwoord	Voortzetten t/m afronding veranderingsproces
4		Betrekken medewerkers	In en door veranderorganisatie	Uitwerken in plan van aanpak
5			Nader in te vullen werkvormen	Ism met veranderorganisatie
6			Bijeenkomsten klankbordgroep	
7		Monitoring	Meting 1	
8	Juni 2013	Vervolgplan na definitief raadsbesluit		On boarding en fasering