

Fuseren doe je zo...

Koffer met praktische handvatten om te fuseren

Arena Consulting en ELvL Consulting

12 maart 2024

Voorwoord

✓ Conclusie commissie Van Aartsen in 2021: *voor goed toezicht op milieu en leefbaarheid moet er flink wat veranderen bij omgevingsdiensten leefbaarheid moet er flink wat veranderen bij omgevingsdiensten.*

🇳🇱 Commissie geeft tien aanbevelingen om de positie van omgevingsdiensten te versterken.

→ Interbestuurlijk programma Versterking VTH-stelsel vertaalt deze tien aanbevelingen naar zes pijlers.

🌡 Fuseren als één van de oplossingen om de minimale omvang te kunnen bereiken.

🌐 Vanaf 1 januari 2024 is de eerste fusie tussen twee omgevingsdiensten een feit.

🧠 Deze handreiking geeft **(praktische) handvatten** hoe in de praktijk met een fusie om kan worden gegaan en geeft een aantal **handige tips**. Het is geen blauwdruk maar reikt wel bouwstenen aan, waar omgevingsdiensten direct mee aan de slag kunnen.



Inleidend

Communicatie

1. Richten

2. Inrichten

3. Verrichten

Medezeggen-
schap

Bijlagen

Doel

Communicatie

Kiezen

Vormgeven

Sociaal plan

Implementeren

Ondernemings-
raad

Voorbeeld
documenten

Onzekerheid &
Onduidelijkheid

Tips & Lessen

Intentie-
verklaring

Project-
organisatie

Plaatsings-
informatie

In positie

Overleg
vakbonden

Colofon

Drie fasen

Bestuurlijke
uitgangspunten

GR

Functieboek

Opgavenplan

Tips & Lessen

Bedrijfsplan

Besluitvorming

Sleutelfuncties

Rudimentaire
begroting

Mandaat

Plaatsings-
proces

Tips & Lessen

Ontwerp
organisatie

Bedrijfsvoering
-plan

Formatieplan

Financieel plan

Processen &
Werkwijze

Liquidatieplan

Plaatsings-
traject

Informatieplan



Fuseren doe je zo...

INLEIDING

Doel = overzicht, inzicht en handvatten

- Fuseren **kost tijd**, ga uit van circa 3 jaar
- Maak het begrijpelijk, werk vooral **beeldend**
- **Structureer** het fusieproces, dit is geen blauwdruk maar bevat handvatten. Maatwerk is altijd nodig.
- Benut de **tips** en **valkuilen** in je eigen context.
- Maak gebruik van de **voorbeeldproducten**.

Hoe is deze handreiking tot stand gekomen?

- Lessen uit eerste OD-fusie in NL: OD Veluwe
- Ervaringen van andere bestuurlijke en ambtelijke fusies
- Schuin oog naar bestaande handreikingen zoals gemeentelijke herindeling en intergemeentelijke samenwerking

Fusie = omgaan met onzekerheid en onduidelijkheid

- **Weet het en accepteer het**
 - Veel deelnemers
 - Altijd enkelen die niet willen (en verstoren)
 - Neiging is om in problemen te denken
 - Ken de mate van verandervermogen van deelnemers
- **Gebruik de kleurenbenadering in de veranderhandelingen**
 - Groen (focus op personeel)
 - Geel (focus op bestuur en gemeenteraden)
 - Rood (focus op AB's)
 - Blauw (focus op MT's)

Advies

- **Durf** stappen te zetten in het proces zonder dat alles vooraf is afgebakend en is dichtgetimmerd ondanks dat de overheidswereld daar juist op gericht is.
- **Voorkom** negatieve factoren zoals keuze directeur e.d. (min of meer hardware zaken) en promoot positieve factoren zoals inspireren op eigen kracht, geloof e.d. (min of meer de software zaken).
- Succesvolle fusies zijn vanuit **eigen kracht en visie** gedreven. Investeer hierin. Iets wat moet kan op weinig steun rekenen.

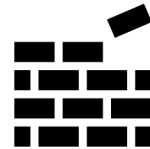
3 fasen van fuseren

Richten



- Oriëntatie
- Verkenning
- Keuze koers
- Kaders

Inrichten



- Vier kernsporen
- Communicatie
- Medezeggenschap
- 1 routekaart
- Producten

Verrichten



- Doen
- Evalueren
- Bijstellen

Tips en lessen (1 van 2)

- Fusiepartners moeten **'iets met elkaar hebben'**, bij voorkeur vanuit de inhoudelijke / maatschappelijke opgaven.
- Fuseren **kost tijd**, houd het realistisch, het gehele proces duurt drie jaar (van inrichten tot verrichten).
- **'Loop benen uit je lijf'** richting raden, colleges, secretarissen en directeuren
 - Ben in beeld, vertel het verhaal en het belang
 - Wees bewust dat deelnemers weinig beeld hebben van wat een OD doet
 - Maak richting Raden/Staten heel duidelijk waarop men invloed heeft en waar niet
 - Tegenstribbelende bestuurders op inhoud overtuigen lukt niet.



- Let op de **beelden over elkaar**
 - Rol van directeuren: 1 visie, lijn en houding in het traject
 - Aandacht voor het veranderproces: OD's zijn geen natuurlijke pioniers
 - Wees 100% transparant over traject, houd alles open en transparant, geen verborgen agenda's
- Zorg dat de bestuurlijke handelingen aansluiten bij de eigen **bestuurlijke context**
- **Communiceren**, communiceren, communiceren
 - binnen en buiten (ambtelijk en bestuurlijk)
 - medewerkers moeten meegenomen worden (groen-blauw gedrag) en dit ook zo ervaren
- Zoek bestuurlijke **ambassadeurs**

Tips en lessen (2 van 2)

- **Organiseer** voldoende externe ondersteuning en **expertise**:

- Verandering is een vak en vereist ervaring
- Management in frontlinie is risicovol
- Productie moet ook gewoon doorgaan

- Fusie **kost aan externe ondersteuning** circa € 1 mln.

- Voorkom te allen tijde dat het beeld ontstaat dat de fusie sec tot **extra kosten** leidt.

- Extra kosten zijn het gevolg van investeringen en andere wensen die er ook waren geweest als er geen fusie zou zijn.
- Dit gaat om de exploitatie, is buiten de fusiekosten; hiervoor een fusiebegroting.



- **Frame fusie** op juiste manier, zowel intern als naar buiten.
 - Altijd positief: als je vraagt naar problemen/knelpunten dan krijg je die ook
 - Zet in context: OD kost deelnemer hetzelfde als aantal cliënten in jeugdzorg
- **Rol van bestuurders** is in elke fase anders. In richtingsfase zijn de huidige OD-besturen aan zet, in de inrichtingsfase een (be)stuurgroep met mandaat van OD-besturen, in verrichtingsfase het nieuwe OD-bestuur
- **Rol van directeuren** aan de voorkant bepalen.
- Voorkom dikke pakken **papier**; werk met sheets, infographics.

Fuseren doe je zo...

Communicatie



Communicatie = overzicht is inzicht

Transparantie en overzicht

Wees transparant in het gehele proces. Communiceer open en eerlijk over de fusie, de doelstellingen en het proces. En creëer overzicht.

Eenduidig

Zorg dat er eenheid wordt getoond en communiceer consistent om vertrouwen te wekken bij medewerkers, deelnemers en andere partijen landelijk en/of in de regio.

Afstemmen op doelgroep

Stem de communicatie af op de doelgroep, niet iedere doelgroep zit op dezelfde informatie te wachten en/of de detaillering van de informatie.

Tijdige communicatie

Informeer belanghebbenden tijdig over de voortgang van het fusieproces. Voorkom speculatie en onzekerheid door regelmatige updates te verstrekken over bereikte mijlpalen en toekomstige stappen.

Interne communicatie

Investeer in interne kanalen en middelen om medewerkers op de hoogte te houden. Gebruik bijvoorbeeld nieuwsbrieven, vragenuurtjes, medewerkers-bijeenkomsten, intranet om een gevoel van verbondenheid te behouden. Doe dit collectief, maar ook in de eigen omgevingen.

Visualiseer

Maak de fusie visueel en wees consequent in het gebruik van de communicatie-uitingen.

Tips en lessen

- Haak deelnemers (gemeenten en provincie) aan **met bestuurlijke nieuwsbrieven**
- Benut de **interne** communicatiekanalen optimaal
- Schep **geen verkeerde** verwachtingen bij de start; ga dus niet ophalen wat medewerkers willen, geen geeltjes sessie
- Werk met **infographics**
- Zorg voor voldoende (**uitvoerende**) communicatie-expertise



- Organiseer **personeelsbijeenkomsten**
 - Doel: zenden en verbinding maken bij de brede personeelsbijeenkomsten
 - 1e bijeenkomst medewerkers voeren van gesprek met directeuren
 - Stel zo vroeg mogelijk Fusie uurtjes in waarin medewerkers vragen kunnen stellen
 - 2e bijeenkomst medewerkers maken kennis met elkaar
- Organiseer gezamenlijke sessie tussen **MT's**
 - Sec gericht op fusieproces
- Overleg regelmatig met **ambtelijk opdrachtgevers**
 - Maak hen ook (mede)verantwoordelijk voor relevante producten (o.a. GR en Mandaat)
 - Heb oog voor de zorgen die bij hen leven

Fuseren doe je zo...



FASE 1: RICHTEN

Richting kiezen

- **Richtingsfase** is van oriëntatie tot en met principekeuze en –uitwerking op hoofdlijnen
- **Richtingsfase volgens principe van 4 A's**
 - **Adresseren:** zorgen dat het onderwerp ‘fusie’ en ‘alternatieven’ een gespreksonderwerp wordt
 - **Agenderen:** zorgen dat er afspraken/plan is wat in het proces nodig is; verkenningen, analyses e.d.
 - **Acteren:** zorgen dat er uitspraken en keuzes worden gemaakt zoals de keuze voor een fusie met de betreffende uitgangspunten i.c. uitwerkingen
 - **Adopteren:** zorgen dat alle deelnemers zich committeren aan de koers en keuzes
- **Besluitvorming**
 - Besluitvorming om tot fusie over te gaan ligt bij de algemeen besturen van de te fuseren partners. AB's nemen een besluit als advies aan de eigenaren van de Gemeenschappelijke Regelingen (GR-en).
 - De eigenaren dienen vervolgens in de inrichtingsfase te besluiten tot het opheffen van de bestaande GR-en en om over te gaan tot het oprichten van een gezamenlijke Omgevingsdienst.

Snelheid en invulling van inrichtingsfase in elke regio anders (en soms ook eindstation). **Algemeen zijn de volgende stappen en producten te onderkennen**

- Besluiten tot verkenning
- Uitvoeren van onderzoeken (toekomstscenario's, samenwerkingsvarianten, verdiepende onderzoeken)
- Vaststellen van koers met intentieverklaring
- Uitwerken van koers met bedrijfsplan/richtingsplan en rudimentaire begrotingen en concept GR
- Vaststellen van bedrijfsplan / voorgenomen fusiebesluit

Casus OD Veluwe



Intentieverklaring is kans om aantal zaken te regelen (start proces en winst proces)



Benoeming van bestuurlijke uitgangspunten

Integrale Omgevingsdienst
Check op Van Aartsen...
Geen structureel ophogend financieel effect
Lokale verbinding behouden



Benoeming van alle relevante organisatorische uitgangspunten (waarin je NIET op elkaar lijkt...)

Keuze cao
Besturingsfilosofie
Partners nemen zonder discussie beste van elkaar over...

Proces OD Veluwe

- Gesprekken en verkenningen vanaf zomer 2021
- Intentieverklaring besturen ODNV en OVIJ (december 2021)
- Bedrijfsplan met concept GR-tekst en indicatieve begroting (mei 2022)
- Raadplegen en besluitvorming in besturen ODNV en OVIJ (2^e helft 2022)
- Continu informeren van deelnemers (gemeenten en provincie)

De Intentieverklaring

- Maak in de intentieverklaring duidelijk wat de **verwachting** is bij het bundelen van de krachten
- Gebruik intentieverklaring vooral ook om issues aan de **'voorkant te tackelen'**. Denk aan directeursfunctie, huisvestingslocatie e.d.
- Formuleer **bestuurlijke** uitgangspunten
- Benoem duidelijk dat op basis van deze intentie een plan wordt uitgewerkt op basis waarvan een voorgenomen besluit tot fuseren kan worden genomen (door huidige besturen)
- Zet zonder besluitvorming **geen onomkeerbare stappen**
- Betrek ook de colleges en raden en staten in deze fase van het voornemen om te gaan fuseren
- Laat de intentieverklaring, namens de AB's, door de voorzitters van de AB's tekenen



Bestuurlijke uitgangspunten



Fusiepartners moeten **'schoon aan de haak'** de fusie ingaan, dat wil zeggen: de begroting, productieafspraken, het personeel en de andere middelen zijn (in samenhang) op orde.



Kom tot een **gelijke visie** op de nieuwe omgevingsdienst, benoem wat echt belangrijk is en wat beter moet gaan.



Heb een helder antwoord **waarom fusie** nodig is. Ga uit van eigen visie en overtuiging en niet van verplichting.

Bedrijfsplan

- Bedrijfsplan is **globale uitwerking** van nieuwe dienst
 - Schets van proces en besluitvorming
 - Bestuurlijke uitgangspunten
 - Ambitie en doelen
 - Hoofdprincipes van nieuwe organisatie
 - Financiën: (structurele) exploitatie en (incidentele) kosten/investering
- Bedrijfsplan bevat eveneens uitwerking van bestuurlijke aansturing in een **concept Gemeenschappelijke Regeling** en bijbehorende afspraken over de opzet en werking van de governance.
- Bedrijfsplan (en GR) is **kader** voor inrichtingsplan (fase 2 van fusieproces).

Bedrijfsplan moet leiden tot **gemeenschappelijke gevoel** dat fusie realistisch is en juiste keuze is.

- Laat het bedrijfsplan zoveel als mogelijk **expertmatig** uitwerken. Voorkomen dat de gehele organisatie mee kan/mag denken.
- Ga niet te veel in details in het Bedrijfsplan, dit komt later in de inrichtingsfase.
- Richtinggevende uitspraken over **(be)sturings- en managementfilosofie** vormen belangrijke elementen voor het vervolg.

Rudimentaire begroting (1 van 2)

- Zonder **financieel 'plaatje'** is besluit door besturen van omgevingsdiensten niet mogelijk
 - Maar positoneer het als rudimentaire begroting want er is nog veel onzeker en onduidelijk
 - In volgende fase komen met uitgewerkte begroting
- Maak **onderscheid** in (structurele) exploitatiebegroting en (eenmalige) fusiebegroting
- Creëer **(financiële) ruimte**, zorg dat er geïnvesteerd wordt (schaalsprongen, ontwikkelbudgetten e.d.). Dit is nodig om later knelpunten op te lossen
- Ga voor rudimentaire (exploitatie) begroting uit van een **eenvoudige optelsom** van begrotingen van te fuseren partners
 - Hoger uurtarief in principe ongewenst maar als het echt niet anders kan dan in dit stadium de 'pijn nemen'
 - Dienstverlening moet op peil blijven
- Maak een analyse van de **bestaande systematiek** en -keuzes
 - Zoek verklaring voor de verschillen
 - Hoe is uurtarief berekend? Is er sprake van doelredenering?
 - Maak het vergelijkbaar



Rudimentaire begroting (2 van 2)

- Fusiebegroting zijn kosten die aan 'de voorkant' van de fusie (eenmalig) gemaakt worden: uitgaven en investeringen die nodig zijn om het fusieproces te realiseren. Denk daarbij aan proceskosten, kosten sociaal plan, ICT e.d.
- Fusiebegroting **ook rudimentair** benaderen en later uitwerken. Werk met aannames
 - Gebruikelijk is 5-10% van exploitatiebegroting
 - Maak procesafspraken over kosten sociaal plan (zijn op voorhand niet in te schatten)
 - Eventuele frictiekosten zijn kosten voor de latende diensten en geen onderdeel van fusiebegroting
- Kosten fusiebegroting komen niet ten laste van nieuwe dienst. Maak afspraken over **dekking**. Opties zijn:
 - Eenmalige bijdrage van deelnemers
 - Uit lopende exploitatiebegroting
 - Externe middelen (provincie / rijk)
- Naast geld kost fusie ook tijd. Maak eventueel afspraken over **productiecompensatie**.

Tips & Lessen

- Er wordt richting gekozen. Betrek in de verkenning alle **reële opties**, koers niet rechtstreeks op een fusie.
- Zorg dat **alternatieven** voor fusie in richtingsfase zijn 'afgehecht', anders komt dit als boemerang terug in besluitvorming door deelnemers.
- Maak een keuze in de aanlegroute. Kies in de fusie voor het '**beste van de fusiepartners**'. Van 'nul' af opbouwen van nieuwe organisatie is onnodig (huidige diensten functioneren al een tijd) en daar is de tijd ook niet voor.



- Altijd uitdragen dat de **dienstverlening op orde** blijft en met fusie verbetert
- Spreek een **fusiedatum** af, laat dit niet zweven. Alle betrokkenen hebben belang bij een stip aan de horizon.
- Maak een duidelijk **onderscheid** in de fusiebegroting en de rudimentaire begroting voor de nieuwe OD.
- Stel de Gemeenschappelijke Regeling op in samenwerking met **een juridische werkgroep** van de deelnemers. Dit vergroot het draagvlak bij besluitvorming. Laat extern een juridische toets doen.



Fuseren doe je zo...

FASE 2: INRICHTEN

Vormgeven nieuwe dienst

- **Inrichtingsfase** omvat alle stappen en activiteiten die nodig zijn om als nieuwe dienst juridisch, organisatorisch en fysiek van start te kunnen gaan
- **Niet alles vóór fusiedatum** willen regelen, zorg dat je kan starten
 - Kijk kritisch wat echt nodig is en wat eventueel later kan
 - Inrichten is wat anders dan implementeren
- **Creëer in- en overzicht**
 - Fusie is een complex proces, niet voor iedereen helder wat nodig is
 - Structureer het proces met enkele kernsporen, maak een **routekaart**
- Hanteer een **procesbenadering** met
 - Actieve ondersteuning van deelnemers (ontzorgen)
 - Interne betrokkenheid zonder stroperigheid

Wees bewust van het feit dat een aantal trajecten in de inrichtingsfase vereist dat een **tijdige start** nodig is om op tijd gereed te zijn.

- Besluitvorming over **Gemeenschappelijke Regeling** door deelnemers vereist minimaal 9 maanden.
- Uitvoering van – getrap – **plaatsingsproces** (eerst sleutelfuncties en daarna overige functies) kost minimaal 6-7 maanden (nog zonder voorbereiding met sociaal plan)
- Organiseren van **juridische en fiscale zaken** (KvK, Belastingdienst, BNG) is bureaucratisch en kost al snel een half jaar.

Samen tempo maken

- Het bestuurlijke pad is het **kritieke pad**
- **Tempo maken** is essentieel
 - Niet alles hoeft voor fusiedatum klaar te zijn (must have en nice to have)
 - Niet alles hoeft in detail klaar te zijn; teveel dichtregelen leidt tot traagheid maar vooral frustratie en onvrede
 - Werken vanuit het bestaande (niet opnieuw tekentafel)
 - Werken met 'knippen' in proces (o.a. inrichten organisatie en plaatsingsproces)
 - Stuur op vertrouwen
- Maak **groot wat belangrijk** voor de fusie is en maak klein wat alleen maar afleidt of teveel tijd kost.



- Breng **cruciale afhankelijkheden** in beeld. Bijv. voor plaatsingsproces is eerst sociaal plan, organisatieontwerp en formatieplan nodig
- Besluitvorming vereist consultatie, adviesinwinning, raadpleging e.d. Kost veel tijd
 - Wacht **niet op het definitieve besluit**
 - Zorg ervoor dat het besluitvormende orgaan (bijv. stuurgroep) instemt met de inhoud van voorstel (vaststellen onder voorbehoud van)
- Ontwikkel producten niet alleen als dienst maar maak **deelnemers medeverantwoordelijk**

Casus OD Veluwe



Plan van aanpak met uitwerking
opgaven, rollen, planning



Inrichting van
projectorganisatie

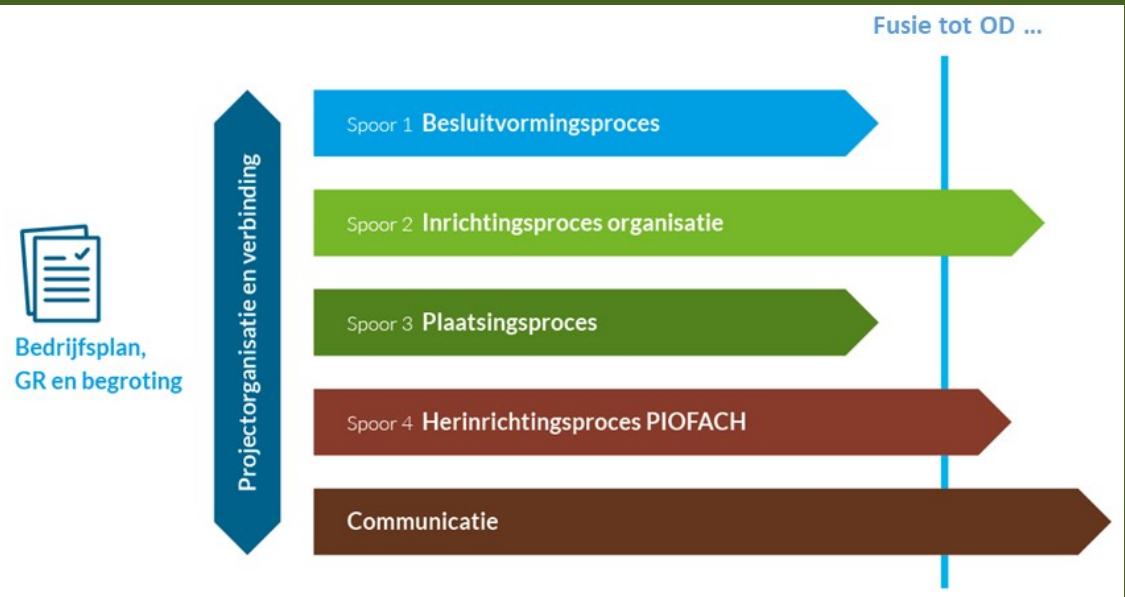
Stuurgroep
Kwartiermakerst
eam
Projectteam
Vakteams



Routekaart als infografic
(bij iedere gelegenheid
gebruiken)

Sporen
Producten
Samenhang

Aanpak fusie OD Veluwe

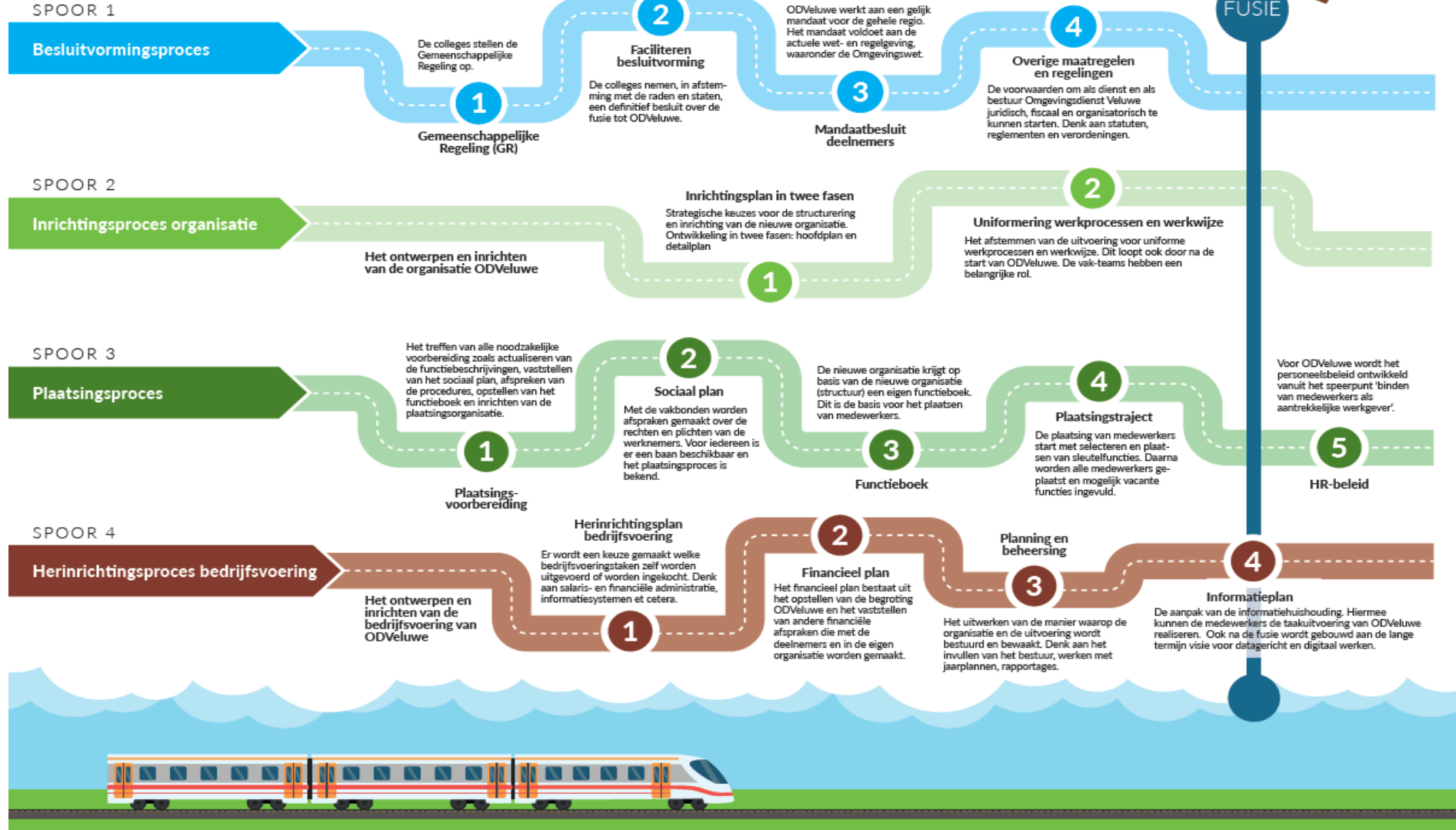


Creëer overzicht

Overzicht	belangrijkste activiteiten en gebeurtenissen. Hierdoor is het project te volgen en beter te begrijpen.
Tijdslijn en planning	helpt bij het bepalen van de timing en volgorde van verschillende taken en mijlpalen. Hierdoor kunnen realistische deadlines gesteld worden.
Communicatie	mijlpalenplanning dient als communicatiemiddel. Het biedt een gemeenschappelijk referentiepunt voor iedereen die bij de fusie betrokken is en helpt om verwachtingen en prioriteiten af te stemmen.
Risicobeheer	dit stelt het fusieteam in staat om tijdig maatregelen te nemen om mogelijke vertragingen of problemen aan te pakken.
Motivatie en betrokkenheid	geeft het fusieteam en belanghebbenden een gevoel van prestatie en vooruitgang. Dit kan de motivatie verhogen en een gevoel van betrokkenheid bevorderen.
Budgetbeheer	door mijlpalen en de geschatte kosten vast te stellen, kan een mijlpalenplanning helpen bij het beheer van het fusiebudget. Dit stelt projectleden in staat om de financiële aspecten van de fusie nauwlettend in de gaten te houden.



Overzicht sporen fusie



[Home](#)

[Inleiding](#)

[Communicatie](#)

[1. Richten](#)

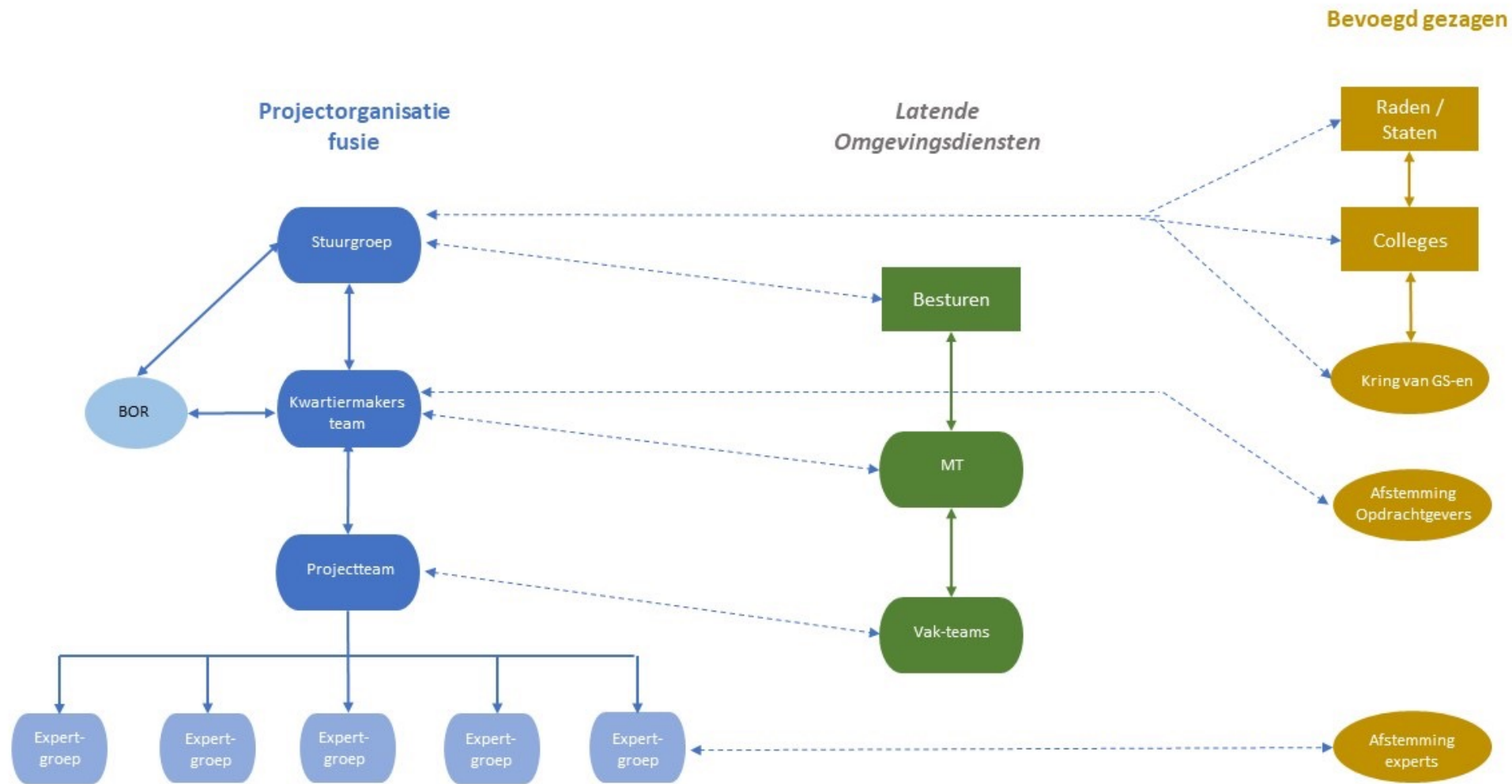
[2. Inrichten](#)

[3. Verrichten](#)

[Medezeggenschap](#)

[Bijlagen](#)

Projectorganisatie naast ...



Inrichting projectorganisatie

- Maak projectorganisatie **niet te zwaar**, wel eenduidig
- De **Stuurgroep** heeft mandaat van de deelnemende besturen om bestuurlijke besluiten te nemen in het fusieproces
 - De reguliere besturen gaan over de lopende diensten
 - Stuurgroep met vertegenwoordiging van bestuurders, bij voorkeur voorzitters van deelnemende diensten
 - Zorg voor deelname secretaris(sen) in stuurgroep, hij/zij heeft ander, organisatieperspectief voor ogen
 - Maak een lijst met taken en te nemen besluiten door de stuurgroep zodat ze weten wat van hen wordt verwacht.
- Denk na over rol van **huidige directeuren** en eventuele taakverdeling.
 - Werk met een (externe) onafhankelijke procesbegeleider
 - Optie is dat 1 van de directeuren deze rol vervult (beoogd directeur of directeur die geen rol in toekomstige dienst vervult)
- Waar mogelijk bemensing met 'trekkers' i.c. projectleiders die **'los' staan** van de te fuseren diensten. Doe dit minimaal voor de onderdelen 'overall procesbegeleiding' en HR-projectleider

Werking projectorganisatie

- **Kwartiermakersteam** voert regie op en is verantwoordelijk voor de voortgang en resultaten van het fusietraject, bewaakt de verbinding naar de eigen organisatie en haar deelnemende organisaties
- **Rol van management** latende diensten:
 - Focus op going concern
 - Veelal weghouden van fusieproces
 - Wel gezamenlijke MT-sessies houden
- Werk met **vak-teams**: focus op dagelijkse praktijk, wees duidelijk in opdracht.
- Voorkom grijs gebied tussen **projectorganisatie en going concern**. Maak duidelijke afspraken inzake taken en bevoegdheden als het gaat over o.a. vacatures, investeringen e.d.



Gemeenschappelijke Regeling

- Het **college is bevoegd** om met de voorgestelde gemeenschappelijke regeling in te stemmen, mits de raden en staten hiervoor toestemming verlenen
 - Weigering alleen mogelijk als in strijd met het recht of het algemeen belang
 - Raden en Staten bevoegd een zienswijze te geven over de regeling
- GR is feitelijk van de bevoegd gezagen en zij zijn er ook van om het op te stellen. In praktijk zal **het werk door OD's** worden gedaan
 - Maar maak deelnemers medeverantwoordelijk
 - Doe dit bijvoorbeeld in klein comité voor te bereiden; maak er geen uitgebreid proces met diverse stakeholders van (zoveel deelnemers zoveel meningen, voorkom teveel detaillisme)
 - Vervolgens voorleggen aan de ambtelijke en bestuurlijke vertegenwoordigers van alle deelnemers.

Ontwikkellessen Gemeenschappelijke Regeling

- Baseer het op de bestaande GR-en
- Zorg dat de GR is aangepast aan de actuele eisen zoals nieuwe Wgr
- Biedt gewoon aan dat er een concept tekst wordt opgesteld
- Volg pragmatisme, als bepaalde onderdelen onbekend zijn (bijv. locatