



Waterschap Veluwe

**Bijzondere OndernemingsRaad**

Directies waterschappen Veluwe en  
Vallei en Eem  
t.a.v. de heren P. Spaan en G.P. Dalhuisen

Datum	2 december 2010	Uw kenmerk	
Contactpersoon	BOR secretariaat	Ons kenmerk	UBOR 2010/05
Doorkiesnummer	(055) 527 29 11	Onderwerp	Advies integraal beslisdocument

Geachte heren Spaan en Dalhuisen,

Op basis van artikel 25 uit de Wet op de Ondernemingsraden ontvangt u bij dezen het advies van de BOR op het voornemen tot besluit tot fusie tussen Waterschap Vallei en Eem en Waterschap Veluwe.

Met vriendelijke groet,

i/o

Z.L.H. van de Koppel en H. Deunk  
voorzitters bijzondere ondernemingsraad van waterschap Veluwe en Vallei&Eem

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 2 van 17

## Woord vooraf

De Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) ontving op 2 november 2010 het "Integraal Beslisdocument fusie Waterschappen Vallei & Eem en Veluwe" in concept voor een adviesaanvraag. Op 10 november j.l. heeft de BOR de definitieve versie ontvangen, dit is op 18 november j.l. bevestigd door de WOR-bestuurders. Dit document geeft advies op het genoemde Integraal beslisdocument en de daaruit voortvloeiende besluitvorming op 15 en 16 december in de beide Algemene Besturen van de waterschappen Veluwe en Vallei & Eem.

De BOR beoogt met dit advies niet zozeer een positief of negatief eindoordeel te vellen, maar veel meer aan te zetten tot het voeren van discussie en nuancering en bijstelling *op de inhoud*.

De intentie is een constructieve bijdrage te leveren aan een goed besluit. Een goed besluit is in ogen van de BOR een besluit waarbij zowel de relevante voor- als nadelen voldoende en juist in beeld zijn. De inhoud van het advies gaat daarom in op het reeds doorlopen proces, het voorliggende document wat aanzet tot besluitvorming en de verdere vervolgfases van het fusieproces.

### **Leeswijzer**

Bij de opbouw van het advies is een structuur gekozen die aansluit bij de onderwerpen en thema's die de BOR van belang vindt bij de besluitvorming. Dit is geordend per thema.

In hoofdstuk 1 treft u de **visie** van de BOR aan op een aantal zaken van algemene aard, waarvan de BOR het van belang vindt dat daarmee rekening wordt gehouden gedurende het fusieproces. In hoofdstuk 2 gaat de BOR nader in op het **belang van zorgvuldigheid** en de wijze waarop daaraan in de beleving van de BOR tot op heden invulling is gegeven. In hoofdstuk 3 wordt stilgestaan bij de **inrichting van de nieuwe organisatie op hoofdlijnen**, voor zover daarover op dit moment een mening te vormen is. In hoofdstuk 4 benadrukt de BOR het belang van aandacht voor de nog te ontwikkelen **cultuur** van de nieuwe organisatie. In hoofdstuk 5 tenslotte neemt de BOR een voorschot op het **verdere vervolg** van het fusieproces.

## 1. Visie BOR bij een fusie van beide waterschappen

De hierbij omschreven inhoudelijke visie vormt het toetsingskader voor de BOR. Deze visie laat zich daarbij samenvatten in de volgende hoofdpunten:

- 1.1) *De aanleiding voor fuseren is duidelijk, maar de doelstellingen staan op gespannen voet met de uitwerking zoals die mogelijk gekozen wordt.*
- 1.2) *Ambtelijk draagvlak en het voorkomen van onrust is zeer belangrijk voor het slagen van de fusie*
- 1.3) *Het oppakken van de fusie met BOR en BGO is noodzakelijk voor een succesvolle fusie. Er gezamenlijk uitkomen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het personeel is daarbij essentieel.*
- 1.4) *Een cultuuromslag is nodig om het Nieuwe Werken toe te kunnen passen. Dit is niet zomaar te combineren met een fusie. Beide cultuuraanpassingen vragen een geheel eigen aanpak en beide hebben een eenmalige kans.*
- 1.5) *Een fusie moet medewerkers nieuwe kansen geven in de toekomst. Dit om op termijn de krapte op de arbeidsmarkt op te kunnen vangen en uitstroom te voorkomen. Kwaliteit en efficiëntie is alleen mogelijk met voldoende gekwalificeerd personeel.*

Deze hoofdpunten zullen in het navolgende verder uitgewerkt worden.

### 1.1. De aanleiding voor fuseren is duidelijk, maar de doelstellingen staan op gespannen voet met de uitwerking zoals die mogelijk gekozen wordt.

Het fusieplan zoals thans voorligt, vindt zijn oorsprong in de bestuurskrachtmetingen die bij beide waterschappen begin 2010 zijn vastgesteld. In algemene zin waren de conclusies uit deze bestuurskrachtmetingen dat de komende jaren een aantal problemen en bedreigingen voor beide schappen optreedt. De oorsprong van deze problemen en bedreigingen is divers en zijn moeilijker te bestrijden voor een afzonderlijke organisatie. Zo krijgt men te maken met maatschappelijke, politieke, organisatorische en personele uitdagingen, terwijl waterschappen zich ook steeds meer op nationaal vlak moeten gaan manifesteren. Uit de analyse, zoals gemaakt in het kader van de bestuurskrachtmetingen blijkt dat de waterschappen Vallei & Eem en Veluwe de komende jaren te maken zullen krijgen met de noodzaak om de kwaliteit van de dienstverlening te waarborgen of te vergroten, de (personele) kwetsbaarheid te verkleinen en efficiënter te kunnen werken.

De BOR herkent zich in deze analyse en onderschrijft de noodzaak tot maatregelen. Echter ziet de BOR een spanningsveld ontstaan tussen het efficiënter werken en het verbeteren van de kwaliteit. Zeker op het moment dat efficiënter werken een synoniem is voor bezuinigen. Er valt op zijn minst te stellen dat méér voor minder niet vanzelfsprekend is. In een eerder stadium is niet voor niets opgemerkt dat de huidige organisaties tot de goedkoopste en beste waterschappen van Nederland behoren.

De BOR realiseert zich dat het voor de hand ligt dat beide organisaties zoeken naar de mogelijkheden om de uitdagingen gezamenlijk op te pakken. Desondanks stelt de BOR vast dat in het Integraal Beslisdocument geen duidelijke analyse is opgenomen, behoudens een beknopte situatieschets, van de aard en de omvang van de toekomstige problematiek bij handhaving van de status quo. Dit geldt ook voor de rapportage Bestuurskrachtmeting. Bovendien, en dit is essentieel, is geen gedegen analyse gemaakt van de mate waarin de nieuwe organisatie na afronding van de fusie voor

langere tijd zal kunnen voldoen aan de gestelde doelen. De BOR vraagt zich daarom af in hoeverre dat de beoogde fusie toekomstbestendig is, en dus voor een periode van 10 jaar het antwoord zal zijn op de uit de bestuurskrachtmeting blijkende uitdagingen. Rust in de organisatie na een fusie is in de ogen van de BOR absoluut noodzakelijk om de gestelde doelen te kunnen behalen.

### **1.2. Ambtelijk draagvlak en het voorkomen van onrust is zeer belangrijk voor het slagen van de fusie**

Een verandering in de inrichting van de organisatie zal bij de betrokken medewerkers tot onzekerheden leiden. Onzekerheden leiden op hun beurt tot onrust en onrust kan, tenzij goed gemanaged, leiden tot weerstand. Bij fusieprocessen is deze dynamiek een bekend fenomeen. De BOR vindt het van het grootste belang dat oorzaken van onrust in een zo vroeg mogelijk stadium worden gesignaleerd en weggenomen. De BOR is van mening dat gedurende de diverse stappen in het samenvoegingsproces (zowel voor wat betreft de ambtelijke als voor wat betreft de bestuurlijke fusie) maximale openheid en duidelijkheid geboden dient te worden aan de medewerkers over zowel de procesmatige als de inhoudelijke voortgang en gevolgen van de fusie. Enkel door in een zo vroegtijdig mogelijk stadium maximale duidelijkheid te verstrekken kan onrust en daarmee weerstand tegen de fusie zoveel mogelijk voorkomen worden. De BOR maakt zich hierover zorgen. Uit de reacties van medewerkers, bij het bezoeken van de afdelingen door de BOR, is gebleken dat weerstand tegen een ambtelijke fusie breed aanwezig is. Dit geldt met name voor het draagvlak voor een ambtelijke fusie voorafgaand aan een bestuurlijke fusie. Dit wordt nog steeds als onnodig ervaren. Daarom is het vergroten van het draagvlak op de werkvloer een absolute randvoorwaarde bij het laten slagen van de fusie. In onder andere hoofdstuk 2, paragraaf 2.2 wordt een advies gegeven richting het verdere vervolg om dit te verbeteren.

### **1.3. Het oppakken van de fusie met BOR en BGO is noodzakelijk voor een succesvolle fusie. Er gezamenlijk uitkomen vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het personeel is daarbij essentieel.**

Gedurende de verdere uitwerking van de fusie vervullen een tweetal medezeggenschapsorganen een wezenlijke rol. Naast de BOR is dat ook de Commissie voor Bijzonder Georganiseerd Overleg (BGO), waarin vertegenwoordigers van werkgeverszijde overleg voeren met vertegenwoordigers van de vakorganisaties. Binnen het BGO zal overeenstemming bereikt moeten worden over het sociaal statuut/sociaal plan en de harmonisatie van (primaire en secundaire) arbeidsvoorwaarden. In dat verband hecht de BOR eraan u te wijzen op twee elementen die van belang zijn voor de verdere voortgang van het fusieproces en de taakvervulling van de BOR.

In de eerste plaats geldt volgens de bepalingen opgenomen in de Wet op de ondernemingsraden, dat van de BOR verwacht mag worden dat hij tot advisering kan komen indien de adviesaanvraag compleet is, hiervoor geldt een aantal criteria. Zo moet in beeld zijn welke maatregelen de bestuurder van plan is te nemen in verband met de te verwachte gevolgen van het besluit voor het betrokken personeel. Deze maatregelen volgen voor een groot deel uit de afspraken die tussen werkgever en bonden in het BGO worden gemaakt. De BOR vindt het dan ook van groot belang dat beide partijen zich tot het uiterste inspannen om de voortgang in het BGO-overleg te stimuleren, zodat de BOR (en het personeel) hier tijdig een duidelijk beeld van heeft.

In de tweede plaats, hieruit voortvloeiend, wijst de BOR er op dat het in het belang is voor alle betrokkenen bij dit fusieproces dat er zorgvuldige afspraken in het BGO gemaakt zullen worden. De BOR roept in dat kader op tot een ruimhartige opstelling.

Reden daarvoor is dat dit ertoe zal aanzetten om het inrichtingsproces zo zorgvuldig mogelijk te laten verlopen, terwijl in de gevallen waarbij onverhoopt teruggevallen moet worden op de vangnetten uit het sociaal statuut een voor de medewerkers zo optimaal mogelijke oplossing wordt geboden.

**1.4. Een cultuuromslag is nodig om het Nieuwe Werken toe te kunnen passen. Dit is niet zomaar te combineren met een fusie. Beide cultuuraanpassingen vragen een geheel eigen aanpak en beide hebben een eenmalige kans**

Uit de plannen voor de inrichting van de nieuwe organisatie en de ideeën die leven bij de huisvesting, maakt de BOR op dat het principe van "Het Nieuwe Werken" nadrukkelijk tot de mogelijkheden wordt gerekend. De BOR staat hier op voorhand niet negatief tegenover. Echter, hij wenst er wel op te wijzen dat "Het nieuwe Werken" veel meer behelst dan enkel een huisvestingsvraagstuk. Wil dit model van bedrijfsvoering een kans van slagen maken, dan dient in een vroegtijdig stadium aandacht worden gegeven aan het bedrijfsvoeringconcept, de besturingsfilosofie, het vereiste leiderschap en de cultuur binnen de (nieuwe) organisatie. "Het Nieuwe Werken", oftewel werken ongeacht plaats of tijd, vereist een bedrijfsvoering waarbij vooral op output wordt gestuurd.

De BOR wil graag meedenken en meewerken aan de verdere uitwerking van dit principe, maar vraagt zich af of het moment van fusie het meest geëigende moment is om hiermee aan de slag te gaan. Dit vanwege het gegeven dat de samenvoeging van twee op onderdelen geheel verschillende organisaties ook al leidt tot de noodzaak om twee culturen tot één te laten versmelten. Anders gezegd: de BOR vraagt zich af of een fusieproces met z'n eigen dynamiek op het gebied van aansturing, bedrijfsvoering en cultuurwijziging, zich leent voor gelijktijdige drastische wijziging van werkwijze, bedrijfsvoering en cultuur als gevolg van de introductie van "Het Nieuwe Werken". Daarbij is te stellen dat voor beide ontwikkelingen (zowel de fusie als voor de introductie van "Het Nieuwe Werken") maar één kans geboden wordt om het goed te doen. Een mislukte cultuuromslag is moeilijk te repareren. De BOR vraagt hiervoor allereerst nadrukkelijk aandacht in de besluitvorming en bij de uitwerking. Als het Nieuwe Werken wordt ingevoerd vragen wij u de noodzakelijke middelen in te zetten.

De BOR verkeert in onzekerheid wat in het kader van deze fusieplannen daadwerkelijk bedoeld wordt met "Het Nieuwe Werken". Tevens vraagt de BOR zich af hoe dit zal worden gecombineerd met een fusietraject en op welke onderdelen zaken elkaar kunnen versterken of juist tegenwerken. Gelet op het voorgaande verneemt de BOR graag op korte termijn een deugdelijke visie hieromtrent.

**1.5. Een fusie moet medewerkers nieuwe kansen geven in de toekomst. Dit om op termijn de krapte op de arbeidsmarkt op te kunnen vangen en uitstroom te voorkomen. Kwaliteit en efficiëntie is alleen mogelijk met voldoende gekwalificeerd personeel.**

Gezien de doelstellingen van de fusie, kwaliteit van dienstverlening, personele kwetsbaarheid, efficiënter werken, maakt de BOR zich zorgen over de uitstroom van het personeel.

Volgens de cijfers van diverse onderzoeksinstituten (waaronder het CBS) zal de komende jaren een groot verloop optreden binnen de diverse overheidssectoren. Percentages van 10 tot 15% per jaar zijn geen uitzondering. Dit kan worden versterkt bij een fusie, de redenen kunnen variëren van onzekerheid over positie en minder werkplezier tot een toename van het woon-werk verkeer.

Naar verwachting ontstaat over een aantal jaren een dringende behoefte aan nieuwe, goed opgeleide en deskundige werknemers. Om aan deze behoefte in de toekomst tegemoet te kunnen komen, is het zaak nu te investeren in het personeel. Het gaat daarbij om zaken waaraan “goed werkgeverschap” kan worden afgemeten. Voorbeelden hiervan zijn, functiedifferentiatie en interne groeimogelijkheden, salariering, plaats en tijd onafhankelijk werken en investeren in opleiding van eigen medewerkers.

De BOR maakt zich gezien bovenstaande zorgen over het vermogen van de nieuwe organisatie om voldoende gekwalificeerd personeel vast te houden *en* aan te trekken. De BOR adviseert daarom hier op fundamentele wijze aandacht aan te besteden.

## **2. Het belang van zorgvuldigheid**

De slaagkans van de diverse processtappen van het fusieproces wordt aanzienlijk verhoogd indien zorgvuldigheid als leidmotief wordt gekozen. De BOR is in de gelegenheid geweest om zijn visie te geven bij de behandeling van de conceptstukken in de vergaderingen van de Algemene Besturen in september 2010. Daarbij heeft de BOR nadrukkelijk aandacht gevraagd voor de zorgvuldigheid. Op dit moment spitsen de zorgen zich toe op de volgende onderdelen:

- 2.1) *Uitgangspunten bij de besluitvorming*
- 2.2) *Betrokkenheid van de medewerkers*
- 2.3) *Financiële uitgangspunten en formatieplaatsen*
- 2.4) *De rechtsvorm van de ambtelijke organisatie*

### **2.1. Uitgangspunten bij de besluitvorming**

De wijze waarop de besluitvorming tot nu toe heeft plaatsgevonden kenmerkt zich door een sterke ambitie om snel zaken te realiseren. Hoewel snelheid niet slecht hoeft te zijn, maakt de BOR zich wel ernstige zorgen over de mate van zorgvuldigheid waarmee besluiten worden genomen en over de wijze waarop in met grote voortvarendheid analyses tot stand komen. In dat kader wijst de BOR met nadruk op het volgende. Kijkend naar het Integraal Beslisdocument moet de BOR vaststellen dat er een financiële analyse heeft plaatsgevonden die gebaseerd is op aannames die vooral uitgaan van de huidige werking van de beide organisaties. Zie hiervoor paragraaf 2.3.

De BOR wil benadrukken dat wat hem betreft de primaire doelstellingen van de fusie gelegen zijn in het vergroten van de kwaliteit van dienstverlening en het beperken van de (personele) kwetsbaarheid van de beide organisaties. Indien deze twee doelen gerealiseerd kunnen worden, zal ook de derde doelstelling (verhoging van de efficiency) binnen handbereik liggen. Focussen op deze twee doelen is dan een eerste vereiste voor het vervolg.

Op moment dat kwaliteitsverbetering samen gaat met het verhogen van efficiëntie wordt dit omarmd. Bij verdere uitwerking zal de stuurgroep en projectorganisatie de visie van het waterschap (waterpartner) en de daarmee samenhangende kwaliteitsverbetering nadrukkelijk moeten laten doorwerken en kan niet eenzijdig worden gefocust op besparingen. Wij wijzen er in deze nadrukkelijk op dat beide besturen de lat hoog leggen.

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 7 van 17

De BOR wil nauw betrokken blijven bij de voortgang en nadere invulling. Wij gaan er daarbij vanuit dat er gelegenheid is om onze pro-actieve rol ook op dit vlak waar te kunnen maken.

## **2.2. Betrokkenheid van de medewerkers**

In paragraaf 1.2 heeft de BOR gewezen op het belang van goede en tijdige informatievoorziening aan de betrokken medewerkers. Doel daarvan is het kanaliseren van de onzekerheden en daarmee het beperken van onnodige onrust en weerstand. Het belang van een goede communicatie kan in de ogen van de BOR niet genoeg benadrukt worden, teneinde verwachtingen te managen en daarmee het draagvlak voor de fusie bij het personeel te vergroten. Zoals bekend is de BOR van mening dat een fusie alleen kans van slagen heeft indien er geïnvesteerd wordt in het realiseren van maximaal draagvlak.

Tevens heeft de nadruk in de communicatie gelegen bij informeren, dit is iets anders als participatie. De focus heeft daarbij voornamelijk gelegen op beide besturen en het wel en wee in de bestuurlijke context. Echter, op de onderdelen die zich lenen voor voeding vanaf de werkvloer is dit achterwege gelaten of zeer summier uitgevoerd. Naar mening van de BOR is het nemen van maatregelen en aanpassing van de communicatiestrategie voor de volgende fasen op de kortst mogelijke termijn noodzakelijk.

De BOR stelt voor hierover op korte termijn een overleg te voeren om gedachten uit te wisselen en afspraken te maken over wederzijdse rollen en verplichtingen. Deze wens wordt eens te meer gevoed nu de BOR gevraagd is om het (fusie)proces te ondersteunen.

## **2.3. Financiële uitgangspunten en formatieplaatsen**

In paragraaf 2.1 heeft de BOR kort een visie gegeven op de wijze waarop de financiën moeten meewegen in de besluitvorming. In dat verband stipt de BOR onderstaand een aantal belangrijke aandachtspunten/gemispunten aan die nog onvoldoende zijn becijferd.

### *Frictiekosten*

Als gevolg van de fusie en de efficiencydoelstellingen zal het aantal formatieplaatsen afnemen. In hoofdstuk 7 van het Integraal beslisdocument fusie is zelfs sprake van een reductie van 42 fte. Voor de plaatsing van met name managers en medewerkers in ondersteunende afdelingen maar mogelijk ook voor andere medewerkers zal dit gevolgen hebben. Niet uitgesloten mag worden dat door een aantal mensen gebruik gemaakt zal moeten worden van vangnetbepalingen die in het nog overeen te komen sociaal statuut moeten worden opgenomen. Ervaringen bij andere fusietrajecten leren dat de kosten daarvan aanzienlijk kunnen zijn. De BOR gaat er van uit dat de werkgevers hiermee rekening houden en dat er voldoende budget beschikbaar zal zijn om de afspraken in het sociaal statuut in te vullen en na te komen.

### *Huisvestingskosten*

De BOR stelt zich op het standpunt dat de nieuw te vormen cultuur, organisatie en reduceren van impact voor het personeel leidend moet zijn bij de keuze tot komen tot één hoofdhuisvesting van de nieuwe organisatie.

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 8 van 17

#### *Aantal formatieplaatsen*

De BOR constateert dat uitwerking van de extra ambities van het waterschap grotendeels nog nader moeten worden geformaliseerd en dat de genoemde fte's voor kwaliteitsverbetering daarbij niet meer zijn dan een voorlopige aanname. Tevens constateert de BOR dat de te besparen fte's al zijn genoemd zonder dat de detailstructuur bekend is. Dit baart de BOR ernstige zorgen.

Alleen op moment dat de stuurgroep en projectgroep zich laat leiden door de doelstellingen vergroten van de kwaliteit van dienstverlening en het vermindering van (personele) kwetsbaarheid en niet door de genoemde fte's ziet de BOR het vervolgtraject met vertrouwen tegemoet. Verbeterde efficiency zal hieruit voortvloeien, maar dit is zoals eerder genoemd wat anders dan een directe besparing. Omdat de onderbouwing voor het te besparen aantal fte's nagenoeg ontbreekt kan de BOR hierover in dit stadium niet adviseren en laat zij dit buiten beschouwing. Terecht wordt genoemd dat de daadwerkelijk te besparen fte's daarmee dus nog kunnen afwijken. De BOR verwacht derhalve bij de detailstructuur pro-actief inbreng te kunnen leveren en daarvoor zal worden gevraagd.

Gezien de beperkte informatie op dit moment beperkt de BOR zich hier tot het noemen van één voorbeeld. De laag onder afdelingshoofden is nog niet in beeld. Het fenomeen dat het aantal huidige afdelingshoofden kan verminderen is meegenomen als besparing, maar dat er teamleiders dan wel procesmanagers in de onderliggende laag nodig zijn, is bijvoorbeeld niet meegenomen in de aannames.

Een ander punt van aandacht is de werkdruk binnen de toekomstige organisatie. Het aantal formatieplaatsen moet zijn afgestemd op de ambitie en daaruit voortvloeiende werkhoeveelheid. Dit is voor de BOR een criteria bij de advisering over de fijnstructuur.

#### **2.4. De rechtsvorm van de ambtelijke organisatie**

De BOR constateert dat in het Integraal Beslisdocument een andere juridische constructie is gekozen voor de in te richten samenwerkingsorganisatie dan eerder werd gecommuniceerd. De BOR heeft in het (recente) verleden al via diverse kanalen laten weten dat de oorspronkelijk gekozen rechtsvorm voor deze tijdelijke samenwerkingsorganisatie (die van een B3-stichting) niet op draagvlak kon rekenen. De nieuw voorgestelde constructie wordt mogelijk gemaakt omdat de politieke context inmiddels enigszins aangepast is. De BOR is verheugd over het feit dat zijn kritiek op de oorspronkelijk gepresenteerde rechtsvorm ter harte is genomen, alhoewel de voorkeur er nog steeds naar uit gaat om het moment van ambtelijke en bestuurlijke samenvoeging te laten samenvallen. De constructie zoals thans wordt voorgesteld wordt derhalve door de BOR, gezien de omstandigheden, als suboptimaal gekarakteriseerd en is daarmee wat betreft rechtsvorm acceptabel.

De BOR gaat er bij dit advies van uit dat alles in het werk zal worden gesteld om de bestuurlijke fusie uiterlijk een jaar na ambtelijke samenvoeging gerealiseerd te hebben. Reden waarom de BOR zo nadrukkelijk wijst op het belang van een zo spoedig mogelijke bestuurlijke fusie is de rechtspositie van de ambtenaar bij voorlopige plaatsing. Daarnaast dient een bezwaar- en beroepsprocedure geldend bij een definitieve plaatsing zo kort mogelijk op een voorlopige plaatsing aan te sluiten. De BOR gaat er daarom van uit dat bij de voorlopige plaatsing ook een mogelijkheid tot bezwaar gegeven wordt.

Gezien bovenstaande verwacht de BOR inzage in de meest waarschijnlijke

scenario's en hierover op korte termijn principe afspraken te kunnen maken per scenario.

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

De hoofdstructuur gaat in de ogen van de BOR verder dan enkel het "plaatje" van de nieuwe organisatie. Hoewel de directe gevolgen voor de meeste medewerkers pas aan de orde komen wanneer de fijnstructuur en de functieboeken gereed zijn, vormt de inrichting van de hoofdstructuur het fundament voor de nieuwe organisatie. Achter de keuze voor een hoofdstructuur gaat een lang afwegingsproces schuil, waarbij diverse belangen en gevolgen tegen elkaar zijn afgewogen. De BOR moet tot zijn spijt constateren dat hij niet gekend is in de gemaakte afwegingen en de argumentatie om uiteindelijk te komen tot het thans voorliggende model voor een hoofdstructuur. Het organisatiemodel zoals dat nu wordt voorgesteld is zonder inbreng van de BOR tot stand gekomen. Evenmin zijn alternatieven aan de BOR gepresenteerd welke in de overwegingen en op weg naar het voorgestelde model de revue gepasseerd zijn. De BOR betreurt deze gang van zaken ten zeerste. Gevolg is echter dat de BOR nu via deze formele weg in de gelegenheid is om zijn visie kenbaar te maken. De BOR gaat er van uit dat deze keuze bewust is gemaakt.

De BOR zal achtereenvolgens ingaan op de volgende onderdelen:

- 3.1) *Dienstverleningsconcept en besturingsfilosofie*
- 3.2) *De hoofdstructuur*
- 3.3) *Span of control en waardering voor de deelprocesmanager*
- 3.4) *Inzet aanwezige kennis en kunde bij de inrichting van de organisatie*

#### **3.1. Dienstverleningsconcept en Besturingsfilosofie**

##### *Missie en visie*

De basis voor de inrichting van de samenwerkingsorganisatie zou gevonden moeten worden in het dienstverleningsconcept en de besturingsfilosofie. De BOR stelt vast dat in de missie voor de nieuwe organisatie is opgenomen dat het nieuwe waterschap als waterpartner zijn beheerstaken op efficiënte wijze zal gaan uitvoeren. Daarnaast zal samen met partners het beleid voor het watersysteem en de waterketen verder gedefinieerd worden en zal bovendien bepaald worden wat als "plus" bovenop de kerntaken gebeurt. Daarbij zal het waterschap zijn rol in grote landelijke projecten adequaat vervullen en kan het zondig een leidende rol spelen in complexe gebiedsprocessen. Deze rol als partner en onderdeel van een groter geheel wordt in de visie nog eens benadrukt: naast het voldoen aan wettelijke kaders zijn wij een modern waterschap dat samen met partners, burgers en belanghebbenden definieert wat de gewenste kwaliteit van de taakuitoefening is. Zowel in de fase van beleidsvorming als in de uitvoering wordt met partners samengewerkt. De BOR ondersteunt de geformuleerde missie en visie en is positief over het daaruit voortvloeiende dienstverleningsconcept. Gelet op de positie in het politieke krachtenveld is de keuze die nu voorligt in de ogen van de BOR een realistische.

##### *Procesgericht werken*

Uit de visie en de missie volgt dat de organisatie vooral naar buiten toe gericht moet zijn en flexibel genoeg ingericht moet worden om snel en adequaat op veranderende samenstellingen en behoeften van partnerships te kunnen inspelen. Tegen die achtergrond ligt het niet voor de hand om te kiezen voor een traditionele inrichting van

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 10 van 17

de organisatie, maar om veel meer de aansluiting te zoeken bij datgene wat in het belang is van de partners: een integrale benadering van de dienstverlening, waarbij de output voorop staat. Gelet hierop is een procesgestuurde organisatie in theorie het meest voor de hand liggend. In het Integraal Beslisdocument wordt de keuze voor procesgericht werken daarom terecht gemaakt.

De beschrijving van het begrip “procesgericht werken” is echter nogal summier. Hierdoor is het voor de BOR niet duidelijk of de nieuwe organisatie in de praktijk ook gaat werken zoals in bovenstaande als wenselijk is aangegeven. De BOR vraagt zich af hoe dit in de nieuwe organisatie in de praktijk precies gaat werken en welke voorstellingen de directies daarbij hebben. Een heldere visie en duidelijke omschrijving kan voorkomen dat de reeds aanwezige begripsverwarring over het procesgericht werken, doorwerkt in de detailstructuur. De BOR ziet hierin een risico. De BOR vraagt hiervoor aandacht en verwacht hierover nadere informatie van de WOR-bestuurder, zodat er in onderling overleg over gesproken kan worden.

#### *Eenduidige aansturing organisatie in overgangsfase*

Uit het Integraal Beslisdocument blijkt dat er van wordt uitgegaan dat de periode van politieke besluitvorming door de drie betrokken provincies ongeveer een jaar in beslag zal nemen. De verwachting is dat de oprichting van het nieuwe gefuseerde waterschap (bestuurlijk) op 1 januari 2013 zal plaatsvinden. Vanaf het moment van bestuurlijke fusie kan de aansturing van de organisatie pas op de beoogde wijze gaan plaatsvinden. Tot dat moment hebben we te maken met twee waterschapsbesturen, twee secretaris-directeuren en dus met twee lijnen waarlangs besluitvorming kan plaatsvinden. Dit gegeven wordt nog versterkt door in het beslisdocument te benadrukken dat beide waterschappen volledige autonomie behouden ten aanzien van het te ontwikkelen beleid en de uitvoering daarvan. De BOR vindt dit absoluut onwenselijk. Juist in de periode waarin gebouwd wordt aan een nieuwe organisatie, met een nieuw dienstverleningsconcept en een nieuwe cultuur, is het van groot belang dat de aansturing en besturing van de organisatie eenduidig en consistent plaatsvindt. Daar waar er twee lijnen van besluitvorming en verantwoordelijkheden door de organisatie (blijven) lopen, liggen grote risico's voor de aansturing van de organisatie op de loer. Dit is ook één van de bezwaren van het personeel om eerst ambtelijk en vervolgens bestuurlijk te gaan fuseren.

De BOR dringt er dan ook met klem op aan het samenwerkingsbestuur en één beoogd secretaris directeur een prominente rol te laten vervullen bij de eenduidige aansturing van de organisatie en communicatie met de beide algemene besturen.

#### *Externe communicatie*

Tot slot wijst de BOR er op dat voor de bestaande en toekomstige partners van de beide waterschappen een onduidelijke situatie kan ontstaan op het moment dat zij binnen de organisatie geconfronteerd worden met twee lijnen van besluitvorming en aansturing. In de communicatie en contacten met partners en ingelanden dient daar continu aandacht aan worden besteed om te voorkomen dat zij vroegtijdig afhaken.

### **3.2. De hoofdstructuur**

In de nieuw op te zetten organisatie is een belangrijk onderdeel in het waarborgen van procesgericht werken het aanstellen van hoofdproceseigenaren. Aansturing op output en klantgericht werken is belangrijk. Processen, programma's en projecten vervullen hierin een sleutelpositie. Gelijktijdig dienen de reguliere (beheers)taken van het nieuwe waterschap duidelijk te worden gepositioneerd.

In een nieuw op te richten organisatie is zeker in het begin sterke behoefte aan duidelijkheid over verantwoordelijkheden, taken en rollen. Over dit punt maakt de BOR zich grote zorgen die onderstaand zijn verwoord.

#### *Onduidelijke zeggenschapsverhoudingen en rollen in de praktijk*

Waar de BOR zich echter ernstige zorgen over maakt is een aantal zeggenschapsverhoudingen. De BOR ziet de zeggenschapsverhoudingen:

- Directie - Hoofdproceseigenaar - Afdelingshoofd;
- Hoofdproceseigenaar - Deelprocesmanager - Afdelingshoofd;
- Afdelingshoofd - Deelprocesmanager - Medewerker.

Onderstaand licht de BOR verder toe.

#### *Directie - Hoofdproceseigenaar - Afdelingshoofd*

Met de keuze voor een procesgerichte organisatie is de directie formeel integraal eindverantwoordelijk voor de ambtelijke organisatie, maar zijn de twee hoofdproceseigenaren leidend bij het bepalen van koers en richting op de inhoud. De directie heeft de lijnverantwoordelijkheid. Dit brengt de afdelingshoofden in een lastige positie, aangezien zij primair lijnverantwoordelijkheid hebben, maar gelijktijdig verantwoording verschuldigd zijn aan zowel directie (voor beheerstaken) als aan de hoofdproceseigenaren (voor inhoudelijke zaken en deelprocessen). Aangezien de directie lijnverantwoordelijkheid draagt, betekent dit dat de positie van de hoofdproceseigenaren cruciaal is voor het functioneren van de organisatie. Door deze omstandigheden ontstaat er in de ogen van de BOR een niet acceptabele onduidelijkheid over rollen en posities, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in het managementteam van de organisatie.

#### *Hoofdproceseigenaar - Deelprocesmanager - Afdelingshoofd*

Onder de afdelingshoofden kan een (overigens nog niet nader bepaald) aantal procesmanagers danwel teamleiders worden benoemd met van de afdelingshoofden afgeleide hiërarchische bevoegdheden. De rolverwarring over de aansturing van de onderliggende niveaus is daarmee aanwezig. De afdelingshoofden zitten in een positie als deelproceseigenaar in een afhankelijke positie van de hoofdproceseigenaar. Hoe zit het dan met de bevoegdheden en verantwoordelijkheden van de teamleiders/procesmanagers en aansturing van aan hen? En zijn zij in de praktijk wel verantwoording verschuldigd aan de afdelingshoofden van wie hun hiërarchische bevoegdheden zijn afgeleid, maar die zelf in een volkomen afhankelijke positie verkeren? Het ligt voor de hand dat de hoofdproceseigenaren de teamleiders/procesmanagers inhoudelijke zullen aansturen. Daarmee nemen deze mensen in de praktijk de inhoudelijke verantwoordelijkheid van het afdelingshoofd over, maar zijn zij voor de middelen afhankelijk van het afdelingshoofd.

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 12 van 17

*Afdelingshoofd – Deelprocesmanager – Medewerker*

De rolverwarring kan tot laag in de organisatie aanwezig zijn. De BOR vraagt hier aandacht voor en duidelijkheid van uit de directie.

Het moge duidelijk zijn dat de BOR bovenstaande rolonduidelijkheden volstrekt ongewenst vindt. De BOR acht eenduidigheid en de doorzichtigheid van de nieuwe organisatie, maar bovenal over de duidelijkheid van verantwoordelijkheden en bevoegdheden belangrijk. Juist in een overheidsorganisatie is het van groot belang dat deze lijnen duidelijk en onomstreden zijn. De BOR verwacht dat hier een duidelijke verbetering in wordt aangebracht.

*Bevoegdheid eenheid Majeure Projecten*

Tot slot merkt de BOR op dat de afdeling Majeure Projecten mogelijk in het gedrang komt indien deze niet voorzien wordt van voldoende doorzettingsmacht. Deze afdeling valt direct onder de directie en wordt verantwoordelijk voor de uitvoering van grote projecten in opdracht van derden. Echter, zoals hierboven aangegeven is zeer de vraag of deze afdeling voldoende terug kan vallen op de directie indien zich belangentegenstellingen mochten voordoen tussen de uit te voeren grote projecten en de hoofdprocessen van de organisatie(s). Voor alle duidelijkheid: de BOR twijfelt niet aan het belang van de afdeling Majeure Projecten, maar vraagt nadrukkelijke aandacht voor de positionering ervan.

### **3.3. Span of control**

Er wordt gekozen voor maximaal tien tot twaalf afdelingen. De reden daarvoor wordt gezocht in het aantal geïdentificeerde hoofdprocessen (twee) en de randvoorwaarde van een zo plat mogelijke organisatie.

In de eerste plaats hecht de BOR eraan te benadrukken dat hij het uitgangspunt van een platte organisatie van harte ondersteunt voor zover deze keuze impliceert dat ook verantwoordelijkheden en bevoegdheden zo laag mogelijk in de organisatie neergelegd worden. Er van uitgaande dat in het voorgestelde model een aantal kleinere en grotere afdelingen zullen voorkomen, kan dit betekenen dat de span of control van het afdelingshoofd in een aantal afdelingen enorm kan oplopen. In dat geval kan overwogen worden om over te gaan tot het introduceren van teamleiders. Afhankelijk van de samenstelling en inrichting van de afdeling, kan in de ogen van de BOR echter ook de span of control (in dit geval van de teamleider) enorm oplopen. Dit impliceert dat verantwoordelijkheid laag in de organisatie komt te liggen. De wijze waarop dit zal gebeuren, is voor de BOR een criteria bij het toetsen en beoordelen van de fijnstructuur en het functieboek.

### **3.4. Inzet aanwezige kennis en kunde bij de inrichting van de organisatie**

De BOR kan zich niet aan de indruk onttrekken dat de totstandkoming van de hoofdstructuur (en alle overige beslissingen die tot op heden genomen zijn) in hoge mate via een top-down proces heeft plaatsgevonden. De BOR heeft daar tot op zekere hoogte begrip voor, aangezien het van belang is om de "piketpalen" voor de nieuwe organisatie op eenduidige wijze te kunnen slaan. Nu deze echter op het punt staan om geplaatst te worden, moeten de voorbereidingen getroffen worden (voor zover dat al niet gebeurd is) om de verdere uitwerking van de inrichting van de nieuwe organisatie gestalte te geven. De BOR wijst er daarbij op dat de grootste kennis van zaken over werkwijzen, werkprocessen, mogelijkheden tot verandering en verbetering binnen de eigen organisatie en meer in het bijzonder, op de werkvloer aanwezig is. De BOR roept

u dan ook op van deze aanwezige expertise gebruik te maken. Niet alleen is dat de beste garantie dat de inrichting verantwoord en kwalitatief hoogwaardig tot stand zal komen, ook zal betrokkenheid van de werkvloer leiden tot vergroting en verbreding van het draagvlak voor de fusie en de daaruit voortvloeiende gevolgen en maatregelen. De BOR verneemt graag op korte termijn op welke wijze u voornemens bent de betrokkenheid van de werkvloer gedurende het verdere proces vorm te geven en te waarborgen.

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

In geval van reorganisaties en fusies wordt veelal primair gefocust op “tastbare” resultaten. Het gaat daarbij dan vaak om meetbare zaken, als financiële baten, snellere productieresultaten, omzet en aanpassingen in de organisatiestructuur. In de praktijk blijkt echter vaak dat één van de grootste kritische succesfactoren voor het welslagen van een fusie of reorganisatie gelegen is in de mate waarin het mogelijk is om cultuurverschillen te overbruggen. Het probleem daarbij is echter veelal dat cultuurelementen doorgaans niet zichtbaar zijn te maken, maar vaak te herleiden zijn tot diepgewortelde overtuigingen en fundamentele normen en waarden binnen een organisatie en de daarin werkzame individuen. Het meetbaar maken daarvan is buitengewoon lastig. Tegelijkertijd valt er niet aan te ontkomen en zijn deze elementen, ook in de overtuiging van de BOR, bepalend voor het welslagen van de fusie. De BOR is dan ook van mening dat gelijktijdig met de aandacht voor allerlei zichtbare en tastbare ontwikkelingen, evenzeer en wellicht zelfs meer aandacht geschonken dient te worden aan de bestaande verschillen en overeenkomsten tussen de twee bedrijfsculturen van de twee waterschappen. Weliswaar wordt in het Integraal Beslisdocument een hoofdstuk gewijd aan het begrip cultuur, echter verder dan een beschrijving van de gewenste nieuwe cultuur en een grove beschrijving van een aantal processtappen om daar te komen, wordt niet gegaan. De BOR vreest dan ook dat de gegeven aanzet zal verzanden en ten onder zal gaan te midden van allerlei meer concrete onderwerpen die ook van belang zijn. Om die reden adviseert de BOR een direct aan het fusieproces gekoppeld cultuurproces vorm te geven, waarin de te nemen stappen, concrete activiteiten en de te bereiken doelen helder omschreven zijn. Voor twee specifieke zaken die direct of indirect met cultuur te maken hebben, vraagt de BOR bijzondere aandacht: de missie en visie van de nieuwe organisatie en de huisvesting van de nieuwe organisatie.

### **4.1. Missie en visie**

In de missie staat de reden van bestaan van de nieuwe organisatie verwoord. De missie is dusdanig belangrijk dat de BOR van oordeel is dat iedere medewerker deze zou moeten omarmen. Immers, de missie vormt het fundament voor het doen en laten van de totale organisatie. Als eerste stap op weg naar een homogene bedrijfscultuur adviseert de BOR u dan ook specifieke aandacht te besteden aan de communicatie over de gekozen missie voor de nieuwe organisatie.

De visie van de organisatie geeft weer hoe aangekeken wordt tegen de omgeving, de belanghebbenden en de eigen rol binnen die omgeving. Ook voor wat betreft de visie is van groot belang dat deze door iedereen op gelijke wijze wordt beleefd. In het verlengde van de specifieke aandacht voor de missie van de nieuwe organisatie, adviseert de BOR u om activiteiten te ontplooiën om medewerkers te laten wennen aan en werken met de nieuwe visie van de organisatie. Het spreekt vanzelf dat de BOR, weliswaar vanuit zijn

eigen rol, graag wil meewerken aan het ontwikkelen en organiseren van deze activiteiten.

#### **4.2. Huisvesting**

Bij fusieprocessen in het algemeen en bij fusies tussen organisaties die geografisch relatief ver van elkaar verwijderd zijn in het bijzonder, ontstaat er vrijwel automatisch een verhitte discussie over de vraag hoe de huisvesting er in de toekomst zal uitzien. Ook binnen de beide waterschappen wordt over dit vraagstuk op diverse plekken druk gediscussieerd. De BOR heeft hierbij vanaf het begin het standpunt ingenomen dat ernaar gestreefd moet worden om op zo kort mogelijke termijn gezamenlijke huisvesting te realiseren. De reden waarom de BOR aandringt op het zo snel mogelijk realiseren van gezamenlijke huisvesting zit hem in het feit dat daarmee bestaande cultuurverschillen op zo kort mogelijke termijn aan het daglicht zullen komen en dus opgelost kunnen worden. Daarmee heeft gezamenlijke huisvesting in de ogen van de BOR een directe invloed op de totstandkoming van een uniforme bedrijfscultuur binnen de nieuwe organisatie. De BOR is er van overtuigd dat de mogelijke extra kosten die met het snel realiseren van gezamenlijke huisvesting gemoeid zijn, gecompenseerd zullen worden door de voordelen die zullen optreden op het gebied van harmonisatie van werkprocessen, werkwijzen en – met name – bedrijfscultuur.

### **5. Vervolg fusieproces**

Met de vaststelling van het Integraal Beslisdocument door de algemeen besturen en de hierin opgenomen hoofdstructuur voor de nieuwe organisatie, wordt een eerste belangrijke stap genomen op weg naar samenvoeging van de twee waterschappen. De BOR wil van de gelegenheid gebruik maken een aantal voor hem belangrijke vervolgstappen te benoemen en daarbij aan te geven wat hij (met name in procesmatige zin) verwacht van de bestuurder(s).

De BOR vraagt daarbij specifiek aandacht voor:

- 5.1) *De planning*
- 5.2) *Gelijke uitgangspositie voor personeel van beide schappen*
- 5.3) *Gevolgen van huisvesting*
- 5.4) *Uitwerking hoofdstructuur in fijnstructuur*
- 5.5) *Samenwerking met de BOR*
- 5.6) *Evaluatie*
- 5.7) *Werkdruk in de organisaties als gevolg van de veranderingen*

#### **5.1. De planning**

Zoals hierboven aangegeven is de BOR van mening dat het proces tot nu toe snel en in sommige situaties te snel doorlopen is. Gevolg daarvan is dat de besluitvorming moet plaatsvinden op basis van nauwelijks voldragen informatie. De zorgvuldigheid van het fusieproces staat daarmee onder grote druk. De BOR wijst er nogmaals op dat een zorgvuldige werkwijze kan impliceren dat de planning door voortschrijdend inzicht wordt bijgesteld. Belangrijke markeringspunten zijn een tijdig sociaal statuut, realisatie van huisvesting en vaststelling van de fijnstructuur. In deze is het toe te juichen dat de planning van plaatsing van medewerkers naar achteren is geschoven, maar te betreuren dat daardoor medewerkers nauwelijks tijd hebben zich tussen moment van plaatsing en daadwerkelijke samenwerking goed voor te bereiden.

Naar mening van de BOR is de politieke storm inmiddels wat geluwd en de urgentie voor zeer snelle ambtelijke fusie om politieke redenen nagenoeg weggevallen. Voorkomen

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 15 van 17

moet worden dat de doelstellingen door onzorgvuldigheid teniet worden gedaan. Een snellere realisatie vraagt meer inspanning van de ambtelijke organisatie om hetzelfde kwaliteitsniveau te kunnen behalen. De BOR vraagt in deze een flexibele grondhouding waarbij op basis van inhoudelijke argumenten bijstelling naar achteren mogelijk is. Bij de aanpassing van de planning staat de zorgvuldigheid van het totale proces voorop. Op voorhand geeft de BOR aan voldoende tijd te moeten hebben voor het opstellen van adviezen. Dit ter waarborging van de zorgvuldigheid.

### **5.2. Gelijke uitgangspositie voor personeel van beide schappen**

De BOR gaat er van uit dat bij de verdere uitwerking en invulling van de organisatie zorg gedragen zal worden voor een gelijke uitgangspositie voor alle medewerkers. Dat betekent derhalve dat de BOR er van uitgaat dat medewerkers die gedurende de uitwerking van de nieuwe organisatie in een bijzondere positie worden geplaatst c.q. een bijzondere rol krijgen, bij de plaatsingsprocedure geen bevoorrechte positie zullen innemen ten opzichte van andere medewerkers. Ook gaat de BOR er van uit dat de medewerkers van beide waterschappen ten opzichte van elkaar in een gelijkwaardige positie geplaatst zullen worden in het kader van de plaatsingsprocedure. Zo kan niet uitgesloten worden dat soortgelijke functies binnen beide waterschappen op dit moment anders gewaardeerd worden, ondanks de toepassing van het zelfde functiewaarderingsstelsel (FUWATER). Gevolg hiervan kan zijn dat de grenzen van wat als passende functies kan worden aangemerkt, voor functies met een vrijwel identieke functie-inhoud kan verschillen. Hierdoor kunnen sommige medewerkers van het ene waterschap in de plaatsingsprocedure in een meer bevoorrechte positie terecht komen dan collega's met inhoudelijk identieke functies bij het andere waterschap. De BOR stelt zich op het standpunt dat een dergelijke situatie niet mogelijk zou moeten zijn en vraagt u bij de vormgeving van de plaatsingsprocedure daarvoor een passende oplossing te realiseren.

Tot slot ontvangt de BOR graag een bevestiging uwerzijds waarin u de hierboven weergegeven uitgangspunten onderschrijft.

### **5.3. Gevolgen van huisvesting**

In paragraaf 4.2 is reeds een en ander opgemerkt over huisvesting.

Uitgangspunt voor de BOR is dat bij de locatiekeuze gezocht dient te worden naar een vestigingsplaats waarbij de impact op reisafstand en reistijd voor de gemiddelde medewerker zo gering mogelijk zal zijn en dat in die gevallen waarbij door de standplaatswijziging mensen met praktische, financiële of sociale gevolgen geconfronteerd zullen worden, van de werkgever een uiterst coulante en ruimhartige opstelling verwacht zal worden. Zoals met u afgesproken zien wij uw adviesaanvraag ten aanzien van de huisvestingslocatie tegemoet.

Daarnaast kunnen van het thema huisvesting zaken als inrichting van de organisatie, gevolgen voor medewerkers en ARBO-vraagstukken niet los worden gezien. De BOR wil dan ook bij voortdurende op de hoogte worden gehouden over de stand van zaken ten aanzien van de huisvestingsdiscussie en daarenboven desgewenst in de positie gebracht worden om aan de te voeren discussies deel te nemen.

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 16 van 17

#### **5.4. Uitwerking hoofdstructuur in fijnstructuur**

Zoals eerder aangegeven zal de BOR een rol te vervullen krijgen bij de besluitvorming over de uitwerking van de hoofdstructuur in detailstructuren en functieboeken. Deze rol is overzichts terug te voeren op de bepalingen in artikel 25 eerste lid van de Wet op de ondernemingsraden, maar heeft anderzijds ook betrekking op de door de BOR gekozen rol. De BOR wenst bij de verdere uitwerking van de hoofdstructuur een proactieve rol te vervullen en verwacht daartoe door de bestuurders in de gelegenheid te worden gesteld. Dat betekent dat de BOR nauw betrokken wil worden bij de totstandkoming van de detailstructuur, bij de uitwerking van de detailstructuur in het functieboek, bij de totstandkoming van het formatieplaatsenplan (bepaling omvang benodigde formatie) en andere uit de hoofdstructuur voortvloeiende onderdelen. De BOR wil graag op korte termijn afspraken maken over mate waarin en wijze waarop deze betrokkenheid vormgegeven wordt. Dit mede gezien het feit dat de interne besprekingen over de fijnstructuur in de werkgroepen al zijn begonnen.

#### **5.5. Samenwerking met de BOR**

Tot op heden heeft de BOR de benodigde informatie op tijd kunnen krijgen om tot beoordeling ervan te kunnen komen. Wel valt het de BOR op dat hij in toenemende mate zelf initiatieven moet nemen om de benodigde informatie op tijd te krijgen. Ook tijdens mondelinge overleggen tussen BOR en bestuurders is hierop recent geweest. Hoewel de BOR in de basis vertrouwen heeft in de correcte en tijdige naleving van de ter zake gemaakte afspraken.

Voor het vervolgproces zal de BOR de voortgang en de zorgvuldigheid nauwgezet blijven bewaken. Reden daarvoor is dat het proces in de volgende fase steeds meer "handen en voeten" zal krijgen, waardoor de gevolgen die gaan optreden voor de betrokken medewerkers steeds duidelijker en manifester zullen worden. De achterban zal van de BOR verwachten dat hij zijn uiterste best doet om deze gevolgen – voor zover negatief van aard – tot een absoluut minimum te beperken. De BOR is van mening dat deze taak van hem verwacht mag worden. Om ervoor te zorgen dat mogelijke problemen van procedurele, procesmatige of inhoudelijke aard in een vroegtijdig stadium bespreekbaar gemaakt kunnen worden, wil de BOR vroegtijdig betrokken worden bij de uitwerking van het fusieproces. De BOR gaat er van uit op korte termijn afspraken te kunnen maken over de wijze waarop en de mate waarin.

#### **5.6. Evaluatie van het proces**

De BOR wil graag op korte termijn afspraken maken met de bestuurder(s) over het moment en de wijze waarop het proces zoals dat momenteel doorlopen wordt inhoudelijk en procesmatig geëvalueerd zal worden. Daarbij wordt opgemerkt dat de genoemde evaluatie van de hoofdstructuur (pagina 21 Integraal Beslisdocument) slechts een van de facetten is. De BOR denkt daarbij aan te kunnen sluiten bij een – overigens nog overeen te komen – organisatiebrede evaluatie. De BOR stelt voor nu reeds afspraken hieromtrent te maken en daarbij toetsingscriteria en normen vast te stellen die als kapstokken zullen dienen bij de op een later tijdstip uit te voeren evaluatie.

#### **5.7. Werkdruk in de organisaties als gevolg van de veranderingen**

De voorgenomen fusie en de voorgenomen kwaliteitsverbeteringen zullen veel diepte-investeringen vragen van het personeel. Zeker gezien de snelle realisatie ziet de BOR 2011 en 2012 als zeer drukke jaren voor de organisatie. Klantgerichtheid en het halen van doelen en nakomen van afspraken zal belangrijk blijven. De huidige waterschappen

Datum 2 december 2010  
Onderwerp Advies integraal beslisdocument  
Blad 17 van 17

kenmerken zich bovendien als efficiënte organisaties die qua personele omvang niet ruim bemeten zijn. De fusiewerkzaamheden en kwaliteitsverbeteringen komen hier bovenop. De BOR vraagt u om uw aandacht voor de werkdruk door te zetten en te intensiveren, het zou goed zijn dat tijdens het proces nadrukkelijk diverse evaluatiemomenten worden ingelast. Daar waar nodig vragen wij u eventueel extra middelen in te zetten of ambitie bij te stellen om personele uitval als gevolg van werkdruk te voorkomen.