

BIJLAGENBOEK

WATERSCHAPPEN VALLEI & EEM EN VELUWE

INHOUDSOPGAVE

Bijlage 1. Visie als richtsnoer voor het gefuseerde waterschap Vallei & Eem en Veluwe

Bijlage 2. Besturingsconcept

Bijlage 3. Keuze rechtsvorm geïntegreerde ambtelijke organisatie

Bijlage 4. Memo huisvesting

Bijlage 5. Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg

Bijlage 6. Procesplan ambtelijke integratie waterschappen Veluwe en Vallei & Eem

Bijlage 7. Communicatieplan

Bijlage 8. Financieel besparingspotentieel

Bijlage 9 Brief Minister V&W m.b.t. fusieplannen

BIJLAGE 1: VISIE ALS RICHTSNOER VOOR HET GEFUSEERDE WATERSCHAP VALLEI & EEM EN VELUWE

SAMENVATTING

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 partner” 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.

Voor de volledigheid zijn in deze notitie de drie mogelijkheden die eerder op tafel lagen beschreven. De verschillende invalshoeken luiden ‘**Waterschap als partner**’,

'Kernwaterschap' en **'Waterschap als gebiedsplatform'**. Deze visies vormen alle drie in meer of mindere mate een antwoord op omgevingsontwikkelingen. Daarom wordt hieronder eerst op de omgevingsontwikkelingen ingegaan.

1. OMGEVINGSONTWIKKELINGEN

Er zijn het afgelopen jaar veel documenten verschenen die visies bevatten op de toekomst van de overheid. Een kader voor de toekomst van de waterschappen wordt verder gevormd door 'Water Wegen' en de 'Actie Storm'. Daarmee hebben de waterschappen collectief gereageerd op de urgentie van een aantal hier nog eens te memoreren maatschappelijke ontwikkelingen. In deze notitie vindt daarvan een nadere vertaling plaats naar onze eigen waterschappen als het gaat om onze visie de toekomst. Wanneer we al deze visies op de toekomst van de overheid in het algemeen en de waterschappen in het bijzonder naast elkaar liggen, dan springt een aantal ontwikkelingen eruit. Hoewel er absoluut verschillen zijn in de manier waarop naar de toekomst wordt gekeken door belangrijke en uiteenlopende spelers als UvW, VNG, Raad voor het Openbaar Bestuur is ook opvallend gemakkelijk de bovenstaande grote lijn te trekken. Het betekent dat gezaghebbende spelers het over een aantal zaken op hoofdlijnen eens zijn waar het gaat om de richting waarin het openbaar bestuur in Nederland zich zou moeten bewegen. Het is van belang dat het nieuwe waterschap zodanig positie kiest dat zo veel mogelijk tegemoet wordt gekomen aan deze ontwikkelingen en een antwoord biedt op de urgentie van problemen die zich aandienen. Natuurlijk kan dat nooit gelden voor alle ontwikkelingen en is de positionering ook afhankelijk van de eigen visie op de toekomst van het waterschap, maar het nieuwe waterschap kan niet blind zijn voor de onderstaande grote lijnen.

1. Opstelling provincie en rijksoverheid aangaande de toekomst van de waterschappen

De meest prominente ontwikkeling die van belang is voor de toekomst van de waterschappen is de opstelling van provincies en rijksoverheid waar het gaat om deze toekomst. Zowel provincies als politieke partijen namen in de aanloop naar de Tweede Kamerverkiezingen van juni 2010 standpunten in over de toekomst van de waterschappen. De provincies zien daarbij het liefst de waterschappen verdwijnen, waarbij de waterschapstaken in uitvoeringsorganisaties onder de provincies komen te hangen. Ook verschillende politieke partijen zien dit als het meest gewenste scenario. Tegelijkertijd en daartegen over staat dat met gemeenten overeen is gekomen dat gemeenten zich bestuurlijk nauwer gaan verbinden aan de waterschappen. Dit vanuit het oogpunt dat de meest kosteneffectieve samenwerking in de uitvoering met de gemeenten is te realiseren. Op dit moment zijn we afhankelijk van de visie van een nieuw kabinet.

2. Focus op kerntaken vanuit besparingsperspectief

Bij alle overheidslagen speelt momenteel een herbezinning op de taken omdat er grote bedragen bezuinigd moeten worden. Daarbij wordt gekeken wat de kerntaken van de betreffende overheidslaag zijn; vaak de wettelijk gedefinieerde taken. Een scherpe definitie van de kerntaken is dan vooral een manier om te bepalen wat de overheid *niet* meer gaat doen en wat daarmee te besparen is. Hierbij kan een verschuivingseffect optreden: een taak die niet meer door de ene overheid wordt uitgevoerd, wordt door de andere overheid overgenomen. Uitgangspunt voor de waterschappen is het verlagen van de maatschappelijke lasten. Zo is het denkbaar dat de kosten voor het waterschap omlaag gaan en die van andere overheden stijgen. Het vraagt dat organisaties zich bewust worden van hun het belang van hun toegevoegde waarde en zich daarop organiseren.

3. Terugtrekende overheid vanuit een andere visie op de rol van de overheid

Vanuit een andere aanvliegroute is een ontwikkeling dat overheden meer aan burgers en bedrijven over willen laten. Niet (alleen) omdat dit goedkoper is, maar omdat er betere resultaten kunnen worden geboekt als de maatschappij meer aan zet komt. Achterliggend idee is dat de overheid de laatste tientallen jaren te veel taken op zich heeft genomen die ook heel goed door (individuele) burgers, bedrijven en maatschappelijke organisaties hadden kunnen worden opgepakt. Het initiatief hiertoe wordt echter overbodig gemaakt doordat de overheid overal inspringt. Voor overheden geldt dat ze duidelijk zullen moeten maken dat ze toenemend waarde voor hun geld bieden.

4. Betere afstemming tussen overheden

In veel analyses over hoe Nederland ervoor staat wordt erop gewezen dat er veel onduidelijkheden en doublures zijn tussen waar overheden mee bezig zijn. Er is een sterke roep om een betere afstemming. Die roep krijgt verschillende vormen. Ten eerste is er een roep om structuuro oplossingen zoals het schrappen van bestuurslagen en het komen tot regio's met een groter takenpakket ten koste van gemeenten. Ten tweede zijn er pleidooien te zien voor taakoverdracht ('je gaat erover of je gaat er niet over'; onduidelijkheden of doublures wegwerken. Bijvoorbeeld ruimtelijk beleid bij provincies of waterschappen). Ten derde zijn er pleidooien voor 'netwerkoplossingen' waarbij er binnen de bestaande structuren en takenpakketten van overheden beter wordt samengewerkt. Vanuit dit perspectief komen de gemeenten vanuit de kerntaken beheer watersysteem en de optimalisatie van de afvalwaterketen naar voren omdat samenwerking het meest kosten effectief is en een bijdrage levert aan het verlagen van de maatschappelijke lasten.

5. Meer denken vanuit logica burger/bedrijf in de structuur

Een ontwikkeling is dat overheden in hun eigen organisatie, maar ook in de onderlinge afstemming, meer gaan kijken naar wat vanuit het perspectief van burger en bedrijf een logische structuur is. Een mooi voorbeeld is de omgevingsvergunning waarin verschillende overheden samenwerken om te komen tot een voor burger en bedrijf voor de hand liggende vorm van dienstverlening. Het perspectief van burgers en bedrijven moet meer bepalend zijn voor wat we doen.

2. DRIE MOGELIJKE VISIES VOOR HET NIEUWE WATERSCHAP

Voor de toekomst van het gefuseerde waterschap Veluwe en Vallei & Eem zijn in deze bijlage drie mogelijke visies ontworpen en uitgewerkt. De drie visies bieden ieder op hun eigen manier een antwoord op de omgevingsontwikkelingen. Ze hebben verder sterk uiteenlopende consequenties voor de inrichting van bestuur en organisatie van het nieuwe waterschap. De overtuiging is dat er dan ook echt iets te kiezen valt voor de besturen als het gaat om de koers van het nieuwe waterschap. De visies zijn:

1. Waterschap als waterpartner
2. Kerntakenwaterschap
3. Waterschap als gebiedsplatform

Er is gekozen voor de visie 'Waterschap als partner'. Dit betekent dat deze visie leidend wordt voor het functioneren van de besturen en de werkorganisatie vanaf 1 januari 2012. De visie zal ten behoeve van de interne en externe communicatie nog nader worden uitgewerkt.

De drie visies zijn hieronder nader uitgewerkt. Voor alle visies geldt dat het waterschap zich niet in het veld van ruimtelijke ordening positioneert.

Om het onderscheid tussen de drie visies goed scherp te krijgen, zijn twee cases opgenomen per visie. De cases zijn elke keer hetzelfde, maar de manier waarop het waterschap omgaat met de case verschilt per visie. Op deze manier worden de verschillen inzichtelijk gemaakt. De cases zijn top-lijstgebieden en samenwerking in de waterketen.

TOP-LIJSTGEBIEDEN

Verdroogde natuur moet bij voorrang hersteld worden. Dat is een taak die de rijksoverheid bij provincies en waterschappen heeft neergelegd. De waterschappen bepalen (minimaal) de voor het gebied benodigde grond- en oppervlaktewaterniveaus om de verdroging tegen te gaan. Wanneer de juiste waterpeilen zijn gerealiseerd kan de inrichting van het gebied worden aangepast.

SAMENWERKEN IN DE WATERKETEN

In de hele waterketen verzorgt het waterbedrijf de drinkwatertoelevering, transporteert de gemeente via de riolering het gebruikte (drink)water en bijv. regenwater naar de rioolwaterzuivering en zuivert het waterschap het afvalwater zodat het weer schoon de natuur in kan. Door samenwerking en afstemming in deze keten – bijv. onderhoud, capaciteitsberekening - kan er efficiencywinst bereikt worden.

2.1 WATERSCHAP ALS WATERPARTNER

De missie van het waterschap als waterpartner is het binnen wettelijke kaders uitvoeren van de kerntaken. Daarbij wordt samen met partners waterkwaliteit en waterkwantiteit verder gedefinieerd. Samen met partners wordt bepaald wat als plus bovenop de kerntaken gebeurt.

De visie van het waterschap als waterpartner is dat naast het voldoen aan wettelijke kaders een modern waterschap samen met partners definieert wat kwaliteit 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.

De verbinding met de omgeving wordt actief en breed gezocht in deze visie waarbij de effecten op de maatschappelijke lasten en duurzaamheid criteria zijn voor het aangaan van verbindingen.

Wanneer doet het waterschap het goed in deze visie?

- Wettelijke normen worden aantoonbaar gehaald
- Benchmark 'beste prijs-kwaliteitsverhouding'
- Proceskwaliteit: waterschap heeft de goede partijen aan tafel
- In sommige gevallen kan lage aantal bezwaarschriften kwaliteitsindicatie zijn
- Waterschap wordt door partners gekend en erkend in de gekozen rol
- Hoge score op tevredenheid van partners
- Uitstekende uitvoering kerntaken als basis

Hoe verhoudt deze visie zich tot de omgevingsontwikkelingen?

Deze visie sluit goed aan bij de visie van de waterschappen zoals neergelegd in 'Water Wegen' (in de zin van breder durven kijken) en 'Lely 2.0' (in zin van nuchter en kosteneffectief een afweging maken op basis van een brede kijk). Er wordt op een slimme manier omgegaan met ontwikkelingen als de terugtrekkende overheid en de focus op kerntaken vanuit besparingsperspectief: samen met partners wordt bepaald welke plus maatschappelijk gewenst is en hoe dat vorm kan krijgen. Het is hiermee niet altijd voor iedereen voorspelbaar waar het waterschap zich mee bezighoudt, wat vanuit het oogpunt van derden niet altijd logisch zal zijn. Hier ligt dus een communicatie-opgave voor bestuur en organisatie. Deze zal meer op basis van een heldere waarde propositie vanuit het waterbelang de verbinding kunnen leggen met brede maatschappelijke discussies. Met betrekking tot het standpunt van de provincies over de toekomst van het waterschap geldt het volgende: zij hebben andere beelden maar het is niet bij voorbaat onverenigbaar. Tegelijkertijd maakt het waterschap zich niet groter dan waar de omgeving om vraagt of kosteneffectief in relatie tot de partners maatschappelijke waarde kan toevoegen.

Bestuurlijke rollen bij het waterschap als waterpartner

Vertegenwoordiger: Binnen de regio vertegenwoordigt het hele college het waterschap, gebruikmakend van connecties en netwerken met vooral andere organisaties. Het bestuur zet regionaal actief in op het leggen van verbindingen. Ook bovenregionaal werkt het dagelijks bestuur van het waterschap aan netwerken en verbindingen. Op landelijk en EU-niveau laat men deze taak over aan de UvW.

Afweger: Kader voor de bestuurlijke afwegingen vormen het eigen Waterbeheersplan, regionale (waterschaps)belangen en belangen van partners. Bovenregionaal spelen ook provinciale en gemeentelijke plannen een rol bij de afwegingen, het bestuur is daarbij een ambassadeur voor de eigen organisatie. Op landelijk en EU-niveau laat men deze taak over aan de UvW.

Regelgever: Het waterschap heeft een eigen Keur en verordeningen en vertaalt daarnaast (inter)nationale regelgeving zelf door in eigen beleid. Als borging sluit het waterschap ook zelf overeenkomsten met andere partijen. Bovenregionaal realiseert het partnerwaterschap regelgeving in overeenkomsten en convenanten. Op landelijk en EU-niveau laat men deze taak over aan de UvW.

DE CASES IN HET WATERSCHAP ALS PARTNER

TOP-LIJSTGEBIEDEN

Het waterschap bepaalt op interactieve wijze in samenspraak met de betrokken partijen (overheden, particulieren en andere betrokkenen/terreineigenaren) het gewenste (grond)waterniveau in het top-lijstgebied en realiseert dat vervolgens. Het streven is een doel met draagvlak. Bij het realiseren van (nieuwe) watergangen kijkt het waterschap vooruit naar de toekomstige inrichting: wanneer er kijkend naar de inrichtingsplannen van de eigenaren 'werk met werk' gemaakt kan worden, pakt het waterschap dit op. Als het benodigde werk gedaan is, draagt het waterschap het terrein over aan terrein(eigenaren) en/of provincie voor het realiseren van de gewenste inrichting. Het waterschap is 'klaar' wanneer een gedragen GGOR is opgesteld en de watergangen aansluitend bij de andere doelen voor het gebied zijn ingericht.

SAMENWERKING IN DE WATERKETEN

Het waterschap zuivert het ontvangen afvalwater overeenkomstig de geldende normen. Wanneer bestuur en maatschappelijke partijen dat wensen, is er ruimte voor hogere ambities met betrekking tot de zuiveringsprestaties. Het waterschap neemt het initiatief tot gesprekken met de gemeente(n) over optimalisatie van het afvalwatersysteem. Maatregelen worden gezamenlijke gefinancierd, de laagst mogelijke gezamenlijke kosten vormen het uitgangspunt. Het waterschap initieert innovaties, participeert in innovaties van derden en is bereid daarbij een aanvaardbaar financieel risico te lopen, vanuit het idee dat dit ten goede komt aan de afvalwaterketen. Als waterpartner ligt de mogelijkheid op tafel om de organisatie van het zuiveren in een GR met gemeenten onder te brengen.

2.2 KERNTAKENWATERSCHAP

De missie van het kerntakenwaterschap is het verzorgen van waterkwaliteit en waterkwantiteit zoals vastgesteld in wettelijke normen en kaders.

De visie van het kerntakenwaterschap is dat het verzorgen van waterkwaliteit en waterkwantiteit in toenemende mate een technisch complexe taak is, die moet worden uitgevoerd door een lean and mean organisatie die erop gericht is deze taak zo goed en goedkoop mogelijk uitvoert.

Overige taken (zoals gebiedsinrichting, duurzame ontwikkeling) liggen bij andere overheden of bij maatschappelijke partners; er ontstaan nooit onduidelijkheden over de vraag waar het waterschap wel of niet over gaat. Op deze manier draagt het kerntakenwaterschap bij aan een compacte en efficiënte overheid en legt het initiatief maximaal bij anderen.

