



Waterschap Veluwe

WATER SCHAP  
Vallei&Eem

Aan  
de Bijzondere Ondernemingsraad  
van de waterschappen Vallei en Eem  
en Veluwe

Datum 6 december 2010  
Contactpersoon WOR-bestuurders  
Doorkiesnummer

Uw kenmerk UBOR 2010/05  
Ons kenmerk --  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument

Geachte BOR-leden,

Allereerst willen wij u hartelijk danken voor uw advies op het Integraal Beslis Document (IBD) dat wij van u hebben ontvangen. Uw advies d.d. 2 december j.l. is op 3 december door de WOR-bestuurders besproken. Wij willen als volgt reageren. Wij stellen vast dat de BOR zich niet ten principale tegen de fusie keert. Wel wenst de BOR een aantal kanttekeningen te maken en wil de BOR tot afspraken komen over de wijze van betrokkenheid in het vervolgproces. Wij stellen voor om hierover op korte termijn het gesprek te voeren. Wij hechten eraan om de stappen in de afgelopen periode te schetsen die zijn voorafgegaan aan de totstandkoming van uw advies.

Gedurende het fusietraject dat nu ruim twee jaar loopt hebben wij in eerste instantie de beide O.R.-en en later de BOR steeds op de hoogte gehouden van de bestuurlijke ontwikkelingen waaronder de aanleiding voor de wenselijkheid van opschaling. Inmiddels zijn deze plannen zodanig concreet geworden dat een advies conform de Wet op de Ondernemingsraden opportuun is.

- Op 2 november j.l. heeft de BOR de schriftelijke adviesaanvraag ontvangen.
- Op 3 november heeft de BOR schriftelijk gereageerd op het concept van het IBD.
- Op 9 november heeft een 1<sup>e</sup> overlegvergadering plaatsgevonden, waarop vragen zijn gesteld en meningen gewisseld.
- Ter voorbereiding op het overleg met de projectleider fusie op 11 november is er op 10 november aanvullende schriftelijke informatie aan de BOR gezonden. Deze informatie is besproken en is er door de projectleider een aantal vragen beantwoord.

- Op 11 november is door de BOR vervolgens per mail een aanvullend aantal schriftelijke vragen gesteld. Deze zijn door de de WOR-bestuurders (de secretaris-directeuren) op 15 november per mail beantwoord.
- Op 16 november heeft er een 2<sup>e</sup> bijeenkomst plaatsgevonden tussen BOR en de projectleider. Ook in deze bijeenkomst is een aantal vragen beantwoord.
- Op 18 november is door de WOR-bestuurders aangegeven dat de conceptstatus van het rapport is omgezet in een definitieve status. Dit op grond van de informatieve gecombineerde AB vergadering, welke de voorzitters van de BOR ook hebben mogen bijwonen. Van de tekstuele wijzigingen is de BOR schriftelijk op de hoogte gebracht.
- Door de BOR is aangegeven meer tijd nodig te hebben om haar advies voor te bereiden. De geplande OV-vergadering van 25 november is daarom verplaatst naar 29 november.
- Op 29 november, voorafgaand aan de OV-vergadering hebben de WOR-bestuurders een voorlopig schriftelijk advies van de BOR mogen ontvangen. In de OV-vergadering zijn standpunten en meningen gewisseld.
- Op 30 november hebben de WOR-bestuurders per mail gereageerd op het voorlopig advies van de BOR.
- Op 2 december hebben de WOR-bestuurders het definitieve schriftelijk advies van de BOR mogen ontvangen. Dit advies is door de directeuren op 3 december besproken om tot een opstelling te komen van deze schriftelijke reactie.

Wij stellen vast dat onze schriftelijke reactie van 30 november tot een aantal aanpassingen in uw advies heeft geleid. In een aantal opmerkingen van onze kant heeft de BOR geen aanleiding gezien tot aanpassing van uw advies. In onze navolgende reactie volgen wij de opbouw van uw advies.

## **1. Visie BOR bij fusie**

U ziet een spanningsveld tussen het realiseren van kwaliteitsverbeteringen en het bereiken van efficiency. De spanning tussen kwaliteitsverbetering en efficiency maatregelen is in principe altijd aanwezig. Maar de voorgestelde besparingen richten zich primair op andere aspecten dan de kwaliteitsverbetering. Er worden o.a. dubbelingen in management, ondersteuning, bestuur en huisvesting opgeheven en er wordt op basis van schaal een marktvoordeel verwacht bij inkoopcontracten. In de uitwerking van de nieuwe organisatie zal worden aangegeven op welke terreinen kwaliteitsverbetering tot stand zal worden gebracht. Hierop zal de organisatie ook gaan monitoren. Met het aanbrengen van deze verbeteringen is ons nieuwe waterschap in staat om de komende jaren stevig tegemoet te treden. Echter, indien in de toekomst blijkt dat nieuwe ontwikkelingen vragen om aanpassingen, dan zullen wij die niet uit de weg kunnen gaan. Mede vanwege de economische crisis bevindt bestuurlijk Nederland zich momenteel in turbulente tijden. Het is daarom niet mogelijk om 10 jaar of langer vooruit te kijken als het gaat over de toekomstige taken, rol en positie van de waterschappen. Wel weten we dat we met deze fusie opschuiven van twee kleinere naar een middelgroot waterschap. Het aspect van langer vooruitkijken zal overigens een belangrijk aandachtspunt worden van de te vormen eenheid Strategie en Beleid.

Draagvlak is van onze kant een belangrijk aandachtspunt. Weerstand is echter in een proces als dit een begrijpelijk gegeven. We zullen er alles aan doen om personeel te informeren en groepen van personeel bij de uitwerking van voorstellen te betrekken. Wij stellen voor om hierover op korte termijn met de BOR van gedachten te wisselen. Een BGO-akkoord zal helpen om onzekerheden weg te nemen. Onze inspanning is erop gericht om zo snel als mogelijk een goed akkoord te bereiken.

Bestuurlijk is gekozen voor de getrapte wijze waarop de ambtelijke en bestuurlijke fusie gaat plaatsvinden. Alle aandacht zal erop gericht zijn om de bestuurlijke fusie één jaar na ambtelijke fusie te laten plaatsvinden.

Wij delen uw mening dat 'Het Nieuwe Werken' veel meer omvat dan huisvesting. Mede in relatie tot de keuze van huisvesting zal dit onderwerp bijzondere aandacht in het vervolgproces dienen te krijgen. Om tot een weloverwogen model van het Nieuwe Werken te kunnen komen, inclusief tijdstip en wijze van implementatie. Om die reden zal te zijner tijd hierover advies worden gevraagd op basis van een aparte adviesaanvraag.

## **2. Zorgvuldigheid**

De BOR wijst in paragraaf 1.2 van het advies over het belang van draagvlak voor de fusie onder de medewerkers. Wij sluiten ons hierbij graag aan. De zorg voor de medewerkers is in het fusie traject een van de belangrijkste aandachtspunten van de directies en de dagelijkse besturen. Dit betreft niet alleen het draagvlak voor de fusie maar ook zaken als plaatsing, huisvesting en cultuurontwikkeling.

In het plaatsingsproces zal zorgvuldig worden omgegaan met het vraagstuk 'vasthouden van kwaliteit'.

Wij nodigen de BOR uit om op korte termijn te verkennen op welke wijze betrokkenheid van de BOR kan worden vormgegeven bij de nadere invulling van de fusie. Op dit moment is reeds een groot aantal medewerkers van de beide waterschappen betrokken bij de invulling van deelaspecten. In 16 werkgroepen zijn medewerkers op basis van hun inhoudelijke expertise paritair vertegenwoordigd (zie projectstructuur werkgroepen implementatie fusie waterschappen). T.a.v eventuele directe betrokkenheid van de BOR zelf in de werkgroepen, willen wij u erop wijzen dat participeren in werkgroepen op gespannen voet kan staan met de onafhankelijke adviesbevoegdheid t.a.v. vraagstukken die uiteindelijk aan de BOR zullen worden voorgelegd.

Bij de directie gaan de uitgangspunten kwaliteitsverbetering, kwetsbaarheidsvermindering en bereiken van efficiency hand in hand. Effectief is geen sprake van een vermindering van 42 fte, maar van 27. Een aanzienlijk deel daarvan betreft een vermindering van management.

## **3. Inrichting van de nieuwe organisatie**

Bestuurlijk is gekozen om in goed overleg met de directies zelf vorm te geven aan de inrichting van de hoofdstructuur. Daarbij zijn meerdere organisatiemodellen ter sprake geweest. Gekozen is voor een zo plat mogelijke organisatie met zo zelfstandig mogelijk functionerende medewerkers. Het uiteindelijk gekozen model ligt nu ter advisering voor.

Procesgericht werken maakt het mogelijk om de plaats van een ieder zo goed mogelijk binnen hoofdprocessen te organiseren. De daarbij behorende verantwoordelijkheden zijn ons inziens helder beschreven, maar dienen nog wel verder te worden uitgewerkt. Het is de bedoeling om dit nader te organiseren onder verantwoordelijkheid van de afdelingshoofden en hoofdproceseigenaren als deze zijn benoemd. Zij kunnen dan samen handen en voeten geven aan de specifieke inrichting. Daarbij gelden de volgende uitgangspunten: De directie is eindverantwoordelijk voor de gehele organisatie en de bedrijfsvoering daarvan. De hoofdproceseigenaren zijn binnen door de directie gestelde kaders inhoudelijk verantwoordelijk voor het realiseren en evalueren van de twee hoofdprocessen. Zulks onder medewerking van medewerkers in afdelingen. Deze medewerkers vallen echter hiërarchisch onder hun eigen afdelingshoofden. Medewerkers hebben dus één baas. Dialoog tussen hoofdproceseigenaren en afdelingshoofden zal moeten leiden tot het stellen en bijstellen van prioriteiten. Indien in voorkomende gevallen er verschil van inzicht blijft bestaan, dan beslist de directie.

In de overgangssituatie, tot de bestuurlijke fusie, behouden de besturen van de beide huidige waterschappen uiteraard hun wettelijke verantwoordelijkheden en bevoegdheden. Beide secretaris-directeuren blijven hun werk richting hun eigen bestuur continueren tot het moment dat er sprake is van één bestuur van het nieuwe waterschap. Binnen afzienbare termijn zal met hen een taakverdeling worden afgesproken om taken in de directie van de nieuwe ambtelijke organisatie goed te verdelen. De inspanningen zullen er wel op gericht zijn om al in de overgangsfase zo veel mogelijk af te stemmen, uniformeren en harmoniseren.

Span of control is een belangrijk punt bij het verder inrichten van de fijnstructuur. Dit aspect wordt door de huidige werkgroepen meegenomen.

## **4. De nieuw te vormen cultuur**

Wij onderschrijven de opvatting van de BOR dat een gezamenlijke en gedragen eigen cultuur in sterke mate bepalend is voor het succes van de nieuwe organisatie. Wij zien het nieuwe management en het bestuur als belangrijke cultuurdragers van de nieuwe bedrijfsfilosofie. Voor beide gremia maar ook voor de medewerkers zal in de komende periode nadrukkelijk tijd en aandacht voor dit onderwerp ingeruimd dienen te worden. Aan de werkgroep Cultuur en Communicatie is gevraagd om ons te adviseren bij de te nemen stappen en concrete activiteiten om een nieuwe en gezamenlijke cultuur te bereiken. Gaarne vernemen wij

uw zienswijze of de BOR zich in deze aanpak kan vinden c.q. welke bijdrage de BOR in dit thema wenst te leveren.

Uiteraard zal er zo snel mogelijk een bestuurlijke beslissing worden genomen m.b.t. de gezamenlijke huisvesting van medewerkers. Zoals gezegd zal de BOR haar advies kunnen geven o.g.v. een adviesaanvraag huisvesting. Daarbij kan tevens aandacht worden geschonken aan het door u aangehaalde aandachtspunt inrichten gezamenlijke bedrijfscultuur.

## 5. Vervolgproces fusie

De BOR vraagt aandacht voor een zorgvuldige planning. Het belang van een zorgvuldige planning kunnen wij onderschrijven. Echter is het ook de zorg van de directie om medewerkers zo snel als mogelijk duidelijkheid te geven rond hun plek in het nieuwe waterschap. Dit is één en andermaal gebleken uit vragen die aan ons zijn gesteld in de verschillende voorlichtingsbijeenkomsten. Bijstelling van de planning naar achteren kan alleen plaatsvinden als daar heel goede redenen voor zijn.

De gelijke uitgangspositie voor personeel van beide waterschappen in het plaatsingsproces is een belangrijk uitgangspunt van de directie. Dit zal worden verwoord in het nog overeen te komen sociaal statuut.

Met betrekking tot huisvesting zullen wij op korte termijn het gesprek met de BOR aan kunnen gaan. Eerst zal er echter een voorgenomen besluit moeten komen van beide besturen in deze.

Wij zullen het aandachtspunt 'samenwerking met de BOR' bij herhaling op de agenda plaatsen om vast te stellen dat er met wederzijdse tevredenheid wordt samengewerkt. Wij blijven ons daarbij voortdurend verantwoordelijk voelen voor de voortgang in het proces. Zoals gezegd willen wij graag nader van gedachten wisselen over de manier van samenwerking / de rol van de BOR ten tijde van het implementatieproces fusie.

Apart zullen wij met u van gedachten willen wisselen inzake de evaluatie van de reorganisatie. Dit geldt uiteraard ook voor het punt werkdruk als gevolg van de fusiewerkzaamheden..

Wij zullen de BOR per ommegaande uitnodigen voor het voeren van een gesprek m.b.t. de in dit schrijven aangehaalde overlegpunten. Wij danken u voor uw constructief advies en zullen onze besturen hiervan in kennis stellen.

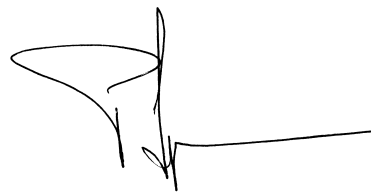
Met vriendelijke groet,

Waterschap Vallei en Eem,



mr. G.P. Dalhuisen  
secretaris-directeur

Waterschap Veluwe,



ing. P. Spaan  
secretaris-directeur