

Plan van Aanpak samenvoeging WL/WBL

Samen naar het nieuwe WL



Bezoekadres

Maria Theresialaan 99
6043 CX Roermond

Postadres

Postbus 2207
6040 CC Roermond

IBAN: NL10NWAB0636750906
KvK: 67682065

088 88 90 100
info@waterschaplimburg.nl
www.waterschaplimburg.nl

titel Plan van Aanpak samenvoeging WL/WBL
subtitel Samen naar het nieuwe WL
datum 23 augustus 2023
versie 1.0
status Definitief t.b.v. behandeling in commissie WBO en AB
zaaknr. 2023-Z10921
documentnr. WLDOC-188408846-702

vrijgave Dit document is tot stand gekomen onder verantwoordelijkheid van Erik Keulers (Ambtelijk opdrachtgever samenvoeging) in samenwerking met:

Naam	functie	Rol
Nicole Hendrix	Sectordirecteur WBL	Lid Stuurgroep
Désirée van IJendoorn	Manager WBL	Lid Stuurgroep
Peter Notten	Manager WL	Lid Stuurgroep

Dit document is vrijgegeven door DB WL

Inhoudsopgave

1	Inleiding	4
2	Vertrekpunt samenvoeging WL en WBL	5
2.1	Besluit AB 25 januari 2023	5
2.2	Bestuursprogramma 2023-2027 ten aanzien van samenvoeging	5
2.3	Aanscherping kaders samenvoeging WL en WBL	6
2.4	Pre-advies OR	8
2.5	Relatie begrotingsproces en samenvoeging	9
3	Masterplanning	10
3.1	Acties tot nog toe	10
3.2	Masterplanning toegelicht	10
3.3	Begroting 2025	12
3.4	Benoeming topfunctionarissen en medewerkers	12
3.5	Opgedane inzichten in startfase, afwijkend van AB-besluit	13
3.6	Rol masterplanning	13
4	Bestuurlijke organisatie	14
4.1	Verdeling verantwoordelijkheden AB-DB-organisatie	14
4.2	Rol DB	14
4.3	Rol AB	14
4.4	Rol AB en DB WBL	15
5	Ambtelijke organisatie	17
6	Financiën	19
7	Risico's	23

1 Inleiding

Op 25 januari 2023 heeft het Algemeen Bestuur van Waterschap Limburg besloten de Gemeenschappelijke Regeling Waterschapsbedrijf Limburg uiterlijk per 1 januari 2025 te beëindigen en daarmee de werkorganisatie Waterschapsbedrijf Limburg samen te voegen met Waterschap Limburg. Onderdeel van het besluit is de opdracht aan het dagelijks bestuur om het Algemeen Bestuur in het najaar 2023 te informeren over de nadere planning van het samenvoegingstraject. Met de nu voorliggende nota wordt invulling gegeven aan deze opdracht.

Leeswijzer

In hoofdstuk 2 worden de opdracht van het Algemeen Bestuur en de passages uit het Bestuursprogramma 2023-2027 die betrekking hebben op de samenvoeging samengebracht, zijnde het vertrekpunt voor de samenvoeging. Tevens zijn in dit hoofdstuk de door het dagelijks bestuur op 27 juni 2023 vastgestelde aanscherpingen opgenomen, om op basis van die aanscherpingen te komen tot een samenvoeging die de meeste meerwaarde genereert.

In hoofdstuk 3 wordt de masterplanning gepresenteerd en toegelicht, terwijl in hoofdstuk 4 en 5 de rol van AB en DB en de werkorganisatie wordt toegelicht.

In hoofdstuk 6 worden de verwachte financiële consequenties behandeld, terwijl in hoofdstuk 7 ten slotte de risico's rond het samenvoegingsproces zijn opgenomen.

2 Vertrekpunt samenvoeging WL en WBL

2.1 Besluit AB 25 januari 2023

Op 25 januari 2023 heeft het Algemeen Bestuur WL op basis van het gevoerde onderzoek naar de verbetering van de Governance WL-WBL besloten (voorstel 2023, nummer 11):

1. *Waterschapsbedrijf Limburg (WBL) als geheel te integreren in Waterschap Limburg (WL);*
2. *Daarbij de structuur en formatie van WBL zoveel mogelijk te continueren;*
3. *In te stemmen met het vervolgtraject voor integratie, dat op hoofdlijnen bestaat uit een inceptiefase, een uitwerkingsfase en een implementatiefase;*
4. *Vanuit AB van WL een tijdelijke Commissie Governance in te stellen met een begeleidende rol; in de Commissie Governance zijn alle fracties uit het AB van WL vertegenwoordigd. Het DB van WL is verantwoordelijk voor de uitvoering van de integratie;*
5. *In te stemmen met de geraamde incidentele kosten van integratie van circa 1 miljoen euro.*

De eerste fase van de samenvoeging van beide organisaties wordt conform het besluit afgesloten met het vaststellen van het voorliggende plan door het Algemeen Bestuur van WL.

Het besluit, is samen met het Bestuursprogramma 2023-2027 het startpunt geweest voor de eerste fase van de samenvoeging. In het vervolg van deze nota zal een aantal keren worden gerefereerd aan onderdelen van het AB-besluit, daar waar een aanscherping noodzakelijk geacht wordt, dan wel actuele inzichten van belang zijn voor het verdere verloop van het samenvoegingstraject.

2.2 Bestuursprogramma 2023-2027 ten aanzien van samenvoeging

Een aantal passages uit het Bestuursprogramma zijn van belang voor de uitwerking van de samenvoeging. Met name hoofdstuk 6 van het Bestuursprogramma gaat in op de samenvoeging:

Het samengaan van Waterschap Limburg en Waterschapsbedrijf Limburg is in deze bestuursperiode een feit. Ook de omgevingswet zal in deze periode definitief worden ingevoerd. Het heeft gevolgen voor de wijze waarop we werken en de competenties die worden gevraagd van medewerkers. Nieuwe werkwijzen moeten helpen om de uitdagingen van morgen op te kunnen pakken met een deskundig, enthousiast en flexibel team. Intern zetten we in op verdere versterking van de relatie tussen bestuur en organisatie. Extern gaat het nieuwe waterschap actief de dialoog aan met de omgeving.

Het Bestuursprogramma geeft hiermee met name aan wat voor een soort organisatie het nieuwe Waterschap Limburg wil zijn. De uitgangspunten die hier genoemd worden vormen de input voor het bepalen van de kernwaarden en inrichtingsprincipes van het nieuwe waterschap.

Meer in detail geeft het Bestuursprogramma aan:

- *Met het samengaan van Waterschap Limburg en Waterschapsbedrijf bouwen we aan een nieuw waterschap. Dat draagt bij aan een toekomstbestendige organisatie, die klaar is én wendbaar is voor de complexe uitdagingen van morgen. In de bedrijfsvoering leidt dit tot verdere kwaliteitsverbetering en efficiency.*
- *... het voorkomen van knelpunten in de verdeling van lijn- en projectverantwoordelijkheid.*

- *We zijn en blijven een aantrekkelijke werkgever, die als een van de ‘beste’ werkgevers voldoende toekomstperspectief biedt voor medewerkers en stagiairs.*
- *De organisatie weet optimaal de kracht en het talent van de medewerkers te benutten en ze zo te boeien en te binden. Een goede en warme inwerkperiode, een prettige en veilige werkomgeving en toekomstgerichte strategische personeelsplanning dragen bij aan dit succes.*

De verdieping die het Bestuursprogramma geeft vormt een heldere leidraad voor de uitwerking van de samenvoeging, maar laat ook een spanning zien ten aanzien besluitpunt 2 van het Algemeen Bestuur op 25 januari 2023, te weten: *daarbij de structuur en formatie van WBL zoveel mogelijk te continueren.*

Deze spanning is door de organisatie in de eerste fase van de samenvoeging nadrukkelijk opgepakt. De bevindingen en daaruit voortvloeiende aanscherpingen zijn in paragraaf 2.3 nader uitgewerkt.

2.3 Aanscherping kaders samenvoeging WL en WBL

De ambtelijke stuurgroep voor de samenvoeging WL en WBL heeft als eerste stap in de samenvoeging van WL en WBL de opdracht tegen het licht gehouden en mogelijke fricties voorgelegd aan het dagelijks bestuur in de vorm van aanvullende kaders. Deze kaders zijn voortgekomen uit een aantal overwegingen, die hier nader worden toegelicht.

De impact op de organisaties

Hoewel WL en WBL moeder en dochter zijn, of zusterorganisaties, mag de impact van de samenvoeging niet worden onderschat. Vooral voor medewerkers van WBL wordt een hoofdstuk afgesloten.

De wijze waarop de samenvoeging plaatsvindt is daarom cruciaal. Het besluit van het Algemeen Bestuur spreekt over: *“Bij integratie van WBL in WL houdt WBL op te bestaan als zelfstandige organisatie en wordt WBL direct onderdeel van WL. Het bedrijfsvoeringsregime voor het zuiveringsbeheer wordt gelijk aan dat van het waterschap...”*. Voor medewerkers van WBL voelen deze woorden als een overname en het verlies van identiteit. Wil een samenvoeging succesvol zijn dan is het van groot belang dat alle medewerkers zich verbonden voelen met de nieuwe entiteit en zich gewaardeerd voelen. Anders bestaat het risico dat er twee culturen naast elkaar blijven bestaan en dat daarmee niet de meerwaarde gerealiseerd kan worden. Om die reden heeft de ambtelijke stuurgroep de volgende aangescherpte kaders ter vaststelling voorgelegd aan het DB WL:

- **WL en WBL gaan op basis van gelijkwaardigheid samen op in het “Nieuwe WL”.**
- **In het nieuwe WL wordt het beste van beide organisaties behouden en versterkt en wordt een gezamenlijke nieuwe cultuur ontwikkeld.**

De scope van de reorganisatie

Het besluit van het Algemeen Bestuur richt zich primair op de samensmelting van de bedrijfsvoeringsprocessen. De ambtelijke stuurgroep constateert echter dat met de samenvoeging een organisatie van een duidelijk andere schaalgrootte ontstaat. Van ca. 450 medewerkers bij WL en 250 bij WBL naar 700 of meer medewerkers bij het nieuwe waterschap. Dat maakt dat onherroepelijk de sturing van de gehele organisatie tegen het licht moet worden gehouden.

Daarnaast wordt geconstateerd dat beide organisaties vanuit andere organisatiemodellen zijn opgebouwd. In de nieuwe organisatie moet daarin eenduidigheid worden gecreëerd, om een toekomstbestendige organisatie, zoals ook in het Bestuursprogramma wordt nagestreefd, te borgen. Tenslotte dient het primaire proces in een organisatieverandering altijd leidend te zijn. Dat vraagt in de samenvoeging om ook naar het primaire proces te kijken, waarbij de continuïteit daarvan uiteraard de hoogste prioriteit heeft.

Om die reden heeft de ambtelijke stuurgroep de volgende aangescherpte kaders ter vaststelling voorgelegd aan het DB WL:

- **De stappen die gezet worden moeten robuust zijn, er worden geen organisatorische keuzes gemaakt die op korte termijn gemak bieden maar ook al snel moeten worden heroverwogen.**

Borgen continuïteit van de huidige bedrijfsvoering

Het Bestuursprogramma gaat nadrukkelijk in op het zijn van een goede en aantrekkelijke werkgever. In een tijd van tekorten op de arbeidsmarkt is het van groot belang om onrust in de organisatie en daarmee vertrek van medewerkers te voorkomen. Ook dient er oog te zijn voor de invloed van de samenvoeging op de organisatie en dan met name de werkdruk. Om de continuïteit en duidelijkheid te borgen zijn de volgende aangescherpte kaders voorgelegd aan het DB WL:

- **Er is voor alle medewerkers plaats in het nieuwe waterschap. Dit betekent dat er geen gedwongen ontslagen plaatsvinden. Wel kan een medewerker een andere functie, taak of rol binnen de organisatie krijgen.**
- **Voor de deelname aan de projectgroep is sprake van een zogenaamde “zij-invlieger”. Het betreft werkzaamheden die niet gepland en begroot zijn in het kader van de reguliere werkzaamheden en de begroting.**
Met andere woorden, voor de deelnemers aan de projectgroep wordt samen bepaald welke werkzaamheden en projecten niet meer worden uitgevoerd en voor welke werkzaamheden en projecten extra capaciteit aangesteld moet worden, met de hieraan verbonden extra financiële middelen.
- **De continuïteit van de reguliere werkprocessen binnen beide organisaties wordt zo veel mogelijk geborgd.**
- **Communicatie met medewerkers, OR en bestuur is een vast onderwerp van de projectgroep en stuurgroep.**

Datum opheffen GR en samengaan WL en WBL

Het besluit van het Algemeen Bestuur is gericht op een spoedige samenvoeging van WL en WBL. Op het moment van samenvoeging moet er sprake zijn van één begroting. Om veel werk te voorkomen is alleen de datum van 1 januari, de start van een boekjaar, een logisch moment om samen te gaan. 1 januari 2024 is praktisch niet haalbaar, waarmee 1 januari 2025 de logische datum is voor het samenvoegen van WL en WBL. In het Bestuursprogramma is al opgemerkt dat de nieuwe organisatie er per 1-1 2025 staat. Overigens worden daarmee ook belastingtechnische risico's die samenhangen met een samenvoeging gedurende het kalenderjaar voorkomen.

- **De eerste gezamenlijke begroting betreft de begroting over 2025.**
- **De GR WBL houdt op 31-12-2024 op te bestaan.**

Verduidelijkingen en aanscherpingen

Geconstateerd is dat een aantal termen in het besluit van het Algemeen Bestuur tot verwarring leidden in beide organisaties. Om deze verwarring te voorkomen heeft de ambtelijke stuurgroep de volgende aanscherpingen voorgelegd aan het DB WL:

- **Voor het begrip van het proces worden de 3 fases als volgt hernoemd:**
 - **Inceptiefase wordt startfase**
 - **Uitwerkingsfase wordt voorbereidingsfase,**
 - **Uitvoeringsfase blijft uitvoeringsfase**
- **Tevens wordt de term integratie hernoemd naar “Samen naar het nieuwe Waterschap Limburg”.**
- **Zoals de fase al aangeeft betreft de startfase de start van het samengaan. Tijdens en na deze fase kunnen zaken wijzigen.**
- **Aan het einde van de startfase wordt bepaald wat een realistische vervolplanning is. De doelstelling is dat uiterlijk 01-01-2025 sprake is van één organisatie. Hierbij gaan we voor zorgvuldigheid en duurzaamheid.**
 - **Een zorgvuldig samengaan betekent dat er oog is voor de efficiëntie en nauwkeurigheid van de onderdelen die aan de stuur- en projectgroep toevertrouwd zijn.**
 - **Een duurzaam samengaan betekent dat deze voorziet in de behoeften van de huidige organisaties, zonder de behoeften van de toekomstige organisatie, in gevaar te brengen.**
- **Coördinatie van het samengaan ligt ambtelijk bij stuur- en projectgroep het nieuwe WL.**

De in deze paragraaf aangegeven aanscherpingen zijn kortgesloten met beide OR'en en op 27 juni heeft het dagelijks bestuur bovengenoemde aanscherpingen vastgesteld.

2.4 Preadvies OR

Op 16 mei 2023 heeft de OR van WL een preadvies uitgebracht ten aanzien van de samenvoeging van WL en WBL. De OR van WBL heeft aangegeven dit preadvies te onderschrijven.

De belangrijkste punten die de OR aandraagt zijn:

- Vraagtekens of het realistisch is de structuur van WBL zo veel mogelijk te continueren;
- Oog voor belastbaarheid van de medewerkers gezien de grote hoeveelheid uitdagingen naast de samenvoeging;
- De wens om de organisatieaanpassing in één keer goed en robuust te doen;
- De wens om op korte termijn een kwartiermaker/beoogd SD aan te wijzen;
- Oog te hebben voor de interesses en ambities van mensen in het plaatsingsproces;
- Tijdig opstarten van het Lokaal Overleg ten aanzien van Sociaal Statuut en harmonisering van arbeidsvoorwaarden;
- De wens tot goede communicatie richting organisatie en tot spoedige kennismaking tussen medewerkers van beide organisaties.

De genoemde punten sluiten aan bij de voorgestelde aanscherpingen ten aanzien van de kaders van de samenvoeging. Het overleg met het Lokaal Overleg is overigens op woensdag 12 juli 2023 formeel opgestart.

2.5 Relatie begrotingsproces en samenvoeging

Het Bestuursakkoord benoemt basis op orde als centraal fundament voor de komende jaren. Juist een samenvoeging van twee organisaties vraagt ook om een stevig fundament, een goede basis. Tegelijkertijd kan er echter ook sprake zijn van tegengestelde belangen. Bijvoorbeeld: vanuit basis op orde kan het verstandig zijn zo snel mogelijk inhuur te vervangen door eigen mensen. Omdat het financieel gunstiger is of omdat het een subsidievereiste is. Voor de samenvoeging van beide organisaties is een goed en zorgvuldig plaatsingsproces essentieel.

Voor zowel de werving van nieuwe medewerkers (vast voor inhuur) als voor een goed plaatsingsproces in het kader van de samenvoeging zijn dezelfde medewerkers binnen HR verantwoordelijk. Dat leidt mogelijk tot moeilijke keuzes wanneer zowel de werving als de plaatsing samen meer capaciteit vragen dan beschikbaar is. Er zal dan gekozen moeten worden tussen plaatsing en werving, terwijl beide zaken belangrijk zijn om de basis op orde te brengen. Mogelijk zal er tijdelijke externe ondersteuning binnen het wervings- en plaatsingsproces nodig zijn.

Het is daarom belangrijk om begrotingsproces en samenvoeging steeds naast elkaar te leggen en af te stemmen. Tegelijkertijd doorlopen beide processen een ander tijdpad. Om toch optimale afstemming te kunnen zoeken is het belangrijk het begrotingsproces 2025 al eind 2023 te starten en dus eerder in de tijd te plaatsen. Daarnaast zal op de reguliere P&C momenten (begroting, kaderbrief, voorjaarsrapportage en najaarsrapportage) het AB geïnformeerd worden over de raakvlakken tussen beide processen en de gevolgen die die heeft.

3 Masterplanning

3.1 Acties tot nog toe

Na het besluit van Algemeen Bestuur is een ambtelijke projectorganisatie opgestart die in de afgelopen maanden de volgende stappen heeft gezet:

- Toetsing kaders op haalbaarheid en waar nodig aanscherpingen voorgesteld (hoofdstuk 2.3);
- Werving organisatiebureau ter ondersteuning van het samenvoegingsproces (ORGfit, Maastricht);
- Opstellen masterplanning (dit hoofdstuk) en verdere invulling projectorganisatie (hoofdstuk 4)
- Overleg met gezamenlijke OR's WL en WBL ingericht;
- Bezoeken aan andere waterschappen gebracht ter inspiratie en lering;
- Start inventarisatie lopende projecten en ontwikkelingen tussen WL en WBL.

De bovengenoemde activiteiten maken onderdeel uit van de genoemde startfase. Met de vaststelling van de voorliggende masterplanning kan de overstap worden gemaakt naar de voorbereidingsfase.

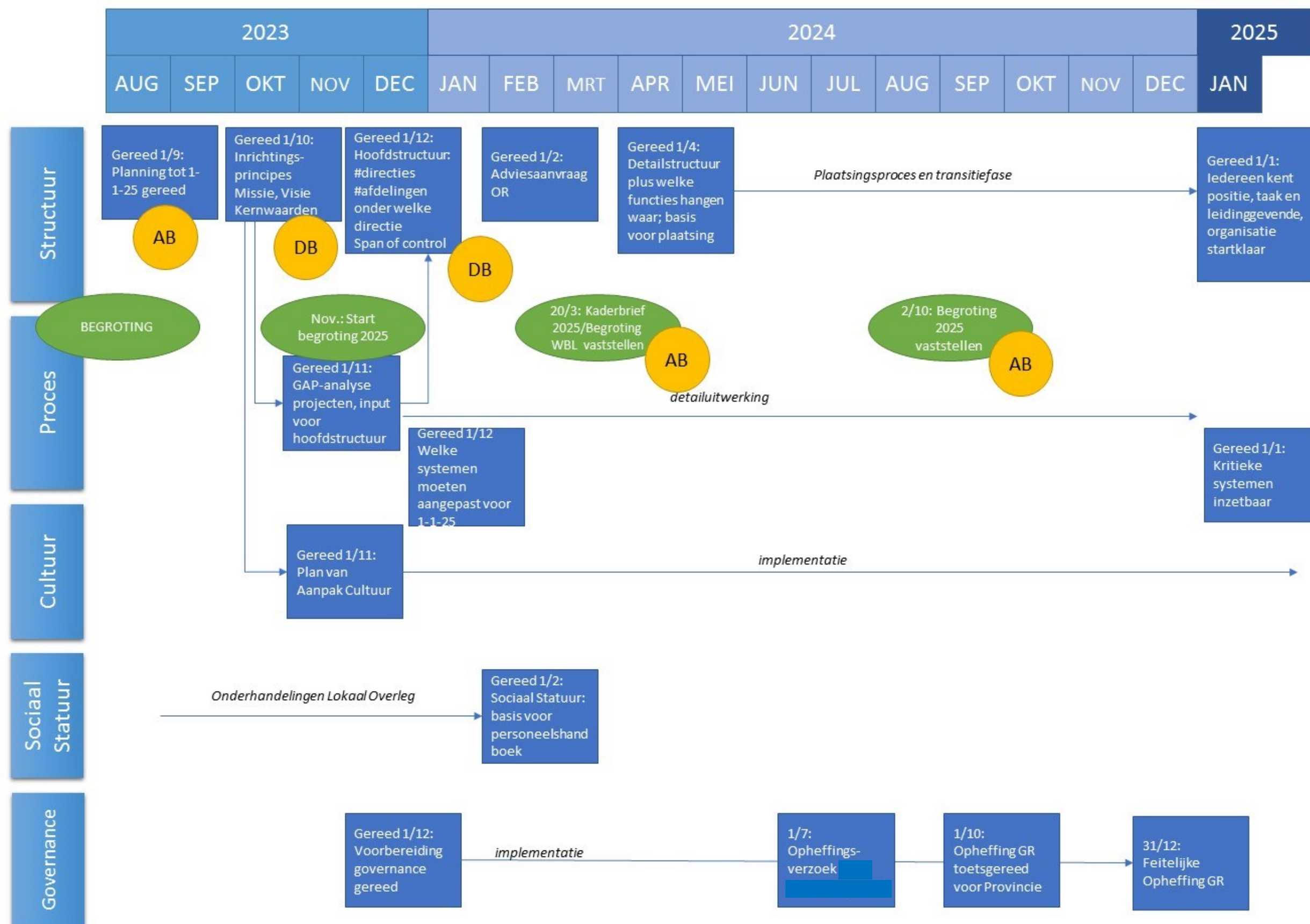
3.2 Masterplanning toegelicht

Het samenvoegingsproces bestaat uit twee, grotendeels op zichzelf staande trajecten. Aan de ene kant het governancetraject, die de opheffing van de GR WBL mogelijk maakt, aan de andere kant het organisatietraject dat leidt tot de samenvoeging van beide organisaties. Dat laatste traject kent een drietal pijlers, te weten structuur, proces en cultuur.

De masterplanning is langs deze twee sporen en langs de genoemde pijlers uitgewerkt en kent de volgende belangrijke tussenmijlpalen:

<i>Onderdeel</i>	<i>Datum</i>	<i>Mijlpaal</i>
Organisatiestructuur	1-10-2023	Inrichtingsprincipes, visie en kernwaarden gereed voor besluitvorming DB
Organisatie-proces	1-11-2023	GAP-analyse projecten, input voor hoofdstructuur
Organisatiecultuur	1-11-2023	PvA Cultuur gereed
Governance	1-12-2023	Plan van aanpak uitvoering governance gereed
Organisatiestructuur	1-12-2023	Hoofdstructuur nieuwe organisatie (#directie, #afdelingen, span of control) gereed voor besluitvorming DB
Organisatie-processen	1-12-2023	Welke systemen moeten voor 1-1-25 zijn aangepast
Organisatiestructuur	1-4-2024	Detailstructuur plus welke functies hangen waar; basis voor plaatsing; inclusief advies OR'en

De uitgewerkte masterplanning en haar onderlinge verbanden treft op de volgende pagina's aan.



3.3 Begroting 2025

Zoals aangegeven is de begroting 2025 de eerste gezamenlijk begroting van de nieuwe organisatie. Tegelijkertijd dient WBL in 2024 nog te voldoen aan de vereisten die de GR met zich meebrengt. Dat maakt dat de begroting 2025 een ander tijdpad kent dan gebruikelijk.

<i>Activiteit</i>	<i>Gebruikelijk tijdpad</i>	<i>Tijdpad begroting 2025</i>
Start begrotingsproces	februari	November 2023
Kaderbrief	AB juli	AB 20 maart 2024 (en begroting WBL vanuit vereisten GR afleiden van deze kaderbrief)
Vaststelling begroting	AB november	AB 2 oktober 2024

3.4 Benoeming topfunctionarissen en medewerkers

De voortgang van de samenvoeging vraagt om op een aantal momenten bepaalde topfunctionarissen in de organisatie te benoemen.

Zoals de OR aangeeft heeft zij met het oog op continuïteit de wens om zo snel mogelijk de kwartiermaker/beoogd secretaris-directeur van het nieuwe waterschap te kennen. Dit komt vooral voort uit de wens dat de beoogd secretaris-directeur dan ook betrokken is bij de keuzes en inrichting van de nieuwe organisatie. Het DB zal zich met het AB verhouden om in oktober of november deze keuze te kunnen maken.

De benoeming van een beoogd directieteam kan plaatsvinden als de hoofdstructuur bekend is en de OR'en zich in deze hoofdstructuur kunnen vinden (Q1-2024). De benoeming van het management dient plaats te vinden voorafgaand aan de plaatsing van alle medewerkers (april/mei 2024).

De plaatsing van de medewerkers vindt daarna plaats, waarbij gestreefd wordt om zo veel mogelijk medewerkers als functievoelger te kunnen aanwijzen. Voorlopig is de inschatting dat dit voor 10-20% niet kan zonder een plaatsingsprocedure (inclusief belangstellingregistratie).

De detailplanning van het tijdspad voor de benoeming van functionarissen wordt de komende periode verder geconcretiseerd.

<i>Type functionaris</i>	<i>Bevoegdheid tot aanstellen cf. delegatie- en mandaatbesluit</i>
Secretaris-directeur/kwartiermaker	Algemeen Bestuur
Directieleden	Dagelijks bestuur
Managementteam	Secretaris-directeur
Overige medewerkers	Secretaris-directeur

3.5 Opgedane inzichten in startfase, afwijkend van AB-besluit

In de startfase is geconstateerd dat een aantal aannames in het AB-besluit onder druk staan. Deze hebben invloed op de detailplanning dan wel op de menskracht die nodig is voor uitvoering om de planning te halen. De einddatum van 1-1-2025 blijft staan. In de aanvullende kaders in hoofdstuk 2 is een aantal constatering reeds omgezet in aanvullende kaders. Deze worden hier niet opnieuw benoemd. De overige punten waar in de startfase afwijkingen zijn geconstateerd zijn:

- In het besluit wordt er van uitgegaan dat de huidige contracten van WBL niet opnieuw af hoeven te worden gesloten of actief hoeven worden overgezet naar WL; de huidige inzichten leren dat dit niet met zekerheid kan worden gezegd en per contract kan verschillen. Wanneer het om grote contracten gaat die wel dienen te worden aanbesteed dan is er een doorlooptijd van een jaar. Dat betekent dat in Q4 duidelijk moet zijn of en voor welke contracten dit speelt. Waarschijnlijk is hiervoor extra (externe) ondersteuning noodzakelijk.
- In het besluit wordt er van uitgegaan dat de overdracht van assets geen gevolgen heeft voor belasting en BTW; de eerste verkenning in de startfase leert dat hier extra onderzoek noodzakelijk is om problemen te voorkomen. Met de oplevering van het plan van aanpak governance moet hier helderheid over ontstaan.
- Extra aandacht verdienen de dienstverleningsovereenkomsten die WBL met een groot aantal gemeenten heeft gesloten. Ook dit zal meegenomen worden in het plan van aanpak governance.

3.6 Rol masterplanning

De masterplanning is na vaststelling het kader voor dagelijks bestuur en ambtelijke stuurgroep leidend. Bij afwijkingen dienen deze onderbouwd en beargumenteerd te worden. De masterplanning wordt voor de onderdelen verder in detail uitgewerkt na vaststelling door het AB en deze detailplanningen zijn vervolgens leidend voor de diverse onderdelen van de samenvoeging.

4 Bestuurlijke organisatie

4.1 Verdeling verantwoordelijkheden AB-DB-organisatie

De samenvoeging van WL en WBL kent zoals gezegd twee delen: het governance-deel en het organisatiedeel. Conform het besluit van 25 januari 2023 is het dagelijks bestuur is uitvoerend verantwoordelijke voor het governance-deel en legt hierover verantwoording af aan het Algemeen Bestuur.

De secretaris-directeur WL is uitvoerend verantwoordelijke voor de organisatie-aanpassing en legt hierover verantwoording af aan het dagelijks bestuur, maar is, met uitzondering van de vaststelling van de topstructuur, bevoegd tot de inrichting van de organisatie, met inachtneming van de begrotingskaders.

4.2 Rol DB

Binnen het DB zijn twee portefeuillehouders aangewezen als bestuurlijk primair verantwoordelijken voor de samenvoeging van WL en WBL: de dijkgraaf en de portefeuillehouder kaders en financiën. Het DB wordt door hen en door de ambtelijk opdrachtgever (de SD WL) regelmatig bijgepraat over de stand van zaken.

Ten minste 1 maal per maand vindt er portefeuillehoudersoverleg Het Nieuwe WL plaats. Daar waar het proces daarom vraagt ligt de frequentie hoger.

Voor het organisatiedeel geldt dat het primaat, na vaststelling van de masterplanning, voor besluitvorming bij het dagelijks bestuur ligt.

De belangrijkste besluitvormingsmomenten voor het DB zijn:

<i>Datum</i>	<i>Beslismoment</i>
3-10-2023	Vaststellen inrichtingsprincipes nieuwe waterschap
12-2023	Vaststellen plan van aanpak governance
12-2023	Vaststellen hoofdstructuur organisatie
Q1 2024	Benoemen directie nieuwe waterschap
periodiek	Informeren voortgang door portefeuillehouders en ambtelijk opdrachtgever

4.3 Rol AB

De portefeuillehouders werken voor het governancedeel samen met het AB ten aanzien van het opheffen van de Gemeenschappelijke Regeling WBL. In het besluit van 25 januari 2023 is sprake van een tijdelijke commissie Governance, samengesteld uit een lid van iedere fractie in het AB.

Op basis van de inventarisatie in de startfase is echter gebleken dat een klankbordgroep beter past bij de problematiek. Een groot deel van het governancedeel beslaat immers het uitvoeren van

wettelijke stappen om te komen tot de opheffing van de GR WBL, zonder veel beleidsruimte of keuzevrijheid. Er is derhalve weinig adviseringsruimte richting AB vanuit een tijdelijke commissie. Tegelijkertijd is de betrokkenheid van het Algemeen Bestuur van groot belang, maar die kan adequaat worden ingevuld via de voorgestelde klankbordgroep. De klankbordgroep reflecteert naar en adviseert de beide portefeuillehouders.

Daar waar er sprake is van raakvlakken tussen governance-deel en organisatiedeel wordt de klankbordgroep hierin meegenomen. Over de voortgang van het organisatiedeel informeert het dagelijks bestuur het algemeen bestuur.

Het AB heeft op basis van het besluit van 25 januari 2023 twee belangrijke beslismomenten. Daarnaast stelt het AB via de begrotingscyclus 2024 en 2025 kaders aan het integratieproces.

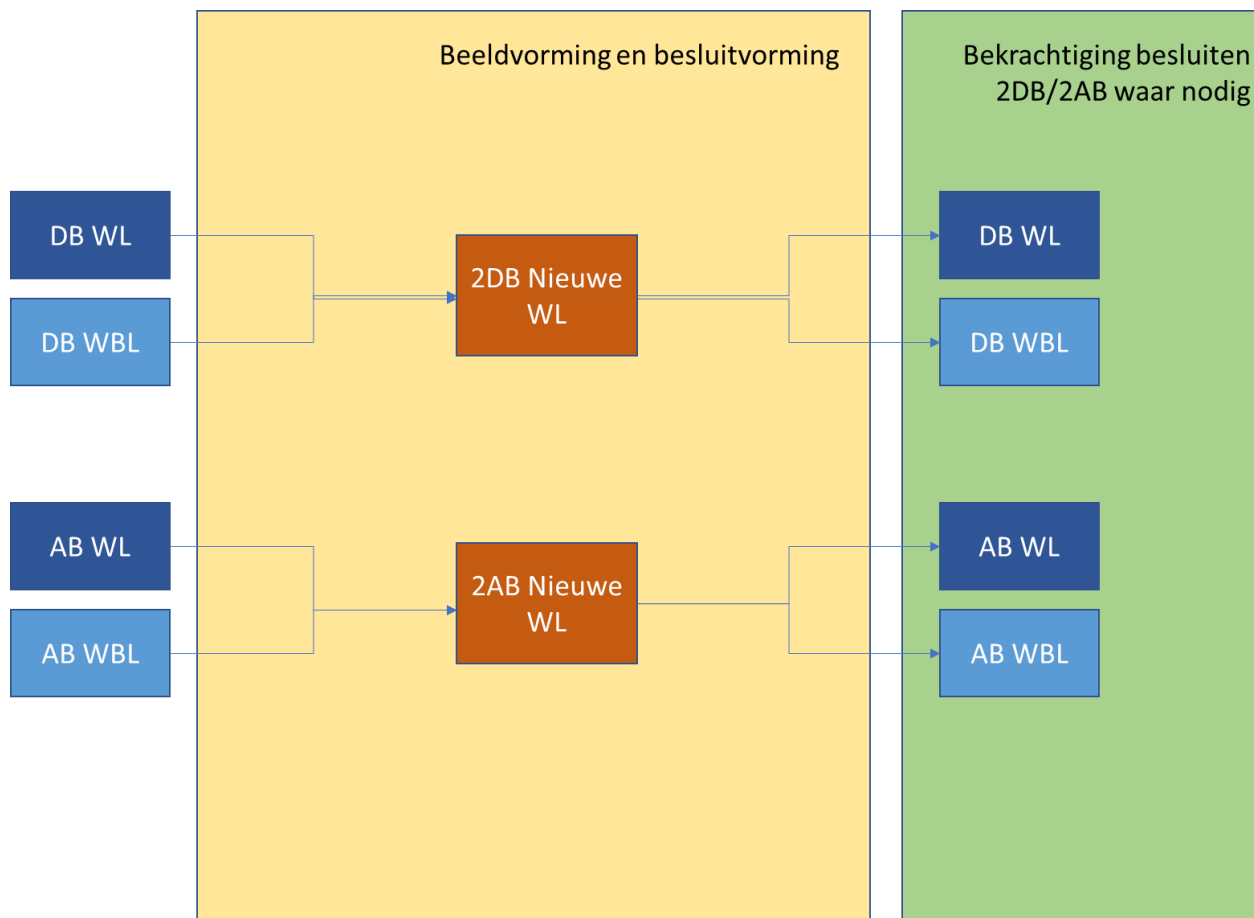
<i>Datum</i>	<i>Beslismoment</i>
27-9-2023	Vaststellen Plan van Aanpak samenvoeging WL/WBL (voorliggend document)
29-11-2023	Vaststellen begroting 2024
Q3/Q4 – 2023	Benoemen kwartiermaker/beoogd SD nieuwe waterschap
20 Maart 2024	Vaststellen kaderbrief 2025 incl. vaststellen daaruit afgeleide begroting WBL in kader Wet op de GR.
Q3 2024	Indienen opheffingsverzoek GR WBL (indien van toepassing)
2 Oktober 2024	Vaststellen begroting 2025

4.4 Rol AB en DB WBL

De Gemeenschappelijke Regeling WBL blijft bestaan tot 1 januari 2025 en daarmee blijven AB en DB WBL tot die datum actief en hun zeggenschap over WBL behouden. Tegelijkertijd is het voor die tijd van groot belang dat besluiten die betrekking hebben op de samenvoeging in gezamenlijkheid worden genomen, zodat er geen tegenstrijdigheden of onduidelijkheden kunnen ontstaan.

De praktische oplossing is om voor de besluitvorming rond die onderwerpen waar gedurende het proces van samenvoeging beide DB's of beide AB's een rol hebben, de beeld- en besluitvorming plaats te laten vinden in een 2DB. Daar waar het wettelijk vereist is dat beide DB's een eigenstandig besluit nemen, daar nemen zij dit besluit aansluitend aan het 2DB-besluit als zijnde een hamerstuk.

Deze methodiek is overeenkomstig de werkwijze zoals die tijdens de fusie van Waterschap Roer en Overmaas en Waterschap Peel en Maasvallei tot Waterschap Limburg is gehanteerd.



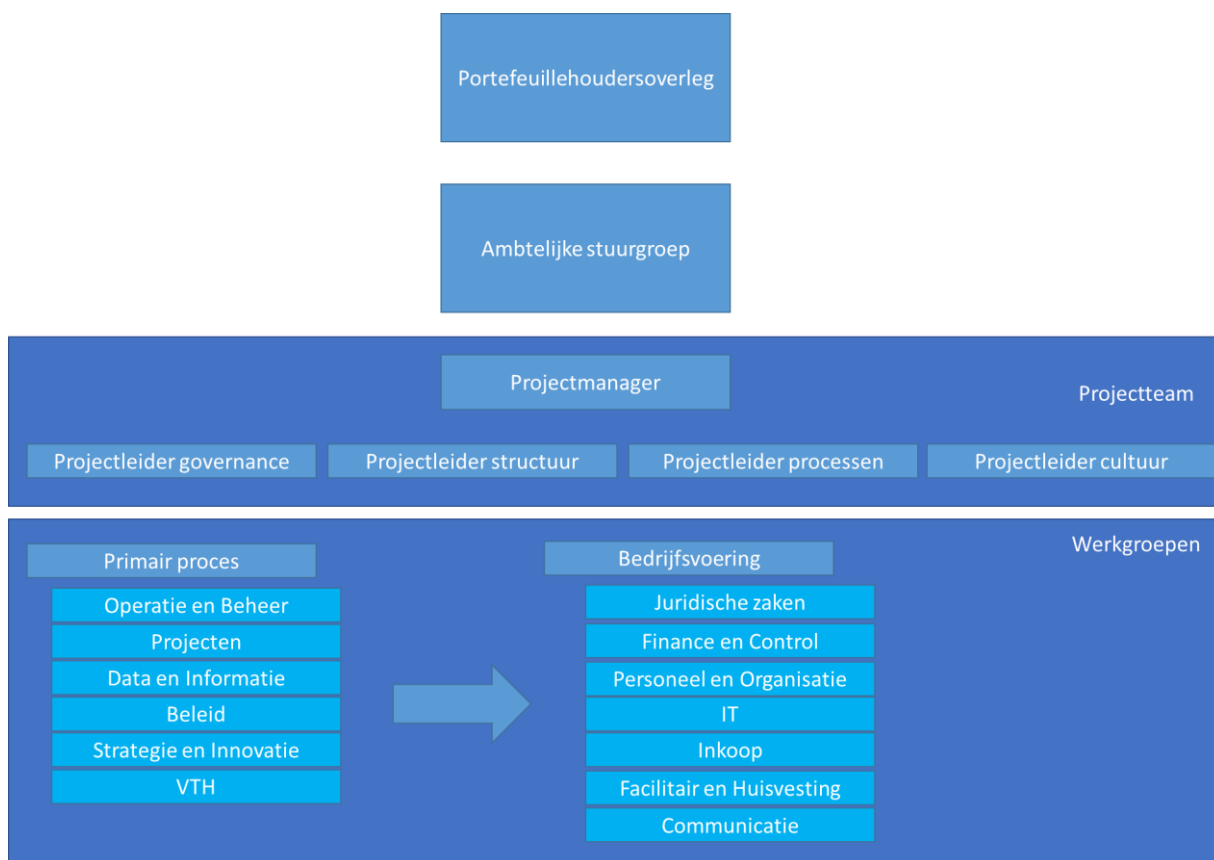
5 Ambtelijke organisatie

Conform het AB-besluit van 25 januari 2023 is de secretaris-directeur WL aangewezen als ambtelijk opdrachtgever voor de samenvoeging van WL en WBL. Hij is daarmee uitvoerend verantwoordelijke voor het organisatiedeel en tevens ambtelijk eindverantwoordelijke voor het governancedeel.

De ambtelijk opdrachtgever wordt bijgestaan door de Stuurgroep het nieuwe WL. Daarin zijn directie en management van WL en WBL, vertegenwoordigt, heeft de uitvoerend partner van ORGfit zitting alsmede de communicatieadviseurs. De leden van de stuurgroep zijn:

Naam	Rol	Functie, Organisatie
Erik Keulers	Ambtelijk opdrachtgever	Secretaris-directeur WL
Nicole Hendrix	Lid stuurgroep	Sectordirecteur WBL
Désirée van IJendoorn	Lid Stuurgroep	Manager WBL
Peter Notten	Lid Stuurgroep	Manager WL
Maurice Franssen	Lid Stuurgroep	Uitvoerend partner ORGfit
Danique Cörvers	Communicatieadviseur	Extern
Joris Baur	Communicatieadviseur	WL

De dagelijkse aansturing van het samenvoegingstraject wordt belegd bij een projectmanager, die ondersteund wordt door projectleiders voor de verschillende onderdelen van de samenvoeging. De projectleiders kunnen een beroep doen op werkgroepen die gevormd worden door medewerkers van WL en WBL.



Het governancetraject wordt uitgevoerd door medewerkers van WL en WBL met ondersteuning van AKD en eventueel andere uitvoerende partijen voor de uitvoering van de werkzaamheden.

Het organisatiedeel wordt uitgevoerd door de hierboven geschetste projectgroep in samenwerking met ORGfit. De projectgroep bestaat deel uit eigen medewerkers, deels uit inhuur. De regie voor het organisatiedeel ligt bij de projectgroep en de stuurgroep.

Maandelijks worden de OR van WL en de OR van WBL gezamenlijk bijgepraat over de stand van zaken. Daarnaast neemt een delegatie van de OR actief deel aan de werksessies die worden gehouden. Daarmee wordt de aansluiting van de beide OR'en bij het proces geborgd.

6 Financiën

In het AB-besluit is uitgegaan van incidentele kosten ten gevolge van de samenvoeging ter grootte van ruim 1.000.000 euro. Deze zijn volgens het besluit als volgt onderverdeeld:

<i>Kostenpost</i>	<i>Kosten (€)</i>
Personeel (afspraken en plaatsing)	150.000
Organisatie en communicatie (projectorganisatie, organisatieplan, bestuurlijke processen)	150.000
Juridisch (opheffen GR)	30.000
Systemen (ICT)	600.000
Huisvesting	n.v.t.
Overdracht overige activa en passiva	PM
Onvoorzien (10%)	93.000
Totaal	1.023.000

In het stuk van 25 januari 2023 wordt benadrukt dat het gaat om een eerste ruwe verkenning van de kosten. Tijdens het opstellen van dit plan van aanpak is deze kostenverkenning getoetst aan de verwachte activiteiten die nodig zijn om het nieuwe waterschap vorm te geven. Daarbij is een aantal lacunes ontdekt, welke in het vervolg van dit hoofdstuk zullen worden toegelicht. Tegelijkertijd is bekeken welke middelen uit de reguliere begroting vrijgemaakt kunnen worden ten behoeve van de samenvoeging.

In dit hoofdstuk wordt primair gekeken naar de kosten die gemaakt worden tot 1-1-2025. Na deze startdatum van het nieuwe waterschap is nadrukkelijk nog een ontwikkeling van de organisatie aan de orde, met name ten aanzien van cultuur en processen. Een cultuurtraject vraagt ten minste vijf jaar om succesvol te kunnen zijn en de aanpassing van niet kritieke processen en systemen zal ook over meerdere jaren plaatsvinden. De inzichten hierover zullen echter in de begroting 2025 mee worden genomen. De ter beschikking gestelde middelen voor de fusie zullen in de najaarsrapportage 2023 worden toegevoegd aan de begroting.

Aanvullend beschikbare middelen binnen lopende begroting

Binnen de bestaande begroting van WL zijn er budgetten die kunnen worden aangewend ten behoeve van de samenvoeging, en die zich met name richten op organisatieontwikkeling en cultuur. Het gaat dan om de budgetten:

<i>Budget</i>	<i>Beschikbaar restant budget 2023</i>	<i>Beschikbaar Budget 2024</i>
420498-50205 Organisatieontwikkeling en mobiliteit	€ 150.000	€ 460.000
431099-90100 Centraal management	€ 130.000	€ 33.000
431099-90200 Organisatiebeleid en beheer	Nihil	€ 53.000

Totaal	€ 280.000	€ 546.000
---------------	------------------	------------------

In 2023 kan dus nog voor 280.000 euro uit deze budgetten worden aangewend voor de samenvoeging. Het gaat hier nadrukkelijk om aanvullende middelen naast de reeds besloten frictiekosten.

In 2024 kan een totaal budget van 546.000 euro aanvullend aan de reeds besloten frictiekosten worden ingezet. Dit aanvullend budget kan onder andere worden aangewend voor uitgaven binnen de posten personeel en organisatie en communicatie, met name het cultuurtraject. Consequentie van het gebruik van deze budgetten is dat uitgaven ten behoeve cultuur/houding & gedrag, ten behoeve versterking van processen en werkwijzen voor WL niet of veel minder worden gedaan in 2023 en 2024. Met het oog op de aankomende samenvoeging is het overigens logisch om hier terughoudend in te zijn. Daarnaast vervalt de budgettaire ruimte (deels) voor (gedwongen) mobiliteit van medewerkers.

Vanuit WBL zijn geen vergelijkbare aanvullende budgetten beschikbaar.

Voor het overige zal steeds worden nagegaan of (delen van) de kosten uit reguliere budgetten kunnen worden gedekt. Hetzij doordat daar nog gelden beschikbaar zijn, hetzij doordat er vanuit de samenvoeging een logica ontstaat om bepaalde uitgaven of investeringen te verplaatsen in de tijd.

Toetsing budgettraming 25 januari 2023 aan de opgedane inzichten in de startfase

Op basis van de startfase moet geconcludeerd worden dat de raming niet volledig is en op een aantal vlakken te optimistisch. In onderstaande tabel zijn per kostenpost deze bevindingen, die kosten kunnen verhogen, vastgelegd.

<i>Kostenpost</i>	<i>Kosten (€)</i>	<i>Bevinding startfase</i>
Personeel (afspraken en plaatsing)	150.000	De kosten voor personeel zijn mogelijk voldoende voor het voeren van het overleg om te komen tot een sociaal statuut en voor het voeren van de plaatsingsgesprekken, maar dat is alleen zo wanneer het aantal te voeren gesprekken daadwerkelijk tot 10-20% kan worden beperkt. Met eventuele harmoniseringsslagen in de arbeidsvoorwaarden is geen rekening gehouden. Bij grotere aantallen gesprekken zal een hoger bedrag nodig zijn. <i>De gehanteerde budgettraming lijkt te laag.</i>
Organisatie en communicatie (projectorganisatie, organisatieplan, bestuurlijke processen)	150.000	De kosten voor organisatie en communicatie zijn erg laag, feitelijk betreft het de inhuur van één anderhalve projectleider. De aanbesteding voor de ondersteuning door ORGfit sluit al hoger en dan zijn er nog een aantal externe krachten en partijen nodig. Daarnaast is er geen rekening gehouden met medewerkersbijeenkomsten om

<i>Kostenpost</i>	<i>Kosten (€)</i>	<i>Bevinding startfase</i>
		draagvlak te creëren of met de uitvoeringskosten voor het cultuurtraject, terwijl die acties wel essentieel zijn. Via de budgetten die beschikbaar zijn in de begroting WL kunnen deze acties wel (deels) worden gedekt. <i>De raming is, met name door het ontbreken van een cultuurtraject én het te beperkt meenemen van de benodigde projectorganisatie, met zekerheid te laag.</i>
Juridisch (opheffen GR)	30.000	De kosten voor het opheffen van de GR kunnen in detail worden bepaald met de totstandkoming van het PvA Governance <i>Op dit moment kan nog niet worden ingeschat of het budget voldoet.</i>
Systemen (ICT)	600.000	Ten aanzien van de systemen (ICT) geldt dat de inschatting na de startfase is dat er 10 projecten voor 1-1-2025 gerealiseerd moeten zijn om de continuïteit van de organisatie te borgen. Het gaat dan onder andere om het eHRM-systeem, het financiële systeem, het datacenter, emailsysteem, documentmanagementsysteem. Deels kunnen deze worden opgevangen in de reguliere roadmap ICT, maar deels ook niet. Alleen de verkenning voor de samenvoeging van een systeem is reeds geraamd op 200.000 euro. Wel is van belang dat aanschaf/aanpassing van een systeem boekhoudkundig als een vijfjarige investering kan worden verwerkt. <i>Het is moeilijk te bepalen of het budget voldoende is doordat het gaat om investeringen, maar de kosten lijken op basis van de eerste ervaringen en het aantal benodigde projecten te laag.</i>
Huisvesting	n.v.t.	Ten aanzien van huisvesting moet worden geconstateerd dat het huidige gebouw is uitgelegd op minder medewerkers dan WL en WBL gezamenlijk hebben. Daarbij is er deels nog sprake van een traditioneel kantoorconcept en is er een tekort aan vergaderzalen (ook bijvoorbeeld commissiezalen). <i>Het ligt voor de hand eventuele toekomstige huisvestingskosten (korte en lange termijn) niet toe te rekenen aan de samenvoeging (ze zouden ook nodig kunnen zijn zonder samenvoeging), maar ze wel op PM te zetten in plaats van n.v.t.</i>
Overdracht overige activa en passiva	PM	<i>De kosten voor de overdracht kunnen in detail worden bepaald met de totstandkoming van het PvA Governance.</i>

<i>Kostenpost</i>	<i>Kosten (€)</i>	<i>Bevinding startfase</i>
Onvoorzien (10%)	93.000	<i>Een post onvoorzien van 10% in deze fase van het traject is erg smal. In onze uitvoeringsprojecten gaan we in deze fase minimaal uit van 25-50% marge.</i>
Totaal	1.023.000	

Conclusie ten aanzien van budget samenvoeging

Op basis van de inzichten die in de afgelopen maanden zijn opgedaan kan niet anders dan de conclusie worden getrokken dat er spanning bestaat tussen het beschikbare en benodigde budget om te komen tot een succesvolle samenvoeging van WL en WBL. Het beschikbare budget binnen de bestaande WL-begroting verkleint die spanning en mogelijk leveren verschuivingen in de reguliere begrotingen ten gevolge van de samenvoeging ook aanvullende ruimte op.

In de vervolgfase van het proces naar samenvoeging zal er steeds meer duidelijkheid komen ten aanzien van benodigd en beschikbaar budget. Wat nu voorligt is primair een kwalitatieve beoordeling van de oorspronkelijke middelen. Om die reden is het ook niet opportuun om op dit moment een budgetverhoging voor te stellen. Daarnaast zal er gedurende het totale samenvoegingsproces ook nadrukkelijk de aandacht uitgaan naar het behalen van eventuele synergievoordelen.

Via de reguliere begrotingscyclus zal het AB periodiek op de hoogte gesteld worden van de vergelijking tussen het beschikbare budget voor de samenvoeging en het benodigde budget. Via de begrotingscyclus kan het AB hier vervolgens sturing aan geven.

Daarnaast wordt voorgesteld eventuele toekomstige huisvestingskosten separaat van het huidige proces tot samenvoeging te beschouwen, maar er wel notie van te nemen dat investeringen in het gebouw wel noodzakelijk zijn.

7 Risico's

In het besluit van januari 2023 wordt een aantal risico's benoemd. Na de startfase is de status van deze risico's als volgt:

<i>Risiconr.</i>	<i>Risico</i>	<i>Datum</i>	<i>Inzicht einde startfase</i>
1	De knelpunten rondom de governance worden niet opgelost, omdat er meer nodig is dan ingrepen in de structuur.	25-1-2023	Het betreft hier geen risico maar een zekerheid: alleen door fundamenteel te kijken naar structuur, processen en cultuur kan een toekomstbestendige organisatie worden gebouwd. Dit masterplan gaat daar van uit; derhalve risico afvoeren.
2	De integratie kan gevolgen hebben voor de samenwerking met gemeenten, WML en bedrijven.	25-1-2023	In hoofdstuk 3 is gewezen op de dienstverleningsovereenkomsten met gemeenten, hier is expliciet sturing op gezet binnen het governancetraject, voor het overige zijn de beheersmaatregelen ongewijzigd.
3	In delen van de ambtelijke organisatie van WL en WBL is weinig draagvlak voor de integratie als oplossing. Het vervolgtraject stuur op weerstand, met een langere doorlooptijd, hogere kosten of mindere kwaliteit tot gevolg.	25-1-2023	In de startfase is geconcludeerd dat enkel met goede communicatie met en naar de medewerkers en met een goed cultuurtraject de samenvoeging succesvol kan zijn; de beheersmaatregel structuur en formatie WBL continueren is geen gewenste maatregel; in hoofdstuk 6 is geconstateerd dat in de begroting bij het besluit de kosten voor communicatie en cultuurtraject onvoldoende zijn meegenomen.
4	Integratie vergt capaciteit van WL en WBL waardoor bestuurlijke ambities en speerpunten onder druk komen te staan	25-1-2023	De benodigde capaciteit voor de samenvoeging vraagt keuzes op andere opgaven, hierover is nadrukkelijk afstemming nodig via het reguliere begrotingsproces.
5	Er is een afvloeiingsregeling/ uittredingsregeling nodig voor (boventallig) personeel	25-1-2023	Conform de kaders gaan we niet uit van deze situatie, wel kan harmonisatie van de arbeidsvoorwaarden of het Sociaal Statuut zorgen voor extra kosten. De genoemde beheersmaatregel

<i>Risiconr.</i>	<i>Risico</i>	<i>Datum</i>	<i>Inzicht einde startfase</i>
			van continuering van structuur en formatie van WBL biedt geen soelaas.
6	De kosten en baten zijn in deze fase ruwe schattingen en kunnen hoger uitvallen.	25-1-2023	De financiële inzichten zijn in hoofdstuk 5 gedeeld.
7	Een aantal contracten van WBL kan niet worden overgenomen door WL, maar er is te weinig tijd om de aanbesteding nog uit te voeren voor 1-1-2025	nieuw	Beheersmaatregel: uiterlijk 1-12-2023 duidelijkheid vanuit governancetraject of contracten opnieuw moeten worden aanbesteed, zodat er 1 jaar de tijd is voor aanbesteding.