De verbinding met de omgeving wordt niet actief gezocht door het kerntakenwaterschap. Als andere partijen iets willen in het gebied, werkt het waterschap wel mee maar eventuele (meer) kosten van wensen van derden komen voor rekening van die derden.

Wanneer doet het waterschap het goed in deze visie?

- Het waterschap kent aantoonbaar lage belastingtarieven
- Normen worden aantoonbaar gehaald

- Klant wordt gedefinieerd als bestuur, bevoegd gezag en belanghebbenden, betrokkenen en burgers (i.e. zij moeten tevreden zijn)

Hoe verhoudt deze visie zich tot de omgevingsontwikkelingen?

Deze visie past uitstekend in de ontwikkeling naar een terugtrekkende overheid die de verantwoordelijkheid bij de maatschappij (terug)legt in plaats van het takenpakket uitbreidt. Bovendien kan op deze manier tegen zeer lage kosten gewerkt worden, wat precies past in de actualiteit. Iedereen weet precies wat van het waterschap verwacht kan worden, zodat hier nooit verschillende beelden en verwachtingen over kunnen ontstaan (wordt bepaald door wet- en regelgeving). De visie past bovendien in de toekomstbeelden van de provincie over de waterschappen als uitvoeringsorganisaties.

Bestuurlijke rollen in het kerntakenwaterschap

Vertegenwoordiger: Binnen de regio vertegenwoordigt de dijkgraaf het waterschap, verder zijn er de bestaande connecties van bestuursleden met ingelanden en bedrijven. Bestuursleden zijn netwerkers binnen de regio. Bovenregionaal is de Unie van Waterschappen (UvW) de vertegenwoordiger van de waterschappen, landelijk en op EU-niveau zijn Unie-lobbyisten de vertegenwoordigers van de waterschappen.

Afweger: Kader voor bestuurlijke afwegingen vormt het eigen Waterbeheersplan samen met regionale (waterschaps)belangen. Op het bovenregionale niveau, landelijk en in de EU is de UvW voor de waterschappen de centrale afweger.

Regelgever: In de regio bepaalt het waterschap zijn eigen regelgeving in de vorm van de Keur, belastingverordeningen e.d. Bovenregionaal, landelijk en op EU-niveau bepaalt de UvW voor de individuele waterschappen de regelgeving door het sluiten van akkoorden en het doorvertalen/uitwerken van (inter)nationale wetten en bepalingen.

DE CASES IN HET KERNTAKENWATERSCHAP

TOP-LIJSTGEBIEDEN

'Het waterschap is verantwoordelijk voor het waterpeil', vanuit die achtergrond bepaalt en realiseert het waterschap op basis van doelstellingen beschreven door de provincie (bevoegd gezag) de gewenste waterstanden in het top-lijstgebied. Het waterschap denkt als één van de belanghebbenden mee in het totale proces. Uitgangspunt hierbij is dat partners ieder hun eigen verantwoordelijkheid kennen en hun eigen aandeel betalen in de kosten. Vergravingen anders dan aan de watergangen worden alleen uitgevoerd tegen meerwerkkosten te betalen door provincie of andere belanghebbenden. Eventuele gebiedsprocessen worden uitgevoerd door de provincie, het waterschap houdt hierbij nauwlettend de waterbelangen in het oog. Het waterschap is 'klaar' wanneer de benodigde watergangen op de juiste wijze zijn gegraven en geprofileerd.

SAMENWERKING IN DE WATERKETEN

Het waterschap zuivert het ontvangen afvalwater overeenkomstig de geldende normen. Met het oog op de kosten ligt de zuiveringsprestatie niet hoger dan wettelijk bepaald. Waar door de gemeente(n) uitgenodigd praat het waterschap mee over optimalisatie van het afvalwatersysteem. Maatregelen buiten de rwzi worden echter niet (mee)gefinancierd. Innovaties worden alleen uitgevoerd wanneer met zekerheid gesteld kan worden dat ze zich op korte of middellange termijn terugverdienen en het waterschap er geen risico in loopt. De zuivering is en blijft in handen van het waterschap.

2.3 WATERSCHAP ALS GEBIEDSPATFORM

De missie van het waterschap als gebiedsplatform is het maximaliseren van maatschappelijke meerwaarde rondom water (waaronder het verzorgen van waterkwaliteit en waterkwantiteit). De visie van het waterschap als gebiedsplatform is dat water het ordenend principe bij gebiedsprocessen moet zijn. Dit betekent dat uitdagingen op de randen van de taken met een waterbelang zelfstandig of in samenwerking worden opgepakt.

De verbinding met omgeving wordt breed en actief gezocht. Zowel binnen het gebied als daarbuiten (landelijk en internationaal) zijn bestuurders en ambtenaren actief in netwerken om kansen te creëren.

Wanneer doet het waterschap het goed in deze visie?

- Wettelijke normen worden aantoonbaar gehaald
- Integrale blik: maatschappelijke kosten en baten; per saldo hoge maatschappelijke meerwaarde
- Hoge score in maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Aantal ondernomen succesvolle initiatieven vormt indicatie
- Klanttevredenheid bij bestuur, partners, burger en maatschappij

Hoe verhoudt deze visie zich tot de omgevingsontwikkelingen?

Deze visie gaat uit van een zelfbewuste en sterke positie van het waterschap in de omgeving. Het is een waterschap dat goed in staat is tot afstemming met die omgeving en te handelen vanuit de logica van burger, bedrijf en partners: voor alle water en watergerelateerde onderwerpen kan men bij het waterschap terecht. Het is verder te zien als een doorontwikkeling op de visie zoals gepresenteerd in 'Water Wegen'.

De visie past minder goed in de ontwikkeling van een terugtrekkende overheid die zo goedkoop mogelijk werkt en zich richt op kerntaken. Het is eerder gericht op het creëren van een maximale maatschappelijke meerwaarde dan op een zo laag mogelijk tarief.

Kiezen voor deze visie zal naar verwachting op weinig enthousiasme rekenen bij provincies en andere overheden. Reden is dat brede verbinding met de omgeving snel als bestuurlijke drukte ervaren kan worden. Dit is geen reden om er niet voor te kiezen, maar wel iets om rekening mee te houden. Tegelijkertijd kan het maatschappelijk wel goedkoper zijn. Maar dat vraagt dan wel verdere toelichting en uitwerking.

Vertegenwoordiger: Binnen de regio vertegenwoordigt het hele db het waterschap, gebruikmakend van connecties en netwerken met vooral andere organisaties. Het bestuur zet regionaal actief in op het leggen van verbindingen. Ook bovenregionaal werkt het dagelijks bestuur van het waterschap aan netwerken en verbindingen met alle partijen uit het maatschappelijk middenveld. De UvW is vooral een springplank om initiatieven vanuit het waterschap (inter)nationaal verder te brengen.

Afweger: Kader voor de bestuurlijke afwegingen vormen het eigen Waterbeheersplan, regionale (waterschaps)belangen en belangen van partners en andere partijen. Daarbij betracht het waterschap een maximale openheid. Bovenregionaal spelen andere belangen/belangen van anderen een rol bij de afwegingen. Het waterschap werkt niet zozeer binnen de provinciale geografische grenzen of inhoudelijk kaders als wel binnen de grenzen en kaders vanuit de

belangen. Het bestuur is daarbij een ambassadeur voor de eigen organisatie. De UvW is vooral een springplank om initiatieven vanuit het waterschap (inter)nationaal verder te brengen.

Regelgever: Het waterschap heeft een eigen Keur en verordeningen en vertaalt daarnaast (inter)nationale regelgeving zelf door in eigen beleid. Als borging sluit het waterschap ook zelf overeenkomsten met andere partijen. Bovenregionaal streeft het waterschap er naar om in samenwerking met andere organisaties (inter)nationale regelgeving te beïnvloeden. De UvW is vooral een springplank om initiatieven vanuit het waterschap (inter)nationaal verder te brengen.

DE CASES IN HET WATERSCHAP ALS GEBIEDSPATFORM

TOP-LIJSTGEBIEDEN

Het waterschap organiseert en realiseert de totstandkoming van de niet-verdroogde toestand voor het top-lijstgebied. Het waterschap haalt de betrokken partijen (overheden, particulieren en andere betrokkenen/terreineigenaren) bij elkaar om samen het gewenste (grond)waterniveau te bepalen. Wanneer het gewenste waterniveau is gerealiseerd, regisseert het waterschap ook de nieuwe inrichting van het bijbehorende terrein. Mochten er uit de realisatie grote knelpunten of vragen naar boven komen, dan gaan de waterschappen hierover samen rechtstreeks met de Rijksoverheid in overleg. Het waterschap is 'klaar' wanneer de herinrichting van het gehele top-lijstgebied gereed is.

SAMENWERKING IN DE WATERKETEN

Het waterschap kijkt samen met drinkwaterbedrijf en gemeenten naar de hele waterketen en naar samenwerkingsmogelijkheden daarin. Samenwerking in de uitvoering moet leiden tot schaalvoordelen. Het waterschap stemt de inrichting van rioolstelsel en rwzi's af met de inliggende gemeenten. Binnen de gemeente en het gemeentelijk beleid adviseert het waterschap over de inrichting van wadi's en andere maatregelen die ruimte voor water en ontlasting van het rioolstelsel realiseren. Het waterschap doet beleid en uitvoering van het hele afvalwatersysteem, in samenspraak met de gemeente(n). Het waterschap ziet zichzelf als dé motor achter innovatie in de waterketen (energieproductie, energierugwinning, terugwinnen grondstoffen, productie grijs water, etc.) en zoekt voor die 'nieuwe' producten naar afnemers op de markt. Daartoe zoekt het actief contact met de andere partners in de waterketen en met collega-waterschappen om landelijke initiatieven te ontwikkelen

3. VERHOUDING TOT DE HUIDIGE SITUATIE EN VISIES

De drie visies verhouden zich op de volgende wijze tot de huidige situatie en visies van beide waterschappen. Veluwe heeft een visiedocument 2010-2015; Vallei & Eem een visiedocument voor de periode 2005-2010. In beide visiedocumenten is de beweging zichtbaar naar meer verbinding met de omgeving, maar wel met een sterke focus op de kerntaken. In de praktijk van beide waterschappen zijn er zeker ambities in het gebied en qua positionering van het waterschap als waterpartner, maar worden deze ambities regelmatig getemperd door de sterke focus op lage kosten, die ook kenmerkend is voor beide waterschappen. Concluderend kan op basis van de visies gesteld worden dat de huidige positie van de waterschappen het best te typeren is als waterpartner, neigend naar kerntakenwaterschap.

BIJLAGE 2: BESTURINGSCONCEPT

SAMENWERKINGSORGANISATIE
WATERSCHAPPEN VALLEI & EEM EN VELUWE

1. VOORAF

De waterschappen Vallei & Eem en Veluwe hebben de intentie over te gaan tot een fusie op zo kort mogelijke termijn. Vooruitlopend daarop wordt gewerkt aan een integratie van de ambtelijke organisaties per 1 januari 2012. Deze organisatie zal functioneren voor de tijdelijke periode tot aan de bestuurlijke fusie en dan opgaan in het nieuw te vormen waterschap. Daarmee ontstaat er per 1 januari 2012 tot het moment van bestuurlijke fusie tijdelijk een situatie waarin een werkorganisatie opdrachten zal uitvoeren voor de twee waterschapsbesturen. De twee besturen behouden daarbij volledig hun budgetrecht en beleidsautonomie.

Voor de bovengenoemde tijdelijke situatie en vooruitlopend op de definitieve situatie dient een aantal zaken goed en zorgvuldig geregeld te worden. Eén van die zaken is duidelijkheid voor de besturen en de organisatie over de aansturing. In deze notitie wordt ingegaan op het besturingsconcept: de wijze waarop de besturen de werkorganisatie in de tijdelijke situatie aansturen. Het betreft een besturingsconcept op hoofdlijnen, dat de komende periode nader wordt uitgewerkt.

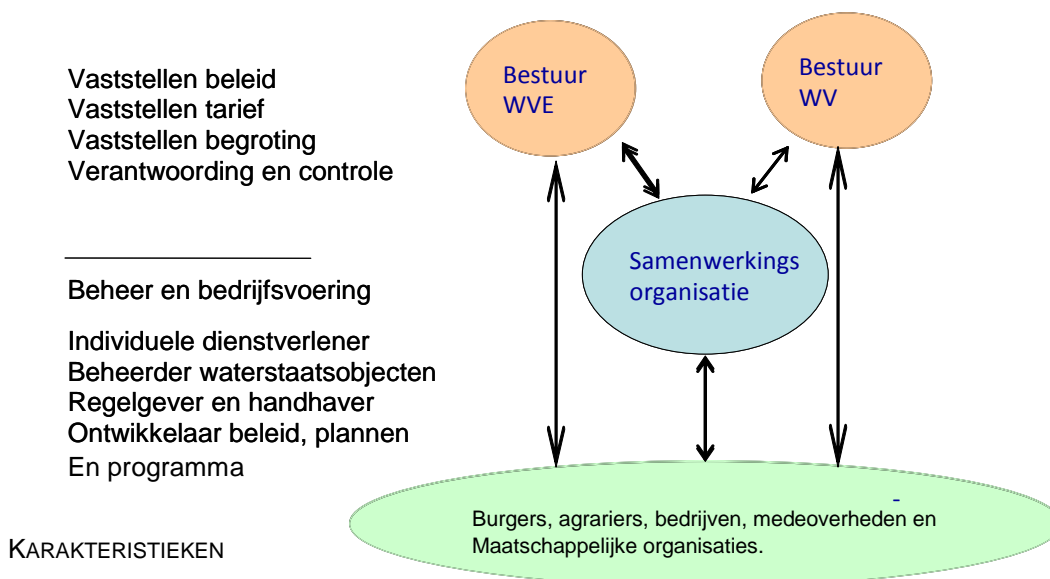
Bij het besturingsconcept hoort ook een managementconcept, waarin beschreven staat hoe het management van de werkorganisatie gaat opereren. Dat aspect zal worden uitgewerkt in het bestuursvoorstel van december a.s., omdat het volgend is op het besturingsconcept.

2. FUNCTIES, HOOFDKARACTERISTIEKEN EN MISSIE SAMENWERKINGSORGANISATIE

FUNCTIES

De samenwerkingsorganisatie is dé werkorganisatie die in opdracht van en in naam van de besturen van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe de volgende drie hoofdfuncties vervult:

- Ze levert in verschillende rollen (als dienstverlener, ontwikkelaar, beheerder en handhaver); producten en diensten aan de burgers, agrariërs, bedrijven, mede-overheden (rijk, provincies en gemeenten) en maatschappelijke organisaties.
- Ze ondersteunt en faciliteert de twee waterschapsbesturen bij de beleidsvoorbereiding en besluitvorming (bijvoorbeeld in kader van het begrotingsproces).
- Daarnaast heeft de werkorganisatie taken op het gebied van beheer en bedrijfsvoering.



KARAKTERISTIEKEN

De volgende karakteristieken geven nader invulling en kleur aan de hoofdfuncties:

- Management en medewerkers van de samenwerkingsorganisatie staan weliswaar in direct contact met burgers, agrariërs, bedrijven, partners en maatschappelijke instellingen, maar doen dat altijd *uit naam van één* van de twee waterschapsbesturen.
- Producten en diensten worden geleverd namens één van de twee waterschapsbesturen. Dat betekent bijvoorbeeld dat regelingen, vergunningen, etc. op briefpapier van één van de twee waterschappen worden verstrekt en in opdracht van één van de waterschapsbesturen. Aard, reikwijdte en inhoud van regelingen, vergunningen, etc. kunnen dan ook per waterschap (blijven) verschillen, al naar gelang de beleidskaders en regelingen die elke bestuur heeft vastgesteld. Vanuit dit perspectief bezien is de samenwerkingsorganisatie de 'shared service' organisatie van de twee zelfstandige waterschapsbesturen. De directie en het management van de samenwerkingsorganisatie heeft met andere woorden twee opdrachtgevers: de besturen van waterschap Vallei & Eem en waterschap Veluwe.
- Vanzelfsprekend is de directie zich er elke dag opnieuw van bewust dat de twee opdrachtgevers vooral tevreden zullen zijn als de stakeholders tevreden zijn over de geleverde producten en over de kwaliteit van de dienstverlening. Samenwerking met partners als gemeenten, provincies, maar ook maatschappelijke organisaties en bedrijven, wordt over en weer steeds belangrijker. Een klantgerichte oriëntatie staat dan ook hoog in het vaandel van medewerkers en management van de samenwerkingsorganisatie.

De visie op en de missie van de samenwerkingsorganisatie is waterschap als waterpartner. Deze staat beschreven in bijlage 1.

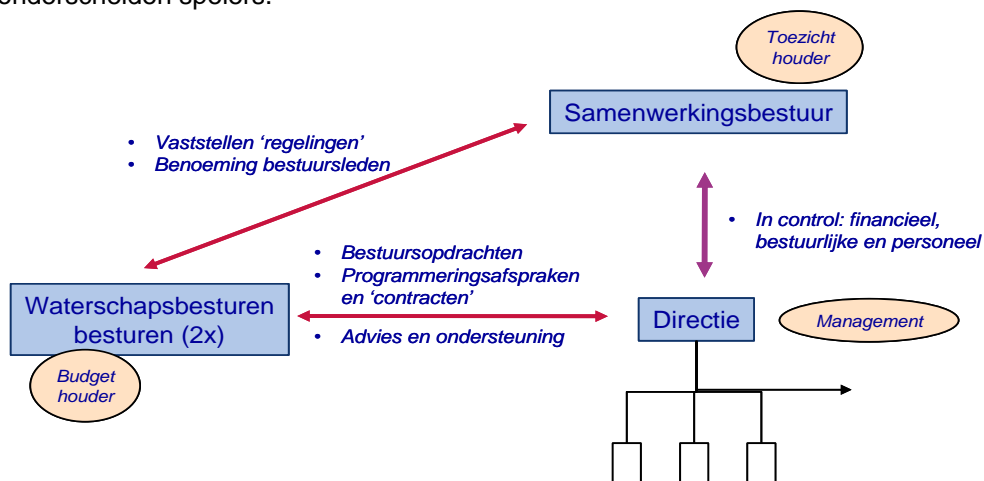
3. BESTURINGSWIJZE

BASISCONFIGURATIE

In de besturing van de samenwerkingsorganisatie vervullen drie categorieën van spelers een hoofdrol:

- De twee waterschapsbesturen, in het bijzonder de twee algemene besturen en dagelijkse besturen van de waterschappen, ondersteund door de twee secretarissen.
- Het bestuur van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie.
- De directie van de tijdelijke samenwerkingsorganisatie.

De tijdelijke samenwerkingsorganisatie kan op verschillende manieren gestalte krijgen. Dit staat uitgebreid beschreven in bijlage 3. In onderstaande figuur zijn de hoofdrolspelers in één beeld geplaatst. Daarbij staat beknopt aangegeven wat de aard van de relatie is tussen de onderscheiden spelers.



In onderstaande paragrafen worden de drie bestuurlijke spelers getypeerd en worden hun onderlinge bestuurlijke relaties beschreven.

DE TWEE WATERSCHAPSBESTUREN

De besturen van de waterschappen behouden dezelfde taken en verantwoordelijkheden als in de huidige situatie.

De twee algemeen besturen bepalen het beleid en behouden hun budgetrecht. Daartoe stellen zij het waterbeheerplan en de overige bestuursinstrumenten zoals de begroting vast.

De twee dagelijkse besturen zijn primair gericht op het realiseren van het eigen Waterbeheerplan, de jaarcyclus conform de begroting en eventuele aanvullende bestuursopdrachten c.q. vragen. Het dagelijks bestuur heeft regelmatig contact met de directie van de samenwerkingsorganisatie over dit 'managementcontract'.

Vanuit dit gezichtspunt bezien brengt de komst van de samenwerkingswerkorganisatie geen veranderingen in het verkeer tussen de afzonderlijke besturen. Het budgetrecht van de twee algemene besturen blijft onverkort van kracht. In de aanloop naar de bestuurlijke fusie kan de komende periode gebruikt worden om de bestuurlijke ambities en bestuurlijke opgaven gelijk te krijgen.

HET BESTUUR VAN DE SAMENWERKINGSORGANISATIE

De beleidsvrijheid en het budgetrecht van de beide waterschapsbesturen blijven volledig in tact. Dat neemt niet weg dat er met de komst van de samenwerkingsorganisatie gezamenlijke bestuurlijke taken zullen worden opgepakt. Deze behoeven een gezamenlijke bestuurlijke aansturing.

Zo ligt er de collectieve taak bestuurlijk, financieel en personeel in control te zijn van de samenwerkingsorganisatie. Daarbij hoort het toezien op de beoogde voordelen van een samenwerkingsorganisatie: kwaliteitswinst, vermindering kwetsbaarheid en verhoging van de efficiency. Het bestuur stuurt op zo veel mogelijk eenduidigheid in de opdrachten aan de werkorganisatie.

Periodiek zal een audit moeten uitwijzen hoe het staat met de kwaliteit van de organisatie en haar medewerkers. Het bestuur voert met andere woorden geen eigen inhoudelijk beleid; dat is en blijft het prerogatief van de twee waterschapsbesturen.

Daar komt bij dat er aandacht moet zijn voor het systeem waarin de beide waterschappen en de samenwerkingsorganisatie met elkaar functioneren. Eventuele (bestuurlijke) knelpunten moeten vroegtijdig gesignaleerd, met elkaar besproken en zo mogelijk weggenomen worden. In soortgelijke constructies met meerdere besturen op één werkorganisatie ontstaan hier vaak problemen. Niet omdat het zo veel tijd kost om het goed te regelen, maar omdat het belang veronachtzaam wordt.

In het bestuur van de samenwerkingsorganisatie hebben de volgende functionarissen zitting:

- de twee dijkgraven
- de heemraden van beide waterschappen

Het bestuur van de samenwerkingsorganisatie vervult tevens de werkgeversfunctie. Als werkgever zal dit tijdelijk bestuur bepaalde bevoegdheden in vergaande mate mandateren c.q.

delegeren aan de directie. De directie zal er zorg voor moeten dragen dat de samenwerkingsorganisatie vooruitlopend op een totale fusie een aantrekkelijke werkorganisatie voor huidige en toekomstige medewerkers is. In de rol van werkgever voeren de beide dijkgraven het overleg met het Bijzonder Georganiseerd Overleg, BGO genaamd (zie bijlage 5).

DIRECTIE WERKORGANISATIE

De directie van de samenwerkingsorganisatie beschikt over een mandaat om zodanig leiding te kunnen geven aan de werkorganisatie dat de taken, die zij in opdracht en in naam van de twee afzonderlijke waterschapsbesturen moet uitvoeren, ook daadwerkelijk conform afspraken, specificaties en budgetten kunnen worden uitgevoerd.

Daarnaast heeft zij de primaire dagelijkse zorg voor de kwaliteit van de mensen en de organisatie. Daartoe zal zij voldoende moeten zijn geëquipeerd.

BESTUURLIJKE RELATIE WATERSCHAPSBESTUREN – BESTUUR SAMENWERKINGSORGANISATIE

De bestuurlijke relatie tussen de twee waterschapsbesturen en het bestuur samenwerkingsorganisatie is in essentie met de volgende set afspraken te typeren:

- De twee waterschapsbesturen stellen de samenwerkingsvorm vast waarin doel, taken, bevoegdheden, inrichting bestuur, instrumenten en werkwijze van de samenwerkingsorganisatie zijn beschreven. Hiervoor staan verschillende (rechts-)vormen open, welke worden beschreven in bijlage 3. Keuze zal moeten worden bepaald in de AB-vergaderingen van december a.s.
- Beide D&H's zijn vertegenwoordigd in het bestuur van de samenwerkingsorganisatie.

De besturen van de twee waterschappen zijn verantwoordelijk voor de adequate werking en invulling van de onderlinge relatie. Hierbij is i.v.m. het behalen van de nodige efficiency standaardisatie van de volgende zaken belangrijk:

- Opdrachtgever- en opdrachtnemerschap is op dezelfde manier georganiseerd
- Het dienstverleningsconcept naar de omgeving is helder en goed afgestemd voor wat betreft vaststelling en wijze waarop er mee gewerkt wordt
- De jaarcyclus is voor alle organisaties gelijk
- Zo veel mogelijk standaardisatie van afspraken, producten en diensten

BESTUURLIJKE RELATIE WATERSCHAPSBESTUREN – DIRECTIE SAMENWERKINGSORGANISATIE

De bestuurlijke relatie tussen de twee waterschapsbesturen en de directie (c.q. het management) van de samenwerkingsorganisatie is in essentie met twee type afspraken te karakteriseren:

Type 1: Regulier werk. Dit type afspraken heeft primair betrekking op werkzaamheden die worden verricht om het beleid van de twee waterschappen, dag in dag uit, uit te voeren. Regulier werk wordt op basis van een meerjarenperspectief steeds geprogrammeerd, voortkomend uit de Waterbeheerplannen, de jaarbegrotingen en andere beheers- en onderhoudsplannen van beide waterschappen.

Type 2: Bijzondere bestuursopdrachten. Bijzondere opdrachten zijn georganiseerd conform uitgeschreven bestuursopdrachten, waarin benoemd staat wat te doen, hoe, tegen welke investering, op welk moment. Bij bijzondere opdrachten gaat het om niet in de begroting opgenomen werk. De organisatie van bijzondere opdrachten vraagt om korte lijnen met de

primair verantwoordelijken; de terugkoppeling van bijzondere opdrachten vraagt om korte lijnen met het bestuur.

BESTUURLIJKE RELATIE BESTUUR – DIRECTIE SAMENWERKINGSORGANISATIE

De bestuurlijke relatie tussen het bestuur en de directie van de samenwerkingsorganisatie is in essentie met de volgende set afspraken te typeren:

- Beide besturen keuren (meer)jarenbegroting en jaarrekening van de samenwerkingsorganisatie goed.
- Beide besturen benoemen (en ontslaan) de directie van de samenwerkingsorganisatie.
- Beide besturen stellen de mandaatregeling van de directie vast.

4. BESTURINGSCYCLUS

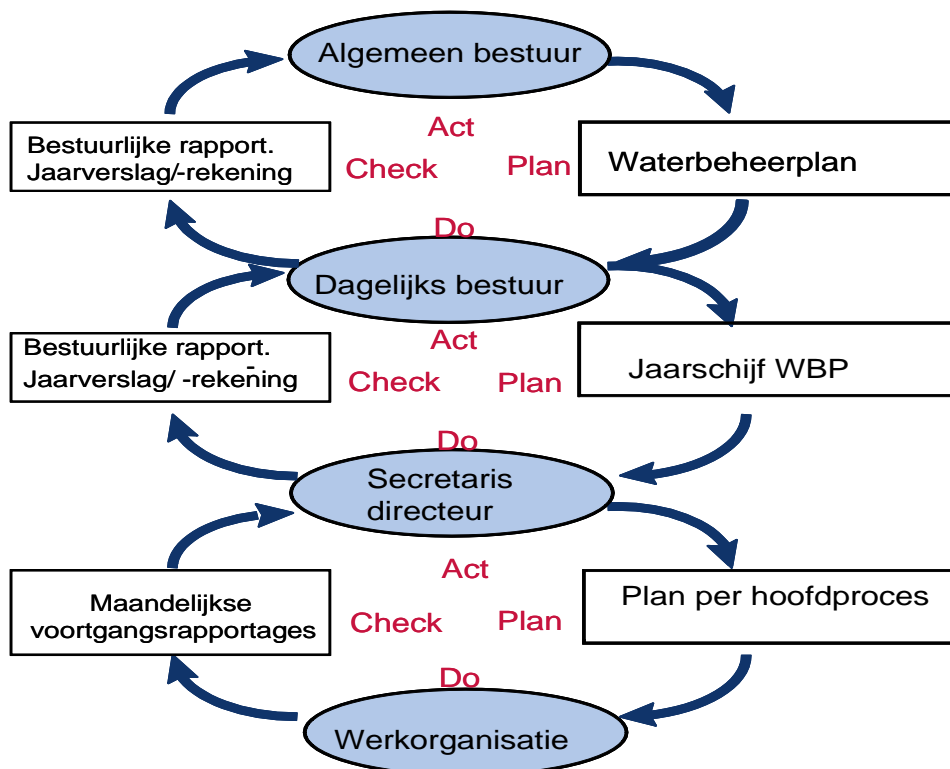
PRINCIPES

De besturingscyclus wordt primair gericht op de as tussen de twee afzonderlijke waterschapsbesturen en het management van de samenwerkingsorganisatie. Bij het vormgeven van de besturingscyclus tussen de twee waterschapsbesturen en de samenwerkingsorganisatie zijn de volgende uitgangspunten richtinggevend.

- Alle spelers vervullen hun (wettelijke en bestuurlijke) rol in een bestuurlijk gelaagd systeem
- Alle spelers hebben op hun systeemniveau een verantwoordelijkheid in alle fasen van de besturingscyclus: Plan, Do, Check, Act

HOOFDLIJN

In onderstaande figuur is weergegeven hoe bovenstaande principes vorm krijgen in de besturingscyclus van de twee waterschappen en de samenwerkingsorganisatie.



BIJLAGE 3: KEUZE VOOR (RECHTS)VORM GEÏNTEGREERDE AMBTELIJKE ORGANISATIE

1. INLEIDING

De besturen van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe werken toe naar een bestuurlijke fusie op zo kort mogelijke termijn. Indien bestuurlijke fusie niet gelijktijdig kan worden gerealiseerd met ambtelijke integratie van beide werkorganisaties, wordt - voorafgaande aan die bestuurlijke fusie - aangestuurd op een ambtelijke fusie voor de tijdelijke situatie tot aan de totstandkoming van één nieuw waterschap. Reden hiervoor is dat met deze tussenstap reeds snel een aantal fusie-voordelen kan worden behaald.

Dit roept de vraag op welke (rechts)vorm gekozen zal worden voor de tijdelijke samenwerkingsorganisatie. In deze bijlage wordt eerst ingegaan op de mogelijke vormen en vervolgens op de criteria die bepalend zijn voor de keuze voor een vorm. Ten slotte worden de vormen beoordeeld op de criteria.

Er zijn twee uitgangspunten die gelden voor alle beschreven vormen:

- 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.

Uitvloeisel van het eerste uitgangspunt is dat de vorm alleen uitvoerend is. De rechtsvorm heeft geen invloed op de beleidsautonomie en het budgetrecht van de besturen: deze blijft identiek aan de huidige situatie. Dat neemt niet weg dat er verschillen kunnen zijn in uitwerking van de twee bovengenoemde punten tussen de verschillende vormen.

2. BESCHRIJVING VERSCHILLENDE VORMEN

Hieronder worden de volgende mogelijke vormen beschreven voor de geïntegreerde ambtelijke organisatie van Vallei & Eem en Veluwe per 1 januari 2012:

1. Medewerkers blijven in dienst van hun eigen waterschap (Zeeuwse model)
2. Alle medewerkers in dienst van één van beide waterschappen
3. B3-Stichting waar de medewerkers in dienst komen
4. Gemeenschappelijke Regeling waar de medewerkers aangesteld worden

Privaatrechtelijke vormen als BV en (overheids-)NV zijn omdat deze bedoeld zijn voor organisaties met (ook) een winstoogmerk. Dat is in strijd met de kerntaken van het waterschap. Verder leiden deze vormen tot BTW-problemen.

2.1 Medewerkers blijven in dienst van het eigen waterschap (Zeeuwse model)

In deze vorm gaan de medewerkers weliswaar fysiek en qua werkwijze met elkaar in een organisatie, maar juridisch blijven ze verbonden aan hun eigen waterschap. Er ontstaat bij deze keuze dus geen nieuwe rechtsvorm.

Hét voorbeeld van deze vorm vinden we in Zeeland, waar de twee Zeeuwse waterschappen, vooruitlopend op de bestuurlijke fusie per 1 januari 2011, hun ambtelijke organisaties per 1 januari 2010 hebben samengevoegd. Daarbij zijn rechtsposities en functieschalen van de medewerkers gelijkgetrokken.

Verder zijn er geen formele afspraken gemaakt over de precieze werking van dit model gezien de tijdelijkheid. Er zijn dus geen onderliggende juridische of bestuurlijke documenten over de werking van het model en de aansturing van de organisatie in de tijdelijke situatie. Volgens de beide waterschappen is dat ook niet of nauwelijks nodig omdat de twee besturen de facto al vrijwel als een bestuur functioneren. Niet verwonderlijk gezien de bestuurlijke fusie die aanstaande is. Het 'Zeeuwse model' is daarmee voor de betrokken waterschappen een logische tussenstap op weg naar de volledige fusie. Medewerkers hebben een voorlopige plaatsing in de nieuwe organisatie gekregen. Langzaam wordt 'bottom-up' gebouwd aan de totstandkoming van het nieuwe, gefuseerde waterschap per 1 januari 2012.

2.2 Alle medewerkers in dienst van één van beide waterschappen

Een tweede vorm is dat de medewerkers fysieke en qua werkwijze met elkaar in een organisatie gaan samenwerken en bovendien allen aangesteld worden bij een van beide waterschappen. Anders gezegd: een van beide waterschappen krijgt alle medewerkers in dienst. Het waterschap 'zonder medewerkers' geeft in deze constructie opdrachten aan het waterschap 'met medewerkers'.

2.3 B3 Stichting

In deze vorm wordt een stichting opgericht; de geïntegreerde ambtelijke organisatie wordt ondergebracht in een stichting. Een B3-stichting is een stichtingsvorm die specifiek gericht is op de publieke sector. Binnen de B3-stichting kunnen de publiekrechtelijke (pensioen-)aanspraken van medewerkers geregeld worden.

Een stichting heeft geen leden en geen eigenaars en kent slechts een wettelijk orgaan: het bestuur. Wel kan statutair geregeld worden dat anderen (in dit geval de waterschapsbesturen) (toezicht)bevoegdheden krijgen. In het geval van Veluwe en Vallei & Eem zou het bestuur bijvoorbeeld kunnen bestaan uit beide dijkgraven en een onafhankelijk voorzitter. Een voorbeeld van een stichting in de waterketen is Waternet.

Medewerkers komen in dienst van de stichting en kunnen hun ambtenarenstatus behouden, mits statutair geregeld is dat de waterschappen voldoende invloed hebben op de samenstelling van het bestuur, de financiën en het personeelsbeleid van de stichting. De B3-status voor de stichting moet aangevraagd worden bij het ministerie van BZK. Met deze status behouden de medewerkers hun pensioenrechten bij het ABP.

2.4 Gemeenschappelijke Regeling (openbaar lichaam)

De waterschappen kunnen een Gemeenschappelijke Regeling (doen) oprichten als rechtsvorm voor de geïntegreerde organisatie. Dit is een publiekrechtelijke rechtsvorm, in tegenstelling tot de stichting en de vereniging. De Gemeenschappelijke Regeling heeft een Algemeen Bestuur en een Dagelijks Bestuur. Voor de hand ligt dat het DB zal bestaan uit DB-leden van de beide waterschappen en het AB uit AB-leden van beide waterschappen. De Wet Gemeenschappelijke Regelingen (WGR) schrijft voor dat het AB minimaal tweemaal per jaar vergadert. Medewerkers komen in dienst van het openbaar lichaam.

3. CRITERIA TER BEPALING VAN DE RECHTSVORM

Het bovenstaande laat zien dat er verschillende realistische mogelijkheden zijn waar het gaat om de juridische vorm waarin de geïntegreerde ambtelijke organisatie tijdelijk gegoten kan worden. Onderstaande criteria zijn behulpzaam bij het maken van de keuze.

1. Te behalen oorspronkelijke voordelen van de volledige fusie

De waterschappen Veluwe en Vallei & Eem hebben de voorkeur voor een fusie vanuit drie doelstellingen: verminderde kwetsbaarheid, hogere kwaliteit en grotere efficiency. Bij de keuze voor een vorm voor de tijdelijke samenwerkingsorganisatie moeten deze doelstellingen in het oog worden gehouden. De ambtelijke integratie is er immers op gericht om deze voordelen zo snel mogelijk in te boeken.

2. Bestuurlijke inspanningen voor de goede werking van het model

Er ontstaat tijdelijk een situatie met twee waterschapsbesturen en één ambtelijke organisatie. Dit vraagt bestuurlijke afstemming tussen de waterschappen, bijvoorbeeld over financiële verrekening en prioriteitstelling in de organisatie. Verder is het van belang dat er aandacht is voor de onderlinge verhoudingen en de werking van het systeem (waarin twee waterschappen en een samenwerkingsorganisatie functioneren) als geheel.

3. Rechtspositie van de medewerkers

De mate waarin medewerkers zich op eenzelfde wijze als in de huidige situatie beschermd weten en voelen door het ambtenarenrecht.

4. Risico's bij verschil in bestuurlijke visie tussen de waterschappen

De mate waarin de organisatie goed kan blijven functioneren wanneer er verschillen ontstaan tussen de waterschappen in visie op het vervolg.

5. Heldere aansturing van de organisatie

De mate waarin duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is in de aansturing van de organisatie.

6. Afhankelijkheid van provincie bij de keuze

De mate waarin de provincies formele invloed of zeggenschap hebben bij de keuze van de waterschappen voor de betreffende vorm.

7. Toekomstbestendigheid

De mate waarin de constructie voor langere tijd houdbaar is.

De BTW-plicht is geen risico, maar wel een aandachtspunt dat goed geregeld moet worden. Omdat dit geldt voor alle vormen is dit hier verder buiten beschouwing gelaten.

4. DE RECHTSVORMEN BEOORDEELD OP DE CRITERIA

4.1 MEDEWERKERS IN DIENST VAN HET EIGEN WATERSCHAP

1. Te behalen oorspronkelijke voordelen van de volledige fusie

Dit model leent zich goed voor een afgebakende periode (maximaal 1 jaar) voorafgaand aan een fusie. Als deze vorm voor langere tijd gehanteerd wordt, komen de beoogde voordelen van de fusie in gevaar door veel onduidelijkheden in de organisatie. Zo is de vraag bij welk waterschap een nieuwe medewerker in dienst komt en waarom. Een andere vraag is hoe het niet goed functioneren van een medewerker van het ene waterschap bij werkzaamheden die hij uitvoert voor het andere waterschap wordt opgelost. Het zijn maar voorbeelden. Als de situatie kortere tijd duurt zijn deze zaken goed te hanteren, maar als het om een structurele situatie gaat dit

problemen opleveren die ten koste gaan van de efficiency, van de kwaliteit en van de beoogde vermindering van kwetsbaarheid. Er moet immers telkens opnieuw energie worden gestoken in het oplossen van dit type vraagstukken; bovendien brengen ze voor langere tijd onzekerheid voor zowel organisatie als medewerkers met zich mee.

2. Bestuurlijke inspanningen voor een goede werking van het model

Deze vorm betekent weinig extra bestuurlijke inspanningen bij een korte periode. Bij een langere periode zullen er meer thema's zijn die om structurele oplossingen vragen en extra inspanningen van bestuurders vergen.

3. Rechtspositie van de medewerkers

De medewerkers krijgen in deze vorm een voorlopige plaatsing in de nieuwe samenwerkingsorganisatie met behoud van aanstelling van het eigen waterschap.

4. Risico's bij verschil in bestuurlijke visie tussen de waterschappen

Verschillen in bestuurlijke visie vormen een groot risico in deze vorm. Die verschillen kunnen bijvoorbeeld betrekking hebben op:

- De kwaliteit van de door de organisatie geleverde producten
- Bestuurlijke keuze om wel of niet te besparen op de organisatie
- (Nieuwe) beleidsvisies

De vraag is namelijk op welke manier de organisatie in deze vorm kan reageren op deze verschillen. Daar zijn in deze vorm geen mechanismen voor. Om een eenvoudig voorbeeld te geven: als het ene waterschap besluit een vacature niet in te vullen om op die manier een bezuiniging in te boeken ontstaat ook bij het andere waterschap een probleem.

5. Heldere aansturing van de organisatie

In deze vorm ontstaan er organisatieonderdelen (bijvoorbeeld afdelingen) waarbij collega's formeel verschillende leidinggevendenden hebben. Als ad-hoc situatie is dit goed te hanteren, maar het is uiteindelijk geen wenselijke situatie.

6. Afhankelijkheid van de provincie bij de keuze

Een positief punt van deze vorm is dat deze op geen enkele manier afhankelijk is van de verschillende provincies. In dat opzicht is het een zekere keuze die geen vertraging door invloeden van buitenaf kan oplopen.

7. Toekomstbestendigheid

Deze vorm is zeer geschikt voor de korte termijn en dus beperkt houdbaar. Op langere termijn zijn problemen zeker niet uit te sluiten, problemen bovendien waarvoor het lastig is oplossingen te bedenken.

Conclusie vorm 'medewerkers in dienst eigen waterschap'

Deze vorm is zeer geschikt voor een tijdelijke en afgebakende situatie zoals in Zeeland, waarbij men van te voren wist dat de situatie een jaar zou duren. De voordelen komen dan maximaal tot uitdrukking. Er hoeft weinig geregeld te worden, de bestuurlijke inspanningen zijn zeer beperkt en men is op geen enkele manier afhankelijk van de provincie. Bovendien zijn op een termijn van een jaar geen verschillen in bestuurlijke visie te verwachten, zeker als al een formeel besluit over fusie is genomen. Bij een keuze voor deze vorm voor een langere termijn is het risico groot dat er problemen ontstaan die niet goed op te lossen zijn, tussen de besturen of door de onheldere aansturing van de organisatie.

4.2 ALLE MEDEWERKERS IN DIENST BIJ ÉÉN VAN BEIDE WATERSCHAPPEN

1. Te behalen oorspronkelijke voordelen van de volledige fusie

Als er goede afspraken worden gemaakt tussen het opdrachtgevende en het opdrachtnemende waterschap, dan zal deze vorm kwaliteitswinst en vermindering van kwetsbaarheid opleveren. Ook wordt een deel van het met een fusie beoogde efficiencyvoordeel gerealiseerd.

2. Bestuurlijke inspanningen voor een goede werking van het model

Een belangrijke bestuurlijke inspanning vindt bij deze keuze al direct 'aan de voorkant' plaats; de bestuurders zullen er namelijk gezamenlijk uit moeten komen welk waterschap als werkgever gaat fungeren. Daarna zal regelmatig overleg noodzakelijk zijn over zaken als financiële verrekening en prioriteitstelling.

3. Rechtspositie van de medewerkers

De helft van de medewerkers krijgt een nieuwe aanstelling bij het andere waterschap. In de rechtspositie verandert niets.

4. Risico's bij verschil in bestuurlijke visie tussen de waterschappen

Een eerste bestuurlijk risico dat typerend is voor deze vorm, is dat er een keuze moet worden gemaakt voor een van beide waterschappen als het 'centrumwaterschap' waar iedereen aangesteld wordt. Aangezien de waterschappen vergelijkbaar zijn qua omvang is er geen voor de hand liggende keuze te maken. Het risico is dat de bestuurders er niet in slagen die keuze te maken. Een tweede risico is dat –als de keuze eenmaal is gemaakt- het bestuur dat niet meer beschikt over een organisatie zich ook (al dan niet gevoelsmatig) minder bediend voelt door de organisatie vanwege de grotere afstand. Dit is lastig op te lossen, tenzij beide waterschappen op gelijkwaardige wijze afspraken (bijvoorbeeld dienstverleningsovereenkomsten) gaan afsluiten met de werkorganisatie. Daarmee vallen de voordelen van deze vorm (snelheid en weinig bestuurlijke drukte) echter weer grotendeels weg.

5. Heldere aansturing van de organisatie

De aansturing van de organisatie verloopt gemakkelijker dan bij de eerste beschreven vorm waarbij iedereen in dienst blijft van het eigen waterschap. Er ontstaat immers formeel één werkgever waar iedereen aangesteld is; iedereen is dus onder gemeenschappelijke aansturing gebracht. Dit loopt ook vooruit op een latere fusie; die overgang is in deze vorm voor de meeste medewerkers slechts een formaliteit.

6. Afhankelijkheid van de provincie bij de keuze

Net als de optie waarbij iedereen in dienst blijft van het eigen waterschap, is een positief punt van deze vorm dat deze op geen enkele manier afhankelijk is van de provincies. In dat opzicht is het een zekere keuze die geen vertraging door invloeden van buitenaf kan oplopen.

7. Toekomstbestendigheid

Deze vorm is vooral geschikt voor de korte termijn. Op langere termijn zijn problemen zeker niet uit te sluiten, problemen bovendien waarvoor het lastig is oplossingen te bedenken.

Conclusie vorm 'alle medewerkers in dienst bij één van de waterschappen'

Allereerst roept deze keuze de vraag op welke van de twee waterschappen hiervoor uitgekozen zou moeten worden. Aangezien ze van ongeveer gelijke omvang zijn is deze vraag niet

eenvoudig te beantwoorden. Waar het gaat om bestuurlijke drukte zal zeker het nodige geregeld moeten worden op bestuurlijk niveau om deze vorm goed te laten werken. Bij meningsverschillen over het functioneren van de organisatie tussen de besturen kunnen problemen ontstaan door de ongelijkwaardige positie van de besturen (een bestuur met organisatie en een bestuur zonder organisatie). Deze vorm heeft geen consequenties voor de rechtspositie van medewerkers. De aansturing van de organisatie verloopt potentieel beter dan wanneer alle medewerkers in dienst blijven van het eigen waterschap, omdat iedereen onder een gemeenschappelijke aansturing is gebracht. Concluderend is ook dit een vorm die vooral past op een situatie waarvan bij voorbaat duidelijk is dat deze tijdelijk is.

4.3 B3 STICHTING

1. Te behalen oorspronkelijke voordelen van de volledige fusie

De oorspronkelijke voordelen van een fusie kunnen voor een belangrijk deel gehaald worden in deze vorm.

2. Bestuurlijke inspanningen voor een goede werking van het model

De bestuurlijke inspanning krijgt vorm doordat er tijdelijk een stichtingsbestuur moet worden ingesteld. Dit bestuur krijgt de werkgeversfunctie. Verder komen in het stichtingsbestuur zaken aan de orde die van belang zijn voor de goede werking van het samenwerkingsmodel zoals financiële verrekening, prioriteitstelling en aannamebeleid. Het bestuur krijgt geen beleidsverantwoordelijkheden, die blijven liggen bij de twee waterschapsbesturen. De verbinding tussen het stichtingsbestuur en de waterschapsbesturen kan zeer nauw zijn als beide D&H's als stichtingsbestuur zullen optreden.

3. Rechtspositie van de medewerkers

De huidige rechtspositie van de medewerkers is uitstekend te handhaven in een B3-stichting. Er zijn voldoende voorbeelden van (onderdelen van)overheidsorganisaties die zijn overgegaan in een B3-stichting en de ervaringen zijn positief.

4. Risico's bij verschil in bestuurlijke visie tussen de waterschappen

In deze vorm wordt een instrumentarium ontwikkeld in de vorm van begrotingen, prestatie-indicatoren en/of service level agreements (SLA's) gemaakt. Besturen kunnen niet zonder meer van gemaakte afspraken afwijken; hiervoor dient dit instrumentarium gebruikt te worden (zie verder de notitie besturingsconcept). Hierdoor is het risico dat verschillen tot problemen leiden klein.

5. Heldere aansturing van de organisatie

Alle medewerkers worden zowel formeel als organisatorisch onder een gemeenschappelijke aansturing gebracht; zo ontstaat een heldere aansturing van de organisatie in deze vorm.

6. Afhankelijkheid van de provincie bij de keuze

Een stichting is gemakkelijk en snel op te richten. Er is een kleine afhankelijkheid van de provincie aangezien zij de oprichting van deze rechtsvorm achteraf kunnen toetsen aan het recht en het algemeen belang (vernietigingsrecht), maar van enige strijdigheid met het recht of algemeen belang lijkt op voorhand geen sprake te zijn.

7. Toekomstbestendigheid

Deze vorm is geschikt om voor langere tijd de rechtsvorm voor de werkorganisatie te zijn.

Conclusie vorm 'B3-stichting'

Deze vorm betekent een tijdelijk beperkte extra bestuurlijke inspanning, een duidelijke aansturing van de organisatie en een beperkt risico bij problemen tussen de waterschappen. Het is een beproefde, toekomstbestendige vorm die daarmee erg geschikt is om de arbeidsvoorwaarden te handhaven.

4.3 GEMEENSCHAPPELIJKE REGELING

1. Te behalen oorspronkelijke voordelen van de volledige fusie

De oorspronkelijke voordelen van een fusie kunnen voor een belangrijk deel gehaald worden in deze vorm.

2. Bestuurlijke inspanningen voor een goede werking van het model

Deze vorm vergt het instellen van een Algemeen en een Dagelijks Bestuur. Deze kunnen overigens dezelfde samenstelling hebben. De bevoegdheden van deze besturen kunnen beperkt zijn tot de werkgeversfunctie en zaken die de gemeenschappelijke organisatie betreffen zoals de prioriteitstelling en financiële verrekening.

3. Rechtspositie van de medewerkers

De Gemeenschappelijke Regeling is een publieke rechtsvorm waarin de rechtspositie van de medewerkers zonder enig probleem goed te regelen is.

4. Risico's bij verschil in bestuurlijke visie tussen de waterschappen

In deze vorm wordt een instrumentarium ontwikkeld in de vorm van begrotingen, prestatie-indicatoren en/of service level agreements gemaakt. Besturen kunnen niet zonder meer van gemaakte afspraken afwijken; hiervoor dient dit instrumentarium gebruikt te worden (zie verder de notitie besturingsconcept). Hierdoor is het risico dat verschillen tot problemen leiden klein.

5. Heldere aansturing van de organisatie

Alle medewerkers worden zowel formeel als organisatorisch onder een gemeenschappelijke aansturing gebracht; zo ontstaat een heldere aansturing van de organisatie in deze vorm.

6. Afhankelijkheid van de provincie bij de keuze

De provincies toetsen de instelling van de Gemeenschappelijke Regeling vooraf aan het recht (goedkeuringsrecht), dit betekent een wat grotere afhankelijkheid dan bij de keuze voor een stichting of vereniging. Bij deze keuze zal nader overleg met de drie betrokken provincies moeten uitwijzen of dit op problemen stuit, bovendien geldt een termijn waarbinnen de provincies een besluit moeten nemen van 13 weken, die maximaal met nog eens 13 weken kan worden verlengd. Hierdoor kan vertraging optreden in de planning van het door de waterschappen gewenste proces. Bovendien kunnen de drie provincies verschillend besluiten.

7. Toekomstbestendigheid

Een Gemeenschappelijke Regeling is geschikt om voor langere tijd de rechtsvorm voor de werkorganisatie te zijn.

Conclusie vorm 'Gemeenschappelijke Regeling'

Deze vorm vraagt een, vergeleken met de andere vormen, grotere bestuurlijke inspanning, maar zou goed kunnen passen bij een sterke bestuurlijke samenwerking. Verder is het een beproefde, toekomstbestendige vorm, waarin geen problemen te verwachten zijn in de aansturing van de organisatie of in de rechtspositie. Een nadeel van deze vorm is de relatief grote afhankelijkheid van de provincies i.v.m. het verlenen van hun goedkeuring.

5. SAMENVATTING EN CONCLUSIE

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 efficiëntie ^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; efficiëntiewinst 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	Hoog ^a

Afhankelijk van de termijn waarop uiteindelijk bestuurlijk kan worden gefuseerd tot één waterschap, staan er dus 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 constructie hebben gekozen. Niet alle ambtelijke voordelen kunnen per direct worden ingeboekt en er kunnen onduidelijkheden in de aansturing ontstaan. Daar staat tegenover dat er weinig geregeld hoeft te worden en dat past goed bij een tijdelijke situatie.

Indien het ernaar uitziet dat een bestuurlijke fusie langer op zich zal moeten laten wachten (als eventuele uitkomst van het regeerakkoord, b.v. omdat er een samenwerking in groter verband wordt voorgesteld), dan is de 'houdbaarheid' van het genoemde 'Zeeuwse model' lager. Dit heeft vooral te maken met rechtspositionele argumenten, het lang in stand moeten houden van aanstellingen van medewerkers bij de huidige werkgevers, terwijl ze al wel benoemd zijn conform het gewenste organisatie-model en functieprofiel en aanvullende afspraken die tussen beide waterschappen gemaakt moeten worden over de besturing van de organisatie, financiële verrekening en prioriteitstelling.

Voor de termijn langer dan 1 jaar 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. Verder zijn het zijn beide duurzame vormen, die een goede bestuurlijke en ambtelijke aansturing van de organisatie mogelijk maken.

BIJLAGE 4: HUISVESTING

De huisvesting geeft fysiek vorm aan de gezamenlijke (werk)organisatie. Het is een belangrijk onderwerp voor alle betrokkenen, zowel bestuurlijk (uitstraling, regionale binding) als ambtelijk (standplaats). Het 'nieuwe werken' kan van belang zijn in de besluitvorming over de huisvesting, daarom wordt dit onderwerp als eerste kort toegelicht. Vervolgens schetsen we de praktische alternatieven op de korte- en middellange termijn voor de huisvesting. Daarna wordt afgesloten met een processchets voor het beoordelen en onderling wegen van de opties en met een bestuurlijke doorkijk voor de komende periode.

POSITIONERING NIEUWE WERKEN

Binnen het concept van het nieuwe werken wordt het kantoor gepositioneerd als een ontmoetingsplek voor de werknemers met een inrichting die de gewenste cultuur van openheid en samenwerken ondersteunt en versterkt. Sturing van het werk vindt plaats op outputafspraken in plaats van input in de vorm van aanwezigheid. Dit vraagt aandacht voor de taakvolwassenheid van medewerkers en een andere rol van het management (vgl. Bestuurs- en Managementconcept). In de huidige situatie bieden beide waterschappen al mogelijkheden voor werknemers om thuis of op andere locaties te kunnen werken. De ervaring is dat diverse functies hiervan gebruik maken, wat gevolgen heeft voor de bezetting van bureaus/kamers, maar ook doorwerkt in een efficiëntere werkwijze en beperking van de reiskilometers.

Gezien de uitdaging om als waterschappen de aansluiting op de arbeidsmarkt te houden in concurrentie met andere organisatie is het concept van het nieuwe werken momenteel één van de belangrijkste instrumenten om zowel jonge mensen binnen te halen als medewerkers voor de organisatie te behouden. Het biedt medewerkers een goede en moderne wijze om de work-life balance in te vullen en is een krachtig instrument om een nieuwe werkcultuur te realiseren. In bijvoorbeeld een organisatie die meer procesgericht werkt, past het goed dat het nieuwe werken de 'afdelingencultuur' lossert maakt. De werkwijze sluit aan bij de wens van de landelijke overheid om reizen in het spitsverkeer te verminderen, cq. te spreiden. Tenslotte kan een organisatie die kiest voor nieuwe werkvormen meer mensen huisvesten op een gelijk aantal m². Zo kunnen nieuwe werkvormen bijdragen aan een efficiënter en effectiever werkende organisatie.

De laatste vier waterschappen die zijn overgegaan naar een nieuw gebouw of zijn ontstaan door een fusie hebben allen het concept van het nieuwe werken op één of andere wijze ingevuld. De samenvoeging van beide ambtelijke organisaties biedt Vallei & Eem en Veluwe een natuurlijk moment invoering in enigerlei vorm te overwegen.

FYSIEKE ALTERNATIEVEN

In de huidige gedachtevorming over huisvesting zijn als startpunt drie opties gedefinieerd. Deze opties zijn gebaseerd op een theoretische inventarisatie van de reële mogelijkheden op de korte- en middellange termijn. Waar het gaat over nieuwe/andere huisvesting gaan we in alle gevallen uit van huren; kopen is geen optie zolang in de recente discussie het laatste woord over de definitieve omvang van de waterschappen nog niet is gesproken. Opties:

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 pand (bestaand) ingericht als het nieuwe waterschapshuis. Ook hierbij bestaat de optie om met satellietlocaties te werken.

CRITERIA

Onderstaande lijst bevat op hoofdlijnen de criteria waarmee in het proces gewerkt zal worden. Visie en het BMC – zoals vastgesteld wordt door beide Algemeen Besturen - zullen als zware criteria meewegen in het proces,

Navolgende criteria zullen de komende periode uitgewerkt en gewaardeerd worden:

- Visie: sluiten gebouw(en) en locatie aan bij de visie van de nieuwe organisatie?
- BMC: sluiten gebouw(en) en inrichting aan bij het gekozen BMC.
- Ruimte voor de ICT-faciliteiten en goede aansluiting op landelijke netwerken (bv. glasvezel aansluiting).
- Bereikbaarheid, mobiliteit en duurzaamheid (vgl. SenterNovem-criteria, o.a. minimaliseren woon-werkverkeer (CO2, milieu, reiskosten, etc)).
- De bestuurlijke verbondenheid/herkenbaarheid in het gebied van het waterschap;
- Ambtelijke verbondenheid/kennis van het gebied;
- Door de burger/klant ervaren afstand tot de organisatie;
- Het gekozen alternatief dient de vorming van één identiteit en cultuur te bevorderen van de nieuwe werkorganisatie;
- Kosten (o.a. m2-prijs per werkplek, kosten, etc);
- Juridische/financiële haalbaarheid (met name de bestemmingsplannen rond mogelijke locaties zijn een punt van aandacht);
- Geen nieuwbouw; op nieuwe locatie geen eigendom
- Kwaliteit en kwantiteit faciliteiten: parkeren, fietsenstalling, kantine, etc.
- Realisatietermijn: op welke termijn is het mogelijke het alternatief te realiseren.
- Flexibiliteit t.a.v. toekomstige ontwikkelingen (verdere fusies);
- Faciliteren vitaliteit medewerkers: bijv. een uitnodigende omgeving voor medewerkers om te wandelen en nabijheid van sportfaciliteiten;
- Arbeidsmarkt: in hoeverre kan de lokale arbeidsmarkt van een eventuele nieuwe vestigingsplaats voorzien in de vraag van het nieuwe waterschapskantoor;
- Representativiteit locatie/herkenbaarheid bestuursorgaan in de regio.

PROCESVERLOOP

Besluitvorming over de huisvesting volgt op een definitief besluit over al dan niet ambtelijke integratie in december a.s. 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 ab'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.

VERORDENING BIJZONDER GEORGANISEERD OVERLEG AMBTELIJKE FUSIE WATERSCHAPPEN VALLEI & EEM EN VELUWE

Het algemeen bestuur van Waterschap Veluwe en het algemeen bestuur van Waterschap Vallei & Eem

Gelezen het voorstel van het college van dijkgraaf en heemraden

Gezien de intentie van de waterschappen Vallei & Eem te Leusden en Veluwe te Apeldoorn om een ambtelijke fusie aan te gaan voor een gezamenlijke uitvoeringsorganisatie ten behoeve van de twee genoemde waterschappen;

Gelet op het feit dat in het kader van de voorbereiding en implementatie van de oprichting en bemensing van een nieuw te vormen gezamenlijke uitvoeringsorganisatie een bijzonder georganiseerd overleg nodig is;

Gelet op het gestelde in artikel 13.1 van de Sectorale Arbeidsvoorwaardenregelingen Waterschapspersoneel (SAW)

BESLUIT

vast te stellen de “Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg ambtelijke fusie waterschap Vallei & Eem en Veluwe”, luidende als volgt:

Hoofdstuk 1 Algemene bepalingen

Artikel 1

Voor de toepassing van deze verordening wordt verstaan onder:

- A. Commissie : de commissie voor bijzonder georganiseerd overleg ambtelijke fusie waterschap Vallei & Eem en Veluwe;
- B. Ambtenaar : de ambtenaar in de zin van de SAW die werkzaam is bij één van de twee bij de ambtelijke fusie betrokken waterschappen;
- C. Vakorganisaties : de tot het reguliere georganiseerd overleg toegelaten vakbonden van overheidspersoneel AbvaKabo en CNV Publieke Zaak;
- D. Bestuur : de besturen van de bij twee bij de ambtelijke fusie betrokken waterschappen;
- E. Partijen : de vertegenwoordigingen als bedoeld in artikel 2, lid 1;
- F. Ambtelijke fusie : de oprichting en bemensing van een nieuw te vormen zelfstandige uitvoeringsorganisatie voor de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe.
- G. Advies- en Arbitrage-Commissie : de lokale advies- en arbitragecommissie, ingesteld door de VNG, de Unie van Waterschappen en het IPO

Hoofdstuk 2 Samenstelling van de commissie

Artikel 2

1. De commissie is samengesteld uit een werkgeversvertegenwoordiging van de bij de ambtelijke fusie betrokken waterschappen en een vertegenwoordiging van de in artikel 1 genoemde vakorganisaties.
2. De vertegenwoordiging van werkgeverszijde wordt gevormd door een delegatie van vier leden, bestaande uit twee leden van de dagelijks besturen en twee directeurs van de twee betrokken waterschappen gezamenlijk. De leden kunnen zich in de commissie laten bijstaan door deskundigen.
3. Voor de vertegenwoordiging van de vakorganisaties wijst iedere vakorganisatie vanuit het personeel van elk waterschap één lid en een plaatsvervangend lid aan. De leden kunnen zich in de commissie laten bijstaan door bestuurders van de vakorganisaties.
4. De voorzitter en de waarnemend voorzitter van het overleg worden aangewezen door en maken deel uit van de werkgeversvertegenwoordiging. Het secretariaat zal worden vervuld door de afdeling P en O van een van de twee betrokken waterschappen.
5. De secretaris van de commissie kan aan de bespreking deelnemen, doch heeft geen stemrecht.

Hoofdstuk 3 Taak van de commissie

Artikel 3

1. De commissie beraadslaagt over alle aangelegenheden met betrekking tot de rechtstoestand van ambtenaren, verband houdende met de voorbereiding en uitvoering van de ambtelijke fusie, voor zover die onderwerpen geen deel uitmaken van het overleg in het LAWA. en voor zover deze overeenkomstig de Wet op de Ondernemingsraden niet tot het domein behoren van de Ondernemingsraden van de bij de ambtelijke fusie betrokken waterschappen. Tussen de commissie en de (bijzondere) ondernemingsra(a)d(en) wordt een werkverdeling vastgelegd, die bindend is voor alle partijen.
2. Omtrent voorstellen, waarover het BGO beraadslaagt, wordt niet beraadslaagd in de afzonderlijke commissies van Georganiseerd Overleg.
3. Het overleg in de commissie kan worden voorbereid in een technisch overleg.
4. De commissie, alsmede de gezamenlijke vertegenwoordiging van de vakorganisaties, is bevoegd met betrekking tot de in artikel 3, lid 1 bedoelde onderwerpen voorstellen te doen aan het bestuur.

Artikel 4

1. Besluiten over de in artikel 3, lid 1 genoemde onderwerpen worden door de besturen van de waterschappen niet genomen dan nadat de commissie in de gelegenheid is gesteld daarover te adviseren.
2. Over besluiten ten aanzien van wijziging van de rechtstoestand van ambtenaren, met in begrip van algemene regels volgens welke het personeelsbeleid zal worden gevoerd, dient in de commissie met de vakorganisaties overeenstemming te zijn verkregen.
3. De in lid 2 van dit artikel bedoelde overeenstemming heeft het karakter van een onderhandelingsresultaat, dat ter beoordeling aan de respectievelijke achterbannen wordt voorgelegd. Daarbij wordt een termijn afgesproken waarbinnen dit geschiedt.
4. Wanneer de beide achterbannen instemmen met het bereikte onderhandelingsresultaat is sprake van een onderhandelingsakkoord en treedt artikel 5 in werking.
5. Wanneer -één van beide- niet instemt met het bereikte onderhandelingsresultaat wordt het overleg in de commissie heropend.

Artikel 5

1. De besluiten als bedoeld in artikel 4, lid 2 dienen te worden bekrachtigd door de algemene besturen van de bij de ambtelijke fusie betrokken waterschappen en de hoofdbesturen van de vakorganisaties.
2. De algemene besturen van de waterschappen en hoofdbesturen van de vakorganisaties verbinden zich er door vaststelling van deze verordening toe, een onderhandelingsakkoord uit het BGO als bedoeld in artikel 4, lid 4, als zodanig te aanvaarden en formeel te bekrachtigen, tenzij er zwaarwegende redenen zijn die zich daar tegen te verzetten.

Hoofdstuk 4 Vergaderingen van de commissie

Artikel 6

1. De commissie vergadert, indien de voorzitter dit nodig oordeelt, op – in overleg met partijen – door hem te bepalen tijdstippen. Het op te stellen vergaderschema wordt zoveel mogelijk aangehouden.
2. Indien tenminste de helft van de vertegenwoordigers in de commissie of een partij hem dit schriftelijk met opgave van redenen verzoekt, wordt door de voorzitter een vergadering van de commissie belegd binnen 14 dagen na ontvangst van het verzoek.

Artikel 7

1. De commissie wordt tijdig – in de regel 10 dagen van te voren – ter vergadering opgeroepen met een oproepingsbrief, waarin zoveel mogelijk de te behandelen onderwerpen zijn vermeld.
2. Een vergadering kan slechts worden gehouden, indien de voorzitter of diens plaatsvervanger en van elke partij tenminste de helft van de vertegenwoordigers aanwezig is.
3. Indien de vergadering geen doorgang kan vinden, omdat niet wordt voldaan aan de vereiste als genoemd in lid 2 van dit artikel, worden de in de oproepingsbrief aan de orde gestelde onderwerpen door de voorzitter geplaatst op de agenda van een binnen 14 dagen te houden nieuwe vergadering, in welke vergadering die onderwerpen in elk geval zullen worden behandeld, ook al is er sprake van onvoltalligheid als bedoeld in lid 2 van dit artikel.

Artikel 8

Elke vertegenwoordiging heeft het recht onderwerpen ter behandeling in de commissie aanhangig te maken door deze schriftelijk via de secretaris van de commissie aan de voorzitter mee te delen. De voorzitter stelt deze onderwerpen zoveel mogelijk in de eerstvolgende vergadering van de commissie aan de orde.

Artikel 9

1. De vergaderingen van de commissie zijn besloten.
2. De voorzitter kan in overleg met de commissie adviseurs de vergadering laten bijwonen. Deze kunnen aan de besprekingen deelnemen, maar hebben geen stemrecht.
3. De vertegenwoordigers van de partijen zijn bevoegd om de onderwerpen van de agenda, binnen de grenzen van een doelmatige en vertrouwelijke behandeling van zaken, aan een voorbespreking in eigen kring te onderwerpen.
4. De voorzitter kan omtrent het in de vergadering behandelde en omtrent de inhoud van aan de commissie overlegde stukken geheimhouding voorstellen. De commissie beslist over dit voorstel en de termijn.

5. De voorzitter kan op verzoek van tenminste 2 leden of zo dikwijls hij dat nodig acht de vergadering schorsen voor een door hem te bepalen tijd.

Artikel 10

1. Indien in de vergadering over een onderwerp moet worden gestemd, brengen de partijen elk 1 stem uit. De stem van de vertegenwoordiging van werkgeverszijde en werknemerszijde wordt bepaald door de meerderheid van de aanwezige leden.
2. Indien de stemmen van partijen staken, treden de artikelen 12 tot en met 15 in werking.

Artikel 11

1. Van het in de vergadering behandelde wordt door de secretaris een verslag opgemaakt dat zo spoedig mogelijk, doch uiterlijk binnen 2 weken na de vergadering, aan de voorzitter en de (plaatsvervangend) leden wordt toegezonden.
2. De commissie kan voor haar vergaderingen een reglement van orde opstellen.

Hoofdstuk 5 Geschillenregeling

Artikel 12

Indien één van de partijen tijdens een overleg tot het oordeel komt dat dit overleg niet zal leiden tot een uitkomst die tot overeenstemming tussen beide partijen leidt, brengt zij dat oordeel binnen 6 dagen nadat zij daarvan in het overleg blijkt heeft gegeven schriftelijk ter kennis van de andere partij en de voorzitter en secretaris van de commissie.

Artikel 13

1. Binnen 10 dagen na de kennisgeving als bedoeld in artikel 12 schrijft de voorzitter een vergadering van de commissie uit. De vergadering moet worden gehouden binnen 10 dagen nadat deze is uitgeschreven.
2. Tenzij door de commissie wordt besloten het overleg voort te zetten dan wel te beëindigen, wordt in de vergadering als bedoeld in het vorige lid nagegaan of overeenstemming bestaat over de vraag wat het onderwerp en de inhoud van het geschil is en of een oplossing voor het geschil zal worden gezocht door middel van voortzetting van het overleg, nadat advies is ingewonnen van de Advies- en Arbitragecommissie, dan wel door onderwerping van het geschil aan een arbitrale uitspraak van die commissie.
3. Tot het inwinnen van het advies van de Advies- en Arbitragecommissie is elk van de partijen bevoegd.
4. Voor de onderwerping van het geschil aan een arbitrale uitspraak van de Advies- en Arbitragecommissie is overeenstemming vereist tussen de partijen aan het overleg. Het bepaalde in artikel 10, lid 1, is hierbij van toepassing.

Artikel 14

1. Binnen zes dagen na de vergadering als bedoeld in artikel 13, lid 1 wordt het verzoek om advies als bedoeld in lid 3 van artikel 13 ter kennis gebracht van de voorzitter van de Advies- en Arbitragecommissie. Het verzoek wordt ondertekend door de partijen aan het overleg die zich voor het inwinnen van het advies hebben uitgesproken en bevat tenminste het onderwerp en de inhoud van het geschil. Indien in de vergadering als bedoeld in artikel 13, lid 1 geen overeenstemming is bereikt tussen de partijen over de vraag wat het onderwerp en de inhoud is van het geschil, brengt de andere partij zijn visie op het onderwerp en de inhoud van het geschil eveneens binnen zes dagen na eerdergenoemde vergadering ter kennis van de voorzitter van de Advies- en Arbitragecommissie.
2. Binnen zes dagen na de vergadering als bedoeld in artikel 13, lid 1 wordt het verzoek om een arbitrage-uitspraak ter kennis gebracht van de voorzitter van de Advies- en Arbitragecommissie. Het verzoek wordt ondertekend door de partijen aan het overleg en dient tenminste te bevatten:
 - a. het onderwerp en de inhoud van het geschil;
 - b. de standpunten van beide partijen over het onderwerp en de inhoud van het geschil.

Artikel 15

1. Binnen 10 dagen na ontvangst van het advies van de Advies- en Arbitragecommissie wordt het overleg over het geschil voortgezet.
2. De arbitrale uitspraak van de Advies- en Arbitragecommissie heeft voor de partijen bindende kracht.

Hoofdstuk 6 Slotbepalingen

Artikel 16

1. In die gevallen waarin deze verordening niet voorziet, beslist het bestuur in overeenstemming met de commissie. Indien de beslissing een wijziging van deze verordening noodzakelijk maakt treedt lid 2 van dit artikel in werking.
2. De commissie heeft de bevoegdheid voorstellen tot wijziging van deze verordening voor te leggen aan de algemene besturen van de bij de samenwerking betrokken waterschappen.

Artikel 17

1. Deze verordening kan worden aangehaald als "Verordening Bijzonder Georganiseerd Overleg ambtelijke fusie waterschappen Vallei & Eem en Veluwe".
2. Deze verordening treedt in werking op de datum direct volgend op de laatste datum van besluitvorming door de algemene besturen van de bij de samenwerking betrokken waterschappen en komt te vervallen met ingang van de datum waarop de bij de samenwerking betrokken waterschappen een voorziening hebben getroffen voor overleg met de vakorganisaties, eventueel in de vorm van een reguliere commissie voor Georganiseerd Overleg.
3. Indien op grond van deze verordening besluiten dienen te worden genomen na de datum waarop de nieuw te vormen organisatie formeel rechtskracht krijgt, berust de bevoegdheid daartoe bij het voor de nieuwe organisatie ingestelde bestuur.

Vastgesteld in de openbare vergadering van het bestuur van Waterschap Vallei & Eem
23 september 2010.

Dijkgraaf,

Secretaris,

Vastgesteld in de openbare vergadering van het bestuur van Waterschap Veluwe op
30 september 2010.

Voorzitter,

Secretaris-directeur,

BIJLAGE 6: PROCESPLAN AMBTELIJKE INTEGRATIE WATERSCHAPPEN VELUWE EN VALLEI & EEM

1. INLEIDING

De afgelopen maanden is gewerkt aan de opstart van de ambtelijke integratie van de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe. In september 2010 besluiten de Algemeen Besturen van de waterschappen over de verdere uitwerking. De volgende fasen zijn:

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

Dit procesplan beschrijft de stappen die gezet dienen te worden om een ambtelijke integratie per 1 januari 2012 mogelijk te maken, alsmede de planning en de projectorganisatie die zal worden opgezet.

2. PROJECTORGANISATIE

Hieronder wordt de projectorganisatie en de diverse onderscheiden rollen beschreven. Daarbij stellen we met nadruk dat dit een voorlopige inrichting betreft. Bij het nadenken over de projectorganisatie heeft het Kerngroep geconstateerd dat het risico bestaat dat in de veranderorganisatie al wordt voorgesorteerd op een nieuwe (nog niet vastgestelde) structuur. Zo kan bijvoorbeeld het kiezen voor een werkgroep "P&O en communicatie" in het verandertraject ertoe leiden dat het min of meer voor de hand gaat liggen deze twee in de nieuwe organisatie straks ook te koppelen. Daarover moet het goede gesprek worden gevoerd. Daarom is er in de beschrijving van de projectorganisatie voor gekozen (nog) niet te spreken van werkgroepen, maar van thema's die moeten worden uitgewerkt. De precieze structuur (en eventuele combinaties van thema's) zijn daarmee nog onderwerp van gesprek.

Dat geldt ook voor de uitwerking van de verschillende hoofdthema's; hier wordt medio tot eind juni nog aan gewerkt zodat een compleet procesplan ontstaat.

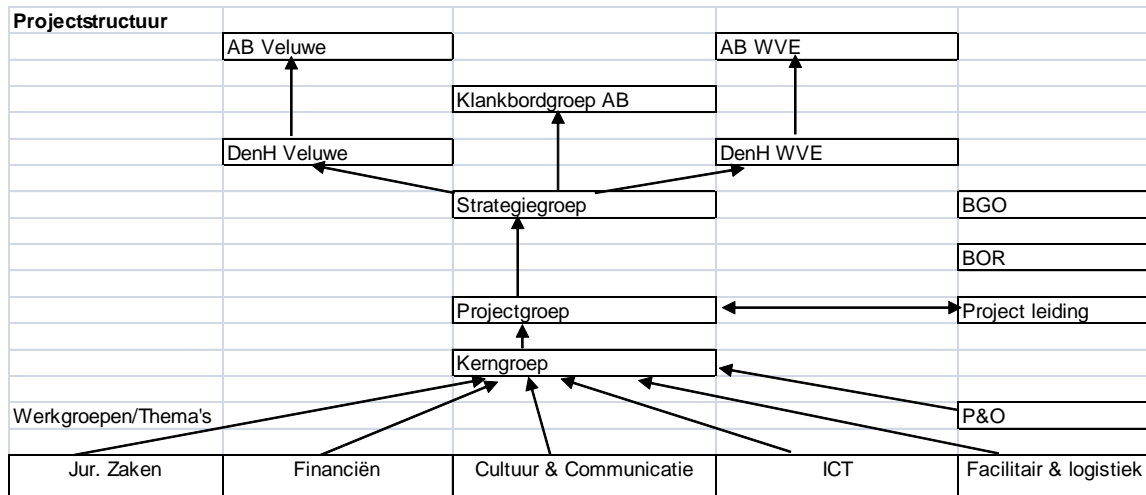
2.1 MANIER VAN WERKEN

Het is van belang zowel besturen van beide waterschappen als de medewerkers op een goede manier bij het proces en bij de inhoud te betrekken. Tot nu toe is gewerkt met een combinatie van het top-down stellen van kaders en het bottom-up invullen van deze kaders. Dat heeft goed gewerkt. Op deze manier worden zowel bestuurders als medewerkers optimaal ingezet. Deze manier van werken is op verschillende manieren geborgd in projectstructuur en besluitvormingsmomenten:

- De bestuurders worden voor de aansturing van het project vertegenwoordigd door de strategiegroep en blijven voor belangrijke beslissingen zelf aan zet
- Ongeveer 30 medewerkers zullen een belangrijke rol vervullen in het traject met allen een bepaalde tijdsbesteding; verder wordt iedereen goed geïnformeerd en bij het vormgeven van het eigen werk in de nieuwe, toekomstige organisatie betrokken
- Er wordt gewerkt volgens het 'linking pin' principe waardoor er telkens minimaal een persoon is in een groep die ook zitting heeft in de bovenliggende besluitvormende en een persoon die zitting heeft in de onderliggende besluitvormende laag.

- Naarmate het proces vordert wordt voor medewerkers en managers steeds duidelijker hoe zaken gaan lopen. Daarmee worden de persoonlijke belangen ook groter. Hier dient rekening mee gehouden te worden.

2.2 PROJECTSTRUCTUUR



2.1.1 Besturen

Alle formele besluiten die thuishoren bij het bestuur, worden uiteraard aan beide besturen voorgelegd. Tot de bestuurlijke verantwoordelijkheden behoort onder meer het vaststellen van het sociaal statuut.

2.1.2 Strategiegroep

Leden: de strategiegroep wordt gevormd door de een onafhankelijk voorzitter, de dijkgraven van beide waterschappen, een heemraad van beide waterschappen, de beide secretaris-directeuren en de projectleider.

Rol: Kennismaken van de producten van de projectorganisatie, toetsen op inhoud en samenhang, opdrachtgever voor het project, besluiten over de te voeren strategie richting besturen en richting externe partijen zoals de provincie. De strategiegroep werkt als voorportaal voor beide D&H's.

2.1.3 Klankbordgroep AB

Leden: de klankbordgroep wordt gevormd door een paritair aantal AB-leden van beide waterschappen en beide heemraden (ca. 10).

Rol: vroegtijdig kennismaken van fusievoorstellen die voor de beide AB's worden voorbereid en kennismaken van de voortgang.

2.1.4 projectgroep

Leden: de projectgroep wordt gevormd door de externe projectleider en de directies van beide waterschappen.

Rol: voorportaal voor bestuurlijke stukken, besluitvorming over ambtelijke stukken, procesbewaking op de algemene voortgang, integraliteit van stukken en samenhang van het project.

2.1.5 Kerngroep

Leden: de kerngroep wordt gevormd door de externe projectleider, de adjunct-directeuren en een aantal afdelingshoofden per waterschap.

Rol: bespreking praktische gang van zaken in de werkgroepen, voortgang en samenhang, opdrachtgeving aan werkgroepen en toetsen van (tussen)producten. Verder is de kerngroep verantwoordelijk voor het uitwerken van het besturings- en managementconcept en het ontwikkelen van de organisatiestructuur.

2.1.6 Werkgroepen

Leden: de externe projectleider (of plaatsvervanger), maximaal twee medewerkers per waterschap en (op afroep) een ondersteuner, bijvoorbeeld om notulen te maken of zaken uit te werken.

Rol: opstellen van werkplan voor het betreffende onderwerp, uitvoeren van het werkplan voor het betreffende onderwerp.

2.3 EXTERNE PROJECTLEIDING

Tot de indiensttreding van de directeur van de nieuwe, gemeenschappelijke organisatie is een externe projectleider belast met de integrale planning en voortgangsbewaking van de implementatie en de tijdige realisatie van de producten. De projectleider maakt deel uit van de strategiegroep, de projectgroep en de kerngroep. De projectleider is vanuit de kerngroep de linking pin met en tussen de werkgroepen. Daartoe kan hij medewerkers van zijn kantoor inschakelen. Daarnaast fungeert de projectleider of een ander lid van de projectgroep als voorzitter van een werkgroep. Is de projectleider geen voorzitter, dan maakt een medewerker van zijn kantoor deel uit van de werkgroep. De projectgroep (opdrachtnemer) legt verantwoording af aan de strategiegroep (opdrachtgever).

Van de projectleider wordt verder verwacht dat hij/zij:

- verstand heeft van fusie bij de lagere overheid
- beleidsstukken op bestuurlijk niveau kan opstellen
- de projectorganisatie kan aansturen.

De projectleider ziet toe op tijdige uitvoering van het procesplan en rapporteert daarover aan de projectgroep en de strategiegroep.. Hij zet, in overleg met de kerngroep, lijnen en opdrachten in de beide organisaties uit, stuurt waar nodig bij en levert desgewenst een inhoudelijke bijdrage aan de totstandkoming van (deel)resultaten. Hij fungeert als aanjager en uitvoerder, hij voert regie over de deelopdrachten. Tenslotte bewaakt de projectleider de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen die zijn benoemd.

Ten behoeve van kwaliteit en efficiëntie, alsook ter voorkoming van discontinuïteit, committeert de projectleider zich aan:

- Planning bestuurlijke en ambtelijke processtappen;
- Misie, Visie en strategie nieuwe (ambtelijke) organisatie;
- De gevolgde en te volgen procesgang (bottom-up).

3. NADERE BLIK OP DE HOOFDTHEMA'S

Er wordt een aantal hoofdthema's nader uitgewerkt in het traject, waarvan hieronder de hoofdlijn te vinden is. Het gaat om de volgende hoofdthema's:

1. Uitwerking bestuur & organisatie
2. Cultuur en communicatie
3. P&O/Rechtspositie
4. Processen
5. Juridische zaken
6. ICT
7. Facilitair & Logistiek (waaronder huisvesting)
8. Financiën

Voor alle werkgroepen geldt dat hun eerste opdracht zal zijn het opstellen van een werkplan. In dit werkplan zullen de precieze werkzaamheden en planning zijn opgenomen. Het onderstaande geeft een voorlopig beeld van de werkzaamheden en planning van de activiteiten per groep. Verder is per groep aangegeven welk gremium verantwoordelijk is voor een besluit over het betreffende (deel) product. Het projectplan zal steeds meer worden verfijnd, maar ook worden aangepast aan actuele ontwikkelingen.

3.1 UITWERKING BESTUUR & ORGANISATIE

De hoofdlijn van besturing en organisatie is onderdeel van het voortraject, dat nu loopt. Het is van belang dat dit traject met intensieve betrokkenheid van het bestuur en van de secretaris-directeuren doorlopen wordt. Daarom ressorteert dat deel van het project direct onder de Projectgroep. Het wordt uitgewerkt door de kerngroep. Nadat hoofdlijnen van besturing en organisatie zijn vastgesteld vindt de nadere uitwerking plaats in de werkgroep uitwerking besturing en organisatie.

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGSTRAJECT
2.1 Uitwerking besturingsfilosofie, dienstverleningsconcept en organisatieprincipes	15-11-2010	In besturen
2.2 Ontwerpen detail-organisatiestructuur	30-11-2010	In Projectgroep

3.2 CULTUUR EN COMMUNICATIE

Dit traject heeft betrekking op de interne communicatie, met name gericht op de medewerkers van beide waterschappen, daarnaast ook op de betrokken bestuursleden. Voor de medewerkers heeft de fusie een grote impact; het raakt aan functie, werkomgeving, collega's en standplaats en brengt ten aanzien van verschillende onderdelen, vragen, weerstand of onzekerheid met zich mee. Het is van groot belang de interne doelgroepen steeds juist, tijdig en eenduidig te informeren. Daarbij gaat het niet alleen om informeren, maar ook om het kanaliseren en ruimte geven aan emoties, de communicatie moet ruimte bieden voor duiding en reactie. Deze vereisten en het karakter van de informatie maken dat mondelinge communicatie hier de voorkeur verdient boven schriftelijke. Schriftelijke communicatie kan in het hele proces wel ondersteunend zijn.

Binnen de interne doelgroep kunnen we subgroepen onderscheiden zoals management, medewerkers op de hoofdvestiging en medewerkers op zuiveringen, gemalen en werkplaatsen en bestuursleden. De doelgroepen kunnen verschillen op kenmerken als bijvoorbeeld binding met de hoofdvestiging, zekerheid standplaats of mate van functiewijziging. Met deze kenmerken moet rekening worden gehouden bij het vormgeven van de communicatie.

Voor de communicatie over de fusie vormen ook beide AB's een aparte communicatiedoelgroep. In deze fase is het de rol van dijkgraven en secretaris-directeuren, al dan niet in het verband van de zgn. strategiegroep, om de AB's te informeren en te betrekken. Schriftelijk fusienieuws uit de organisatie gaat altijd door naar de bestuursleden (eventueel via een extra emailtendering).

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
3.1 Uitwerken opdracht in werkplan	15-09-2010	Projectgroep
3.2 Cultuur(elementen) nieuwe organisatie bepalen	december	Besturen
3.3 Nieuwe website	30-09-2011	Projectgroep
3.4 Communicatiebeleid	september	Besturen

3.3 P&O/RECHTSPOSITIE

AANTAL MIJLPALEN P&O/RECHTSPOSITIE	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
<ul style="list-style-type: none"> • Instellen BOR 	31-08-2010	Projectgroep
<ul style="list-style-type: none"> • Instelling BGO/Instemmen verordening BGO 	September 2010	AB's
<ul style="list-style-type: none"> • Instellen plaatsingscommissie 	December 2010	Projectgroep
ACTIVITEITEN		
Uitwerken opdracht in werkplan	15-09-2010	Projectgroep

3.4 PROCESSEN

De opdracht en manier van werken rondom de uitwerking van de primaire en ondersteunende processen wordt op een later moment vastgesteld. Dit hangt sterk samen met de nadere uitwerking van het managementconcept.

3.5 JURIDISCHE ZAKEN

Onder het hoofdthema Juridische Zaken worden alle zaken opgepakt met een juridische component. Daarbij is in het eerste half jaar een belangrijke opdracht het realiseren van de rechtsvorm (die overigens nog gekozen moet worden)

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
1.1 Opstellen werkplan	15-09-2010	Projectgroep
1.2 Realiseren samenwerkingsvorm	December 2010	Besturen
1.3 Bepalen te wijzigen juridische documenten	31-12-2010	Projectgroep
1.4 Inventarisatie contracten	31-03-2011	Projectgroep
1.5 Aanpassen contracten	30-06-2011	Projectgroep
1.6 Organisatieverordering, organisatiebesluit en mandateringsregelingen	30-09-2011	Besturen

3.6 ICT

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
8.1 Opstellen werkplan (inclusief stappenplan integratie)	September 2010	Projectgroep
8.2 Inventarisatie huidige ICT	30-09-2010	Projectgroep
8.3 ICT-voorbereiden	30-03-2011	Projectgroep
8.4 ICT-realiseren	30-09-2011	Projectgroep
8.5 Vormgeven documentaire informatievoorziening en archief	30-09-2011	Projectgroep

3.7 FACILITAIR & LOGISTIEK

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
9.1 Opstellen werkplan	September 2010	Projectgroep
9.2 Uitgangspunten huisvesting	30-08-2010	Strategiegroep
9.3 Onderzoek huisvestingsmogelijkheden	31-10-2010	Strategiegroep
9.4 Besluit over huisvesting op basis van onderzoek en uitgangspunten	December 2010	AB's
9.5 Realiseren huisvesting	30-09-2011	Projectgroep
9.6 Facilitaire zaken realiseren	31-12-2011	Projectgroep

3.8 FINANCIËN

ACTIVITEITEN	GEREED ALS WERK-DOCUMENT	BESLUITVORMINGS TRAJECT
10.1 Opstellen werkplan	September 2010	Projectgroep
10.2 Ontwerpen bestuursinstrumenten	31-12-2010	AB's
10.3 Inrichten P&C-proces	31-03-2011	DB's
10.4 Inrichten financiële administratie	30-06-2011	Projectgroep
10.5 Verordeningen financieel beheer	30-06-2011	AB's
10.6 Regelingen financieel beheer	30-09-2011	DB's
10.7 Meerjarenraming beide waterschappen en samenwerkingsverband	30-06-2011	AB's
10.8 Begroting 2012 beide waterschappen en samenwerkingsverband	30-10-2011	AB's

4. PLANNING BESTUURLIJKE BESLISMOMENTEN 2010

2010	SG	DB	AB-Inhoud
			Vergadering van de Klankbordgroep AB worden nog gepland
32			
33	23-aug -Voorbereiden inbreng AB 23 sept dit door de inhoud voor de 23e september per onderdeel te bespreken. Dit betekent dat de kapstok voor de onderdelen nog niet klaar hoeft te zijn.	23-aug aansluitend aan de SG een is gezamenlijk DB dit is het uiteindelijke voorportaal voor AB van 23 september qua inhoud stukken niet qua	
34	-Kennisnemen en aanvullen Huisvesting notitie (is een plus op AB stuk)	31-aug Gezamenlijke D&H vergadering (Apeldoorn)	
35			
36			9 en 6 sept commissie AB bij Veluwe en Informatief AB bij V&E.
			14-sep gezamenlijke informatief AB bij V&E inzake werkwijze bestuurlijke aansturing van ambtelijke
37		16-sep	
38			23 sept V&E en 30 sept Veluwe AB voorstel welke onderstaande onderwerpen in samenhang weergeeft. AB voorstel is richtinggevend voor de uitwerking van het definitieve besluit in december.
			-Instemmen met Visie nieuwe Waterschap;
			-Instemmen met Bestuursfilosofie uit het BMC
			-Kennis te nemen van de Planning 2010 detail en doorkijk 2011 (inc P&O traject)
			-Instemmen met het uitwerken van één voorkeursvariant juridische vorm (GR/Stichting)
			-Instemmen met kaders en aanpak uit de notitie huisvesting
			-Kennisnemen notitie communicatie
			- In te stemmen met verordening BGO
			- Kennisnemen van Euro (versterkt, samenwerken, fusie)
			- Zo mogelijke Kennisnemen Schets Pol. Bestuurlijke Omgeving

39			30-sep			
40						
41			14-okt			
42	22-okt	Strategiegroep				
43			28-okt			
44						
45	11-nov	Voorbereiding AB 16 dec. Functieprofiel directie	11-nov			
46						
47			25-nov	Voorbreiden AB 16 dec Functieprofiel directie		
48					2-dec	AB Veluwe Cie en informeel AB Vallei&Eem
49			9-dec			
50					15/16	Definitieve besluitvorming voor uitvoering ambte -Vaststellen uitgewerkt Bedrijfsplan (met de volg onderdelen Visie, Bestuur/Bedrijfsfilosofie, Jur. V aansturing ambt. Org, bestuursinstrumentarium, hoofdstructuur)
						Instellen Plaatsingscommissie
						- Vaststellen planing 2011
						- Vaststellen Kosten Batenanalyse Ambtelijke fu
						- Vaststellen procesafspraken omgang beleidsverschillen
	16-dec	Voorbereiding AB WK 5 2011 - Besluiten voorkeursvariant huisvesting - Vaststellen bestuursinstrumenetn 2011 (BBP)				- Schets Pol. Bestuurlijke Omgeving.

5. PLANNING BESTUURLIJKE BESLISMOMENTEN 2011

2011	SG	DB	AB-Inhoud
1			
2	Wk 2	Wk 2	Voorbereiding AB WK 5
3			
4	Wk 4	Wk 4	-Besluiten input Sociaal statuut tbv BGO Besluiten Plaatsing Directie
	Wk 5		WK 5 - Vaststellen Huisvesting en Standplaats medewerkers - Schets Pol. Bestuurlijke Omgeving - Kennismaken Nieuwe Directie - Vaststellen bestuursinstrumenten 2011 (E
5			
6	Wk 6	Wk 6	Versturen Fube/Fuwa (eind wk 6) = Voortgang
7			
8	Wk 8	Wk 8	Vaststellen Fube/Fuwa
9			
10	Wk 10	Wk 10	Voorbereiding AB Wk 15
11			
12	Wk 12	Wk 12	Voorbereiding AB WK 15
13		WK 13	-Aanleveren DB voorstel Fube/Fuwa
14	Wk 14	Wk 14	-Vaststellen Fube/Fuwa
15	Wk 15		WK 15 - Vaststellen Sociaal Statuut
16	Wk 16	Wk 16	- Vaststellen Rechtspositieregeling
17			
18	Wk 18	Wk 18	- Schets Pol. Bestuurlijke Omgeving = Voortgang
19			
20	Wk 20	Wk 20	
21			
22	Wk 22	Wk 22	
23			
24	WK 24	WK 24	
25			
26	Wk 26	Wk 26	

BIJLAGE 7: COMMUNICATIEPLAN

COMMUNICATIE FUSIETRAJECT TOT EIND 2010

Dit traject heeft betrekking op de interne communicatie, met name gericht op de medewerkers van beide waterschappen, daarnaast ook op de betrokken bestuursleden. Voor de medewerkers heeft de fusie een grote impact; het raakt aan functie, werkomgeving, collega's en standplaats en brengt ten aanzien van verschillende onderdelen, vragen, weerstand of onzekerheid met zich mee. Het is van groot belang de interne doelgroepen steeds juist, tijdig en eenduidig te informeren. Daarbij gaat het niet alleen om informeren, maar ook om het kanaliseren en ruimte geven aan emoties, de communicatie moet ruimte bieden voor duiding en reactie. Deze vereisten en het karakter van de informatie maken dat mondelinge communicatie hier de voorkeur verdient boven schriftelijke. Schriftelijke communicatie kan in het hele proces wel ondersteunend zijn.

Binnen de interne doelgroep kunnen we subgroepen onderscheiden zoals management, medewerkers op de hoofdvestiging en medewerkers op zuiveringen, gemalen en werkplaatsen en bestuursleden. De doelgroepen kunnen verschillen op kenmerken als bijvoorbeeld binding met de hoofdvestiging, zekerheid standplaats of mate van functiewijziging. Met deze kenmerken moet rekening worden gehouden bij het vormgeven van de communicatie.

Voor de communicatie over de fusie vormen ook beide AB's een aparte communicatiedoelgroep. In deze fase is het de rol van dijkgraven en secretaris-directeuren, al dan niet in het verband van de zgn. strategiegroep, om de AB's te informeren en te betrekken. Schriftelijk fusienieuws uit de organisatie gaat altijd door naar de bestuursleden (eventueel via een extra emailtendering).

STRATEGIE

In deze fase is het van belang de medewerkers 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 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.

KERNBOODSCHAP

Voor de interne communicatie naar de medewerkers luidt de kernboodschap:

'De twee waterschappen werken vooruitlopend op een volledige (bestuurlijke) fusie aan een ambtelijke fusie per 1.1.2012. Deze fusie is nodig om ook in de toekomst op efficiënte 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'.

UITWERKING

- a) algemeen: besluiten van AB's, strategiegroep en andere relevante ontwikkelingen (reactie provincie, ontwikkelingen 'Storm') worden steeds zo snel mogelijk organisatiebreed en uniform gecommuniceerd in beide organisaties. Hiervoor wordt een

communicatiekalender opgesteld van de belangrijkste beslismomenten die in ieder geval om snelle, organisatiebrede en voor beide waterschappen gelijktijdige communicatie vragen. Berichtgeving vindt in principe plaats door de twee secretaris-directeuren gezamenlijk om de eenheid te onderstrepen.

- b) Eenduidige fusie-informatie wordt gecommuniceerd via één intranetomgeving. Deze intranetomgeving informeert niet alleen, maar biedt ook de gelegenheid voor reacties. Voor een herkenbare en eenduidige schriftelijke en digitale communicatie wordt een (tijdelijke) huisstijl 'voor intern gebruik' uitgewerkt op basis van de twee nu bestaande huisstijlen.
- c) Team- en afdelingsoverleg vormen een belangrijke plek voor informatieduiding, meningsvorming en reactie in de ambtelijke organisatie. Team- en afdelingshoofden vormen daarin een belangrijke schakel. Zij bespreken het fusienieuws met hun medewerkers volgens een aan te leveren opzet. De MO's (Management Overleggen) van beide waterschappen ontmoeten elkaar periodiek om ontwikkelingen rondom de fusie te bespreken en advies te geven.

COMMUNICATIEMOMENTEN AB'S

14.9	Voorlichting aan gezamenlijke besturen
23.9	AB-vergadering Vallei & Eem
30.9	AB-vergadering Veluwe
(wk 48/49)	Voorlichting aan gezamenlijke besturen (nog te plannen)
2.12	Cie AB Veluwe en informeel AB Vallei & Eem
15.12	AB-vergadering Veluwe
16.12	AB-vergadering Vallei & Eem

De data voor klankbordgroep AB zullen in onderling overleg nog worden gepland.

BIJLAGE 8: FINANCIËEL BESPARINGSPOTENTIEEL

SAMENVATTING

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 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 versterking van de huidige organisaties nodig. Uit globale berekeningen blijkt dat dit de komende jaren een gezamenlijke financiële inspanning van ca. € 5 miljoen per jaar vraagt. Hierop gaan wij in het navolgende in.

Door de fusie van beide waterschappen zal 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

De besparingen zullen geleidelijk worden gerealiseerd. 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 fusie is de besparing minder. Doordat de besturen van de beide waterschappen (voorlopig) blijven bestaan, zijn de kosten van bestuur en van bestuursondersteuning hoger dan bij volledige fusie. Een (voorlopig) ambtelijke fusie tussen de 2 waterschappen, met het (voorlopig) aanhouden van de huidige kantoorruimten leidt 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 aan

het eind van het jaar 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. 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 projectkosten voor 2011 zullen in het bestuursvoorstel van december worden opgenomen.

HUIDIGE KOSTENONTWIKKELING

In beide waterschappen is een meerjarenraming beschikbaar van de ontwikkeling van de kosten tot en met 2015. Voor Waterschap Veluwe is dit op basis van de concept-begroting 2011 en voor Waterschap Vallei & Eem is dit de meerjarenraming van de VisieEffectrapportage 2011. In deze kostenontwikkeling is vanaf 2012 rekening gehouden met ons aandeel in de Actie Storm. Dit betekent dat vanaf 2012 Vallei & Eem en Veluwe alle kosten dragen van de muskusrattenbestrijding. Tevens zullen beide waterschappen vanaf 2012 gedurende 7 jaar elk ca. € 3 miljoen aan het rijk afdragen als bijdrage in de kosten van het Hoogwaterbeschermingsprogramma. Deze laatste kosten worden aangemerkt als investering en op de begroting drukken de kapitaallasten.

Ontwikkeling kosten

x€ 1.000

Jaar	Kosten Veluwe	Kosten Vallei & Eem	Kosten Totaal	Stijging jaarlijks
2010	54.033	62.260	116.293	
2011	54.910	62.090	117.000	0,6%
2012	58.605	64.741	123.346	5,4%
2013	60.111	67.227	127.338	3,2%
2014	61.598	68.908	130.506	2,5%
2015	64.866	70.841	135.707	4,0%

In de periode 2010-2015 stijgen de jaarlijkse kosten met ruim € 19 miljoen. Hiermee ligt het kostenniveau in 2015 ruim 16 % hoger ligt dan in 2010. De eerste piek is in 2012 en is voor een groot deel te verklaren uit de Actie Storm. Verwacht mag worden dat de kosten nog fors extra zullen toenemen door overdracht van taken van het rijk.

Zoals hiervoor aangegeven wordt ervan uitgegaan dat in het kader van Actie Storm de waterschappen € 75 miljoen gaan bijdragen in de kosten van het huidige Hoogwaterbeschermingsprogramma 2011-2017 (HWBP 2). Deze kosten worden als investering aangemerkt en in 35 jaar afgeschreven. Met het totale HWBP 2 is een bedrag gemoeid van € 2,4 miljard. Hierna komt HWBP 3 (2013-2020), waarmee opnieuw een bedrag van € 5 miljard is gemoeid. In de rapportage bij de Actie Storm is aangegeven dat de waterschappen ervoor opteren om het

Hoogwaterbeschermingsprogramma na HWBP 3 over te nemen. Maar gelet op de bezuinigingsdoelstelling van het Rijk zijn er zelfs geluiden die suggereren dat het Rijk het HWBP 2 en HWBP 3 met uitzondering van de deltawerken en de Afsluitdijk aan de waterschappen wil overdragen. Met de mogelijke financiële consequenties hiervan is nog geen rekening gehouden.

VERSTERKT ZELFSTANDIG VERDER

Ten aanzien van “versterkt zelfstandig verder” is in het voorstel dat in januari 2010 is behandeld in beide Algemene Besturen aangegeven dat, om in de nabije toekomst op een doelmatige wijze invulling te kunnen blijven geven aan onze taken, de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe zich beiden moeten versterken. De kwetsbaarheid dient te verminderen en de kwaliteit dient op het benodigde niveau te worden gebracht. Personele uitbreiding zowel kwantitatief als kwalitatief is noodzakelijk. Dit leidt voor beiden structureel tot hogere kosten.

Bij versterkt verder gaan zijn vier verschillende meerkostensoorten te onderscheiden

- a. Kosten die samenhangen met het wegnemen van kwetsbaarheden;
- b. Kosten die samenhangen met het realiseren van ambities;
- c. Kosten die samenhangen met het stabiel leveren van kwaliteit;
- d. Kosten die samenhangen met het relatief (ten opzichte van anderen) kleiner worden van het waterschap.

De ontwikkeling is die van richting minder waterschappen. Als de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe kiezen voor zelfstandigheid, dan werkt die ontwikkeling op in ieder geval twee manieren door:

- ten eerste worden sommige collectieve ontwikkelkosten omgeslagen naar alle waterschappen, ongeacht de omvang van het waterschap. Dit geldt ook voor delen van contributies aan o.a. de Unie van Waterschappen, STOWA en Het Waterschapshuis. Bij minder waterschappen nemen de kosten per waterschap toe.
- ten tweede zal bij schaalvergroting in de waterschapswereld de aantrekkelijkheid van de waterschap Vallei & Eem en Veluwe als werkgever (op termijn) afnemen. Dit zal (deels) gecompenseerd moet worden in de beloningsfeer alsmede extra kosten van werving van personeel vergen.

Door WagenaarHoes is de hogere last van “Versterkt zelfstandig verder” voor de langere termijn geprognosticeerd op 5% ofwel ca. € 7 miljoen per jaar. Bij deze berekening is ervan uitgegaan dat de waterschappen als waterplatform zullen gaan functioneren. Als visie voor het gefuseerde waterschap wordt voorgesteld te kiezen voor het scenario ‘Waterschap als waterpartner’ gecombineerd met elementen uit ‘Waterschap als kernwaterschap’ en ‘Kerntakenwaterschap’. Als de waterschappen zelfstandig doorgaan, leidt het zijn van ‘Waterschap als waterpartner’ op langere termijn tot een hogere last, die globaal kan worden berekend op maximaal € 5 miljoen per jaar.

BESTUURLIJKE FUSIE TOT ÉÉN WATERSCHAP

De kosten en tarieven van beide waterschappen zijn, in vergelijking met de omgeving, relatief laag. De fusie van beide waterschappen is ook financieel aantrekkelijk. Bij een bestuurlijke fusie van beide waterschappen kunnen forse besparingen worden bereikt op de kosten voor bedrijfsvoering, bestuur(-s ondersteuning) en huisvesting. Dit bedrag is berekend op basis van het huidige ambitieniveau (vastgelegd in hun visies) van de waterschappen, hun begrotingen

2010 en bij ongewijzigd beleid. De grootste besparingen kunnen worden bereikt bij de bedrijfsvoering.

In cijfers betreft dit globaal:

- Bedrijfsvoering	€ 7,0 miljoen
- Bestuur(-s ondersteuning)	€ 2,5 miljoen
- Huisvesting	<u>€ 1,5 miljoen</u>
TOTAAL	€ 11 miljoen

Deze € 11 miljoen is onderbouwd door per proces in beeld te brengen de huidige kosten, verdeeld in kapitaallasten, personeelslasten en externe kosten en per item de mogelijke besparing in een percentage uit te drukken. Het zijn op dit moment grove percentages bedoeld om een streefrichting aan te geven.

Bij een volledige fusie wordt uitgegaan van één centrale huisvesting. Het handhaven van de huidige 2 locaties is natuurlijk duurder, waardoor dat deel van de besparing van ca € 1,5 miljoen komt te vervallen.

Nader onderzoek naar de haalbaarheid van het besparingspotentieel is gestart en zal aan het eind van het jaar beschikbaar zijn. Ook dan nog zal pas bij de daadwerkelijke fusie/ambtelijke integratie blijken of deze bedragen volledig en binnen termijn gehaald kunnen worden. De mate van besparingen en de fasering is mede afhankelijk van het moment dat de bestuurlijke fusie gestalte krijgt.

Tevens is de verwachting is dat deze besparingen als gevolg van frictie- en integratiekosten (zie hierna) pas volledig vier jaar na de aanvang van de fusie gerealiseerd kunnen worden. Deze inschatting is gebaseerd op een aantal aannames, die afhankelijk zijn van de werkelijke frictie- en integratiekosten.

Zowel fusie alsook ambtelijke integratie brengen voorbereidings- en frictiekosten met zich mee. De voorbereidingskosten zijn interne kosten voor inzet eigen personeel en externe kosten. De belangrijkste externe voorbereidingskosten omvatten adviezen derden, projectleiding, huisvesting en ICT. Als frictiekosten zijn aan te merken vervroegde afschrijving van investeringen en kosten die voortkomen uit het toepassen van het (nog met de vakorganisaties overeen te komen) Sociaal statuut. Tot nu toe zijn alleen kosten gemaakt of verplichtingen aangegaan voor adviezen van derden en projectleiding tot en met de voorbereiding van 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 worden door beide waterschappen in de exploitatie 2010 opgevangen. Ook de kosten van inzet van eigen menskracht worden door beide waterschappen in de exploitatie 2010 opgevangen. Een goed beeld van frictiekosten zal pas in 2011 kunnen worden gegeven. Bij het go/no-go voorstel zal al wel meer inzicht in de overige kosten kunnen worden gegeven en een voorbereidingskrediet worden gevraagd.

AMBTELIJKE INTEGRATIE ALS VOORPORTAAL VAN BESTUURLIJKE FUSIE

Bij voorlopig alleen een ambtelijke fusie per 1 januari 2012 blijven de besturen en het juridisch instrumentarium (zoals keur, kostentoedeling en andere belastingverordeningen) per waterschap bestaan. Hierdoor is een deel van het berekende besparingspotentieel nog niet te halen. Dit betreft (delen van) de processen planvorming, besturende processen en Ondersteunende processen. De verwachting is dat voor de primaire processen al wel een start kan worden gemaakt met de besparingen.

Bij het proces planvorming wordt verwacht dat bij ambtelijke fusie 50 % van de verwachte besparing kan worden gerealiseerd. Nog steeds moet voor beide waterschappen plannen worden gemaakt. Bij het besturende proces wordt nagenoeg geen besparing gerealiseerd aangezien er nog steeds twee waterschapsbesturen zijn. Extra ondersteuning blijft nodig om de voorstellen naar de twee besturen te coördineren.

Bij de ondersteunende processen zal naar verwachting 75 % van de verwachte besparing worden gerealiseerd. Twee besturen vragen ook extra ondersteuning en extra werkzaamheden. Om deze 75 % te realiseren is het uitgangspunt dat de bedrijfsvoering op één wijze gebeurt. Dit blijkt o.a. uit eenzelfde model van begroting, jaarrekening en bestuursvoorstellen en een gelijke huisstijl. Dit betekent dat bij alleen ambtelijke integratie ca. € 2,5 miljoen van het verwachte besparingspotentieel niet zal worden gehaald.

Uitgangspunt van de fusie was dat 1 centrale huisvesting zou worden gekozen. Bij alleen een ambtelijke fusie komt dit ter discussie. Als er per 1 januari 2012 nog geen centrale huisvesting wordt gerealiseerd blijven beide locaties en de daarbij behorende kosten bestaan. Daarnaast moet rekening worden gehouden met extra dienstreizen. Tenslotte worden extra kosten gemaakt in ICT en in onder meer de documentaire informatievoorziening (dossierstromen) . In totaal betreft het hier een bedrag van ca. € 1,5 miljoen.

Een (voorlopig) ambtelijke fusie tussen de 2 waterschappen, met het (voorlopig) aanhouden van de huidige kantoorruimten leidt altijd nog tot een mogelijk jaarlijks besparingspotentieel van maximaal € 7 miljoen door een meer effectieve en efficiënte bedrijfsvoering. Ook hiervoor geldt de verwachting dat deze besparingen als gevolg van voorbereidings- en frictiekosten pas na vier jaar (vanaf 2016) echt gerealiseerd worden.

In totaal betekent dat in geval van een ambtelijke fusie, met het handhaven van de huidige kantoren het besparingspotentieel vooralsnog ruim € 4 miljoen minder is.

Bijlage 9: Brief Minister V&W m.b.t. fusieplannen

Ministerie van Verkeer en Waterstaat

> Retouradres Postbus 20901 2500 EX Den Haag

Waterschap Vallei en Eem
Dijkgraaf en Heemraden
Postbus 330
3830 AJ LEUSDEN

Plesmanweg 1
Den Haag
Postbus 20901
2500 EX Den Haag
T 070 351 6171
F 070 351 7895
www.minvenw.nl

Contactpersoon

Datum 11 augustus 2010
Onderwerp Uw brief over uw fusieplannen

Ons kenmerk
VenW/DGW-2010/1049

Uw kenmerk
2010/143422

Bijlage(n)

Geachte mevrouw Moons,

In uw brief van 21 juli geeft u aan dat de gedeputeerde staten van Gelderland, Utrecht en Overijssel hebben besloten voorlopig geen toestemming te geven voor de voorgenomen fusie tussen de waterschappen Veluwe en Vallei en Eem. U acht dit onverantwoord en verzoekt om een oriënterend gesprek.

Ik stel voorop dat ik de voorgenomen fusie van harte ondersteun. Deze ontwikkeling past binnen de staande kabinetsvoornemens inzake doelmatig waterbeheer zoals verwoord in de brief aan de Tweede Kamer van 11 december 2009 (TK 2009-2010, 27625, nr. 153). De colleges van gedeputeerde staten hebben de fusie vooralsnog tegengehouden met het oog op de vorming van het nieuwe kabinet. Zij wachten af wat in het coalitieakkoord wordt afgesproken over de toekomst van de waterschappen. Dit leidt tot een uitstel gedurende een overzienbare periode. Hierbij neem ik in acht dat de ambtelijke fusie voortschrijdt en dat hiermee een deel van de doelmatigheidswinst wordt gerealiseerd. Ik heb er vertrouwen in dat de colleges zich spoedig na de vorming van een nieuw kabinet, en in elk geval tijdig voor de verkiezingen van de leden van de provinciale staten in 2011, nogmaals buigen over de fusieplannen. Ik stel voor een en ander nader te bespreken met de Directeur-Generaal Water Annemieke Nijhof tijdens haar werkbezoek aan Vallei en Eem op 20 augustus a.s.

Ik dank u voor u schrijven en hoop u voldoende te hebben geïnformeerd,

Hoogachtend,

DE MINISTER VAN VERKEER EN WATERSTAAT,

ir. Camiel Eurlings

gelijkluidende brief naar waterschap Veluwe
c.c. GS Utrecht, GS Gelderland en GS Overijssel.

Pagina 1 van 1