



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP
Vallei & Eem

VOORSTEL AAN HET ALGEMEEN BESTUUR

Agendapunt:

Datum vergadering: 23 september 2010 Waterschap Vallei & Eem/
30 september 2010 Waterschap Veluwe
Behandelend bestuurders drs. J.M.P. Moons/
Ir. G. Verwolf

Onderwerp: Mandaat voor uitwerking fusie/ambtelijke integratie

Bijlage(n):

1. Visie als richtsnoer voor het gefuseerde waterschap Vallei & Eem Veluwe
2. Besturingsconcept
3. Keuze rechtsvorm geïntegreerde ambtelijke organisatie
4. Memo huisvesting
5. Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg
6. Procesplan ambtelijke integratie waterschappen Veluwe en Vallei & Eem
7. Communicatieplan
8. Financieel Besparingspotentieel
9. Brief Minister V&W m.b.t. fusieplannen

Voorstel Dijkgraaf en Heemraden:

Dijkgraaf en Heemraden van Waterschap Vallei & Eem/Veluwe vragen het Algemeen Bestuur:

- In te stemmen met de visie als richtsnoer voor het functioneren van besturen en organisatie in de nieuwe situatie per 1 januari 2012;
- In te stemmen het Besturingsconcept;
- Kennis te nemen van de juridische mogelijkheden ter vorming van de tijdelijke ambtelijke organisatie en instemmen met een model in de AB-vergadering van december a.s.
- In te stemmen met de kaders en aanpak inzake huisvesting ;
- In te stemmen met de "Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg";
- De dijkgraaf en de directeur namens resp. waterschap Vallei & Eem/Veluwe te benoemen tot vertegenwoordiger in het BGO;
- Kennis te nemen van het procesplan;
- Kennis te nemen van het communicatieplan;
- Kennis te nemen van de financiële onderbouwing;
- Instelling van een Klankbordgroep van AB-leden.
- Kennis te nemen van de brief van de minister van V. en W.

Vooruitlopend op een bestuurlijke fusie tussen beide waterschappen vragen wij, onder medeneming van de reactie van beide Algemeen Besturen, om Dijkgraaf en Heemraden met dit voorstel mandaat te geven voor het uitwerken van een samenwerkingsverband. Deze heeft als doel de samenvoeging van beide ambtelijke organisaties tot één uitvoeringsorganisatie voor beide waterschappen. Dit is de eerste stap naar een bestuurlijke fusie in de komende jaren, waarbij beide waterschappen bestuurlijk en ambtelijk zullen opgaan in één nieuw waterschap.

Inhoud voorstel

Dit voorstel begint met een samenvatting van het procesverloop sinds het intentiebesluit voor een fusie in januari 2010 van beide Algemeen Besturen. Vervolgens worden een aantal inhoudelijke onderwerpen, kaders en randvoorwaarden voor de uitwerking van de fusie behandeld op basis waarvan de samenvoeging verder wordt uitgewerkt. Deze uitwerking moet leiden tot een besluit van beide Algemeen Besturen in december 2010 tot go/no-go van de ambtelijke integratie per 1 januari 2012, vooruitlopend op de bestuurlijke fusie tot één waterschap.

Eerdere besluiten / beleidskaders:

- Intentiebesluit fusie januari 2010;
- informatieve vergadering op 24 maart 2010 waarin beide Algemeen Besturen zijn geïnformeerd over de resultaten van de bestuurskrachtmeting en voortgang van de stappen richting de provincie. Op- en aanmerkingen zijn meegenomen als input bij de ontwikkeling van de conceptvisie op het nieuwe waterschap;
- informatieve vergadering op 28 juni 2010 waarin in beide Algemeen Besturen het concept van de elementen voor de visie op het nieuwe waterschap zijn besproken en is ingegaan op de wenselijkheid van ambtelijke integratie vooruitlopend op de bestuurlijke fusie. Op basis van de op en aanmerkingen is de concept visie op het nieuwe waterschap geschreven zoals in dit voorstel is neergelegd en is de wens tot ambtelijke integratie verder uitgewerkt.

Inleiding

Twee ontwikkelingen spelen een belangrijke rol voor de fusie tussen Waterschap Vallei & Eem en Waterschap Veluwe. Enerzijds is er landelijk de vraag naar bezuinigingen op de rijksbegroting, met daarmee samenhangend de vraag naar een efficiënte bestuurlijke inrichting van Nederland. Anderzijds constateren Waterschap Veluwe en Waterschap Vallei & Eem dat zij, na de fusiegolf de afgelopen decennia in de waterschapswereld, behoren tot de kleinere waterschappen in het land, wat – mede doordat de samenleving om ons heen verandert - de kwetsbaarheid vergroot. Kijkend naar deze in- en externe ontwikkelingen ervaren de beide waterschappen de noodzaak tot fusie om:

- De (personele) kwetsbaarheid te verkleinen;
- De kwaliteit van diensten/dienstverlening te waarborgen of vergroten;
- Efficiënter te kunnen werken en zo de financiële kwetsbaarheid te verkleinen.

Politiek-maatschappelijk wordt het speelveld waarin de waterschappen opereren steeds complexer. Europa kent de voor de waterschappen belangrijke Kaderrichtlijn Water (KRW), de rijksoverheid wil Nederland met Ruimte voor de Rivier en het Deltaprogramma wapenen tegen de klimaatverandering, bij diverse projecten is het waterschap de regisseur van gebiedsprocessen en na de financiële crisis van 2009 zoekt het Rijk naar bezuinigingsmogelijkheden bij de regionale overheden, die efficiënter (samen)werken noodzakelijk maken. Een pro-actieve reactie op zowel de financiële claim van het Rijk, als de discussie over de bestuurlijke (her)inrichting is neergelegd in de zgn. 'Storm-brief' van de Unie van Waterschappen aan de Staatsecretaris van Verkeer en Waterstaat. Ook in deze brief wordt een opschaling van de waterschappen voorgesteld.

Om de kwetsbaarheid het hoofd te bieden besloten de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe in 2009 verregaande samenwerking, dan wel fusie te gaan verkennen. Als eerste stap in deze verkenning werden de twee waterschappen (bestuurlijk, organisatorisch en naar primair beleid) met elkaar vergeleken. De uitkomst daarvan is in januari 2009 met beide besturen besproken. Hieruit volgde de keuze de mogelijkheden voor een fusie verder te verkennen. In aansluiting hierop is de mening van betrokken provincies – Gelderland en Utrecht – gepolst. Zij lieten een zgn. bestuurskrachtmeting uitvoeren naar de vraag in hoeverre beide waterschappen toegerust zijn om hun (toekomstige) taken goed uit te voeren. Inmiddels waren de vragen naar de gewenste bestuurlijke inrichting van Nederland voor de provincies een argument om een definitieve beslissing op het fusievoornemen – gevraagd in het zgn 'artikel 3-overleg'- uit te stellen in afwachting van een visie te vormen door het nieuwe kabinet.

Op grond van deze ontwikkelingen hebben beide waterschappen besloten de in elk geval haalbare ambtelijke fusie, die tevens het antwoord vormt op een aantal gevoelde zwaktes, verder voor te bereiden. In dat kader is gekeken naar vragen als 'Hoe moet het toekomstbestendige waterschap er uit zien?' (visie/missie), 'Hoe krijgt die organisatie verder vorm?' (rechtsvorm, huisvesting) en 'Hoe moet dat waterschap aangestuurd worden' (Bestuurs- en Managementconcept). Hierover leest u meer in dit bestuursvoorstel en in de bijlagen.

Bij het schrijven van deze notitie is er nog geen inzicht in de beleidskeuzes van een volgend kabinet. De vraag naar een visie op de bestuurlijke inrichting van Nederland en de gewenste vorm/schaal van de waterschappen daarbinnen blijft nog open. Opschaling is in ieder geval in lijn met de door de Rijksoverheid gezochte efficiencywinst (conform brief Minister Eurlings d.d. 11 augustus 2011) en sluit aan bij de door de Unie van Waterschappen in haar Storm-brief geboden oplossingsrichtingen. In dat kader wordt ook bredere samenwerking/fusie verkennend besproken met vijf andere waterschappen uit het stroomgebied Rijn-Oost. Hoewel deze gesprekken nu een algemeen verkennend karakter hebben, is verdere opschaling in de toekomst niet uitgesloten en moet een dergelijke ontwikkeling bij de nu voorliggende besluitvorming in ieder geval in het oog worden gehouden.

Visie nieuwe waterschap

De huidige positie van de waterschappen is het beste te typeren als waterpartner, met duidelijke elementen van een kerntakenwaterschap. Bij de gewenste afstemming tussen overheden en meer kijkend vanuit het perspectief van burger, bedrijfsleven en andere belanghebbenden bij de taken van het waterschap, past het beste de visie "Waterschap als waterpartner". In bijlage 1 zijn drie mogelijke visies en missies, waaronder "Waterschap als waterpartner" verder uitgewerkt.

Voorgesteld wordt te kiezen voor het model '**Waterschap als waterpartner**' als visie voor het gefuseerde waterschap en daarmee rekening te houden voor het samenwerkingsverband. Dit is onder meer de resultante van een gesprek dat gevoerd is met de algemene besturen, waarin de drie verschillende hoofdrichtingen voor de toekomstige visie besproken zijn. Door nu al te kiezen voor een missie/visie is dit een richting (horizon) om naar toe te werken ook voordat de bestuurlijke fusie een feit is. Uitgaande van het model "Waterschap als waterpartner" blijft het belangrijk de beheerstaken van het waterschap zo efficiënt mogelijk uit te voeren. Daarnaast moet het waterschap in staat zijn om beleidsmatig en vanuit de wettelijke taakopdracht zo nodig complexe gebiedsprocessen te kunnen aansturen., zoals het project 'ruimte voor de rivier' en op adequate wijze een bijdrage te kunnen leveren aan landelijke ontwikkelingen zoals het nieuwe Deltaplan.

De missie van het waterschap luidt: Het waterschap voert als waterpartner zijn beheerstaken op efficiënte wijze uit. Daarnaast wordt samen met partners het beleid voor het watersysteem en de waterketen verder gedefinieerd en bepaald wat als plus bovenop de kerntaken gebeurt. Daarbij vervult het waterschap op adequate wijze zijn rol in grote landelijke projecten en kan het zo nodig een leidende rol spelen in complexe gebiedsprocessen.

De visie van het waterschap luidt: Naast het voldoen aan wettelijke kaders zijn wij een modern waterschap dat samen met partners, burgers en andere belanghebbenden definieert wat de gewenste kwaliteit van de taakuitoefening is. Zowel in de fase van beleidsvorming als in de uitvoering wordt met partners samengewerkt. Bij grote en duidelijke waterbelangen neemt het waterschap het initiatief.

Besturingsconcept

Er wordt toegewerkt naar een volledige fusie tussen Vallei & Eem en Veluwe op een zo kort mogelijke termijn. Dat is het eindmodel: één waterschap met één ambtelijke organisatie.

Voor de tussenperiode tot aan de bestuurlijke fusie blijven beide waterschappen, c.q. waterschapsbesturen met alle daarbij behorende verantwoordelijkheden en bevoegdheden bestaan en wordt alleen de ambtelijke organisatie geïntegreerd. Deze constructie heeft effect op de wijze van besturen en managen van de nieuwe organisatie. In bijlage 2 is daarom het besturingsconcept voor de tijdelijke ambtelijke samenwerkingsorganisatie, voortkomend uit de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe, beschreven.

Het besturingsconcept heeft twee doelen, te weten:

1. Het beschrijven van de strategie van de samenwerkende partijen op inhoud én
2. Het beschrijven van de samenwerking van de samenwerkende partijen

Een voorstel m.b.t. de wijze waarop het management en inrichting van de de organisatie worden vorm gegeven, zal de komende maanden uitgewerkt worden en is in het voorstel voor de Algemeen Besturen in december beschikbaar.

In de besturing c.q. aansturing van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie vervullen drie categorieën spelers een hoofdrol met duidelijke onderscheiden rollen:

- De twee waterschapsbesturen, in het bijzonder de twee algemene besturen en dagelijks besturen van de waterschappen, ondersteund door de twee secretarissen. De besturen van de waterschappen behouden dezelfde taken en verantwoordelijkheden als in de huidige situatie. Zij zijn en blijven verantwoordelijk voor het te voeren beleid.
- De bestuurlijke aansturing van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie. In de tijdelijke situatie is er sprake van twee waterschapsbesturen en één werkorganisatie. Dit vergt goede afspraken tussen de beide waterschappen, bijvoorbeeld over financiële verrekening en prioriteitstelling in de organisatie. Over dit type afspraken en gezamenlijke thema's zoals het formele werkgeverschap van de samenwerkingsorganisatie wordt gesproken in het "bestuur" van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie. Dit "bestuur" heeft ook een belangrijke taak ten aanzien van het proces: het is in dit model van belang dat eventuele problemen of spanningen die ontstaan (bijvoorbeeld over de financiering) snel op een goede manier op tafel komen. Hoe dit bestuur er formeel of juridisch uitziet, is afhankelijk van de gekozen samenwerkingsvorm. Als gekozen wordt voor het 'Zeeuwse model' (zie volgende paragraaf), dan is de instelling van een bestuur niet nodig, wat overigens niet wegneemt dat bovenstaande afspraken en werkwijzen geborgd moeten worden in een gemeenschappelijk bestuurlijk overleg (beide D&H's gecombineerd). Als gekozen wordt voor een stichting dan liggen deze taken bij het tijdelijke stichtingsbestuur (ook beide D&H's gecombineerd).
- De directie van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie. De directie is verantwoordelijk voor aansturing van de organisatie en voor het tijdig opleveren van de door de waterschapsbesturen gevraagde producten

Er is dus een onderscheid in bevoegdheden tussen de waterschapsbesturen en het "bestuur" van de samenwerkingsorganisatie. De beide waterschapsbesturen (Algemeen en Dagelijks) zijn en blijven ieder voor zich verantwoordelijk voor eigen beleid (waterschapsplan) en budget (begroting) en geven opdrachten aan de samenwerkingsorganisatie. Het "bestuur" van de samenwerkingsorganisatie is verantwoordelijk voor de bestuurlijke aansturing van de gezamenlijke samenwerkingsorganisatie en het goed functioneren van het systeem. Als beide AB's reeds toewerken naar een gezamenlijke aanpak op onderdelen, dan worden ook snel de daarbij behorende inverdieneffecten van de samenwerking zichtbaar.

De tijdelijke samenwerkingsorganisatie zal overigens naadloos moeten kunnen worden ingepast in de definitieve fusie-organisatie.

Juridische vorm van ambtelijke fusie

De besturen van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe zullen in december 2010 een besluit nemen over de samenvoeging van de ambtelijke organisaties per 1 januari 2012. Dit roept de vraag op of en zo ja welke tijdelijke (rechts-)vorm gekozen zal worden voor de samenwerkingsorganisatie. Voor de te kiezen vorm gelden twee belangrijke uitgangspunten:

- De besturen van de waterschappen behouden volledig hun budgetrecht en beleidsautonomie
- De medewerkers van de waterschappen behouden hun ambtenarenstatus, de SAW (CAO waterschappen) blijft van toepassing, evenals het ABP pensioen.

In dit verband zijn verschillende juridische mogelijkheden tegen het licht gehouden en onderling gewogen (dit is nader uitgewerkt in bijlage 3) De hoofdlijn is als volgt.

Afhankelijk van de termijn waarop uiteindelijk bestuurlijk kan worden gefuseerd tot één waterschap, staan er verschillende mogelijkheden tot onze beschikking. Indien er sprake is van een snelle bestuurlijke fusie (besluit in 2012 en effectuering per 1 januari 2013) dan zou kunnen worden volstaan met het laten voortbestaan van een dienstverband met het eigen Waterschap. Wij noemen dit 'het Zeeuwse model' omdat waterschappen aldaar voor deze tijdelijke overgangsconstructie hebben gekozen. De medewerkers behouden c.q. krijgen (voor gewijzigde of nieuwe functies), vooruitlopend op gezamenlijke aanstelling in het nieuwe gefuseerde waterschap en voor de duur van de ambtelijke fusie, de aanstelling in de eigen waterschap. Dit model kan in deze tijdelijke periode wel als effect hebben dat onderlinge verschillen in rechtspositie en eventuele onduidelijkheden bij medewerkers de boventoon voeren. Daar staat tegenover dat er weinig geregeld hoeft te worden en dat past goed bij een tijdelijke situatie.

Indien het er naar uitziet dat een bestuurlijke fusie langer op zich zal moeten laten wachten (b.v. als eventueel gevolg van het regeerakkoord, de procedure langs de provincies of als gevolg van landelijke afspraken over de waterschapsverkiezingen), dan is de 'houdbaarheid' van het genoemde 'Zeeuwse model' lager. Dit heeft vooral te maken met het rechtspositionele effect van het (te) lang in stand moeten houden van aanstellingen van medewerkers bij de huidige werkgevers zonder dat er bij de start van de ambtelijke samenwerking een precieze einddatum bekend is. Daarnaast zijn er in de loop van de tijd mogelijk aanvullende afspraken nodig tussen de beide waterschappen m.b.t de besturing van de organisatie, financiële verrekeningen en prioriteitstelling. M.a.w. als reeds snel blijkt dat er langer één jaar zit tussen ambtelijke en bestuurlijke fusie, dan is dit model minder gewenst.

Voor de langere termijn kunnen de z.g.n. B3-stichting en de Gemeenschappelijke Regeling (GR) als hulpstructuur worden benut. In deze vormen kunnen de voordelen van de volledige fusie voor een belangrijk deel worden ingeboekt; immers alle personele aanstellingen vinden plaats in de betreffende (tijdelijke) rechtspersoon. Verder zijn het beide duurzame vormen, die een goede bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de organisatie mogelijk maken (bestuurlijk in de rol van werkgever en ambtelijk in de rol van opdrachtnemer van beide besturen). Indien ter overbrugging tot bestuurlijke fusie zou moeten worden gekozen tussen een B-3 stichting en een GR, dan verdient de B-3 stichting de voorkeur. De oprichting ervan is eenvoudig en niet vooraf afhankelijk van het standpunt van provincies (toetsing achteraf is marginaal). De stichting kan bestuurlijk eenvoudig worden ingericht: het bestuur (de gecombineerde D&H's) vervult de rol van werkgever en van samenwerkingsbestuur. Middels vastlegging in de statuten wordt de ambtenarenstatus (en toepassing SAW) geregeld. Tevens moet in de statuten duidelijk zijn dat de overheidslichamen (beide waterschappen) een doorslaggevende invloed hebben op het beleid en beheer van de stichting. Hiervan is uiteraard sprake. In de vergadering van de Algemeen besturen in december 2010 wordt een keuze voorgelegd.

De onderlinge weging van (rechts-)vormen is in onderstaande tabel weergegeven:

Vorm/criterium ^a	Oorspronkelijke doelstellingen fusie ^a	Bestuurlijke inspanningen voor goede werking model ^a	Rechtspositie ^a	Risico's-bij verschil in bestuurlijke visie ^a	Heldere aansturing van de organisatie ^a	Afhankelijkheid provincie ^a	Toekomstbestendigheid ^a
Indienst-eigen waterschap^a	Verbetering kwaliteit en vermindering kwetsbaarheid deels te realiseren; gaat bij langere periode sterk ten koste van efficiency ^a	Bij korte-termijn-nauwelijks inspanningen; bij lange termijn meer dan nu ^a	Geen wijziging ^a	Voor korte-termijn klein-risico; op lange termijn groot-risico ^a	Voor korte-termijn geen-probleem; voor lange termijn wel ^a	Geen ^a	Laag; geschikt voor een periode van maximaal een jaar ^a
Iedereen-in-dienst-van-1-waterschap^a	Verbetering kwaliteit en vermindering kwetsbaarheid worden gerealiseerd; efficiencywinst goed te realiseren ^a	Relatief grote inspanning om model goed neer te zetten; daarna enigszins meer dan nu ^a	Geen wijziging ^a	Matig ^a	Potentieel groot-probleem ^a	Geen ^a	Hoog ^a
B3-stichting^a			Goed te regelen; ervaringen elders positief ^a	Klein ^a	Ja ^a	Marginaal; toetsing achteraf ^a	
Gemeenschappelijke Regeling^a			Geen wijziging ^a	Klein ^a	Ja ^a	Relatief groot; toetsing vooraf door drie provincies ^a	

Kaders en Aanpak huisvesting

De huisvesting geeft fysiek vorm aan de gezamenlijke werkorganisatie. In bijlage 4 wordt dit thema verder toegelicht. Het is een belangrijk onderwerp voor alle betrokkenen, zowel bestuurlijk (uitstraling, regionale binding) als ambtelijk (standplaats). Daarbij zijn er de volgende mogelijkheden

- 1 Aanhouden huidige locaties: beide waterschapskantoren worden aangehouden en de werkorganisatie wordt verdeeld over de twee locaties.
- 2 Eén van de bestaande waterschapskantoren afstoten, het andere aanhouden als hoofdkantoor. De organisatie wordt grotendeels hierin gehuisvest. Verspreid in het gebied worden op bestaande (satelliet)locaties (bv RWZI's) werkplekken ingericht.
- 3 Verhuizen naar één nieuwe locatie: beide waterschapskantoren worden afgestoten/verkocht en op één nieuwe locatie wordt een bestaand pand ingericht als het nieuwe waterschapshuis. Ook hierbij bestaat de optie om met satellietlocaties te werken.

Besluitvorming over de huisvesting volgt op een definitief besluit over al dan niet ambtelijk fuseren in december en staat daarom gepland voor begin 2011. Omdat het onderwerp huisvesting een belangrijk

aspect is dat raakt aan bijvoorbeeld de relatie bestuur en regio, zullen Dijkgraaf & Heemraden een voorstel voor besluitvorming aan beide A.B.'s voorleggen. Het voorstel wordt voorbereid in drie stappen:

- Bepalen keuzecriteria en het vaststellen van het gewicht van de verschillende criteria voor de afweging.
- Verder uitwerken van omschreven huisvestingsscenario's.
- Waarderen van huisvestingsscenario's aan de hand van de criteria, zodat een onderbouwde volgorde in week 5 van 2011 kan worden aangeboden aan beide Algemeen Besturen.

Personele aspecten

Allereerst zal er een BGO (Bijzonder Georganiseerd Overleg) moeten worden ingesteld. Dit is nodig wanneer een overheidsorganisatie in een herinrichtingsproces zit of als er een verzelfstandiging van een onderdeel van de overheidsorganisatie plaats gaat vinden. Op grond van artikel 13.1 van de sectorale arbeidsvoorwaardenregeling waterschapspersoneel (SAW) dient de voorbereiding van de overgang van medewerkers naar een nieuwe uitvoeringsorganisatie onderwerp te zijn van georganiseerd overleg met de centrales van verenigingen van ambtenaren. Om aan dit artikel uitvoering te geven dient de "Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg" vastgesteld te worden.

In het BGO wordt gesproken over onderwerpen die betrekking zullen hebben op de rechtspositie van de medewerkers als gevolg van de overgang naar de nieuwe uitvoeringsorganisatie en over eventuele voorzieningen die hiervoor getroffen moeten worden.

Het BGO bestaat uit werkgeversvertegenwoordigers van de bij de reorganisatie betrokken waterschappen en een vertegenwoordiging van de vakorganisaties. Bij het instellen van een BGO dient een verordening opgesteld te worden waarin onder andere de samenstelling van de commissie en de taken van de commissie worden beschreven. Voor de samenstelling van werkgeverszijde wordt voorgesteld om de twee voorzitters van de betrokken waterschappen en de twee directeurs als commissieleden aan te wijzen. De verordening BGO is als bijlage 5 opgenomen.

Daarnaast hebben de beide O.R.-en een gezamenlijke BOR (Bijzondere O.R.) opgericht die invulling geeft aan de medezeggenschap op grond de Wet op de Ondernemingsraden. De gesprekspartners van de BOR zijn de beide secretaris-directeuren als WOR-bestuurders.

Het spreekt voor zich dat de zorg voor het personeel gedurende het veranderproces heel bijzondere aandacht verdient. Niet alleen in formele zin in genoemde gremia, maar ook in regelmatige voorlichting aan personeel. Wij gaan hierop uitgebreider in in het bestuursvoorstel in december.

Tevens zal in het decembervoorstel aandacht worden besteed aan het effect van samenvoeging op de wijze van toekomstig samenwerken. Anders gezegd, wat wordt, in aanmerking nemend de huidige cultuurverschillen, de cultuur van de nieuwe organisatie. M.a.w. wat willen we behouden, wat willen we graag veranderen en hoe wensen we dit te bereiken.

Procesplan op hoofdlijnen

De afgelopen maanden is gewerkt aan de voorbereiding van de ambtelijke integratie van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe. Het besluit van de Algemeen Besturen is de basis voor de verdere uitwerking. Daarbij worden als fasen onderkend:

- Uitwerking besturing en organisatie(structuur) (resterende deel 2010)
- Concretisering en operationalisering (2011)
- Praktische invoering (eerste helft 2012).

Het procesplan beschrijft de stappen die gezet dienen te worden om een ambtelijke integratie per 1 januari 2012 mogelijk te maken, de planning en de projectorganisatie die zal worden opgezet. Het procesplan zal gaandeweg steeds meer gedetailleerd worden. Het procesplan is als bijlage 6 opgenomen.

Communicatieplan

In deze fase is het de rol van dijkgraven en secretaris-directeuren, al dan niet in het verband van de zgn. strategiegroep, om de Algemeen Besturen te informeren en te betrekken. Schriftelijk fusienieuws uit de organisatie gaat altijd door naar de bestuursleden (eventueel via een extra e-mail berichten).

In deze fase is het van belang de besturen tijdig en eenduidig te informeren over proces en inhoud van de voorbereiding. Voor de communicatie over de fusie vormen ook beide Algemeen Besturen een aparte communicatiedoelgroep. Voorgesteld wordt om uit beide Algemeen Besturen een Klankbordgroep van beperkte omvang te vormen, waarmee in de komende tijd over voorstellen van gedachten kan worden gewisseld.

Uiteraard is het van groot belang dat er gedurende het hele proces goed wordt gecommuniceerd met medewerkers. Voor de interne communicatie naar de medewerkers luidt de kernboodschap: 'De twee waterschappen werken vooruitlopend op een volledige (bestuurlijke) fusie aan een ambtelijke integratie per 1.1.2012. Deze integratie is nodig om ook in de toekomst op efficiënte en kwalitatieve wijze aan onze (kern)taken te kunnen blijven voldoen. Het streven is alle medewerkers steeds tijdig en optimaal te informeren en te betrekken bij het fusieproces. In het hele proces wordt aandacht gegeven aan de belangen en zorgen van de medewerkers'.

Het is dus van belang om de medewerkers steeds tijdig en eenduidig te informeren over proces en inhoud van de voorbereiding en hen de mogelijkheid te bieden tot reageren, reflecteren en het vormen/uiten van gevoelens en meningen. Bij duiding, reflectie en 'bottom up'-communicatie speelt het (middle)management een belangrijke rol, zij moeten daarin ook voldoende worden begeleid. Ter ondersteuning worden digitale en schriftelijke middelen ingezet. Voor de algemene communicatie is als intranet beschikbaar www.veluwe.nl/fusie. Een eerste uitwerking is opgenomen als bijlage 7.

Voor het verkrijgen van draagvlak is het van belang dat er in de communicatie sprake is van tweerichtingsverkeer. Gelet op het karakter en de snelheid van het proces is dit vaak moeilijk, toch moet er in het communicatieproces waar enigszins mogelijk aandacht voor inbreng vanaf de werkvloer zijn. Waar mogelijk worden reactiemogelijkheden in het communicatieproces ingeweven.

Financiële consequenties

De argumenten voor fusie c.q. ambtelijke integratie van Vallei & Eem en Veluwe zijn:

- afnemen van de kwetsbaarheid van de organisatie
- verhogen van de kwaliteit om op daadkrachtige wijze in te blijven spelen op de maatschappelijke behoeften tegen een relatief lage kostprijs
- besparing op kosten.

Onderstaand wordt nader ingegaan op het onderwerp "besparing op kosten".

Door de economische crisis heeft de rijksoverheid forse tekorten op de begroting. Deze bedragen moeten worden inverdiend. Daarom staan er voor de komende jaren forse bezuinigingen op het programma. In het kader van de Actie Storm hebben waterschappen aangeboden € 100 miljoen per jaar bij te dragen aan de rijksbegroting. Dit door de kosten van de muskusrattenbestrijding volledig te dragen (bespaart het rijk € 25 miljoen per jaar) en jaarlijks € 75 miljoen bij te dragen aan het Hoogwaterbeschermingsprogramma (HWBP).

Naar verwachting zullen in de komende jaren nog meer taken naar de waterschappen worden overgeheveld, waarbij met name wordt gedacht aan het gehele Hoogwaterbeschermingsprogramma (met uitzondering van de deltawerken en de afsluitdijk). De verwachting is dat hierover meer duidelijkheid komt bij de presentatie van de plannen van het nieuwe kabinet of de rijksbegroting 2011. Duidelijk is dat op basis van externe ontwikkelingen de komende jaren rekening moet worden gehouden met een stijgend kostenniveau. Om deze extra kosten op te vangen hebben de waterschappen aangegeven dat één van de maatregelen is opschaling van de waterschappen.

Als beide waterschappen zelfstandig blijven bestaan is dus versterking van de huidige organisaties nodig. Uit globale berekeningen blijkt dat dit de komende jaren een gezamenlijke financiële inspanning zal vragen van ca. € 5 miljoen per jaar.

Door de fusie van beide waterschappen zal echter naar verwachting een besparing worden gerealiseerd van maximaal

€ 11 miljoen per jaar. Dit uitgaande van:

- voortzetting van het huidige beleid van de beide waterschappen
- het huidige ambitieniveau (zoals vastgelegd in hun visies) van de beide waterschappen
- kostenontwikkeling conform de meerjarenraming van beide waterschappen

Deze besparing zal echter geleidelijk kunnen worden bereikt. Reeds vanaf het eerste jaar vinden besparingen plaats, maar de verwachting is dat deze besparingen als gevolg van het aflopen van frictie- en integratiekosten pas vanaf vier jaar na de fusie volledig gerealiseerd kunnen worden.

Bij voorlopig alleen een ambtelijke integratie is de mogelijkheid tot besparing beperkter. Immers, de besturen van de beide waterschappen blijven (voorlopig) bestaan en zullen (wettelijk) ook beide moeten worden bediend met bestuursondersteuning. Een (voorlopig) ambtelijke integratie tussen de 2 waterschappen, met het (voorlopig) aanhouden van de huidige kantoorruimten leidt, zoals wij nu kunnen ramen, tot een uiteindelijke jaarlijkse besparing van globaal maximaal € 7 miljoen door een meer effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Hierbij is er uit gegaan van een optimale bestuurlijke afstemming. Dit vraagt o.a. een gelijk primair en secundair beleid, dezelfde bestuursinstrumenten, eenzelfde verdeling van bevoegdheden en mandaten naar dagelijks bestuur en ambtelijke organisatie en gelijke huisstijl.

Benadrukt wordt dat de bedragen zijn gebaseerd op een aantal aannames en grove berekeningen en zijn bedoeld om een streefrichting aan te geven. Nader onderzoek naar de haalbaarheid van dit besparingspotentieel en de mogelijke invulling daarvan is gestart en zal in het december-voorstel aan beide Algemeen Besturen beschikbaar zijn. Ook dan nog zal pas bij de daadwerkelijke fusie/ambtelijke integratie zal blijken of deze bedragen volledig en op binnen termijn gehaald kunnen worden, maar van een minimum besparing zal melding worden gemaakt. De mate van besparingen en de fasering is mede afhankelijk van het moment dat de bestuurlijke fusie gestalte krijgt.

Zowel fusie als ambtelijke integratie brengen voorbereiding- en frictiekosten met zich mee. Tot nu toe zijn alleen kosten gemaakt of verplichtingen aangegaan voor adviezen van derden en projectleiding tot en met de voorbereiding van het besluit tot go/no-go van de ambtelijke integratie/fusie dat in december 2010 aan de Algemene Besturen wordt voorgelegd. Deze kosten bedragen tot eind december 2010 ca. € 100.000 per waterschap en kunnen door beide waterschappen in de exploitatie 2010 worden opgevangen. Ook de kosten van inzet van eigen menskracht worden door beide waterschappen in de exploitatie 2010 opgevangen. De kosten voor 2011 zullen eveneens in het december AB-voorstel worden opgenomen.

Vervolgstappen na besluit Algemeen bestuur

- Vergadering december 2010 inzake een besluit tot go-no go
- Vergadering januari / februari 2011 inzake huisvesting

Dijkgraaf en Heemraden van Waterschap Vallei & Eem,

mr. G.P. Dalhuisen,
secretaris

drs. J.M.P. Moons,
dijkgraaf

Dijkgraaf en Heemraden van Waterschap Veluwe,

Ir. P. Spaan,
Secretaris

Ir. G. Verwolf,
dijkgraaf

Beslissing bestuur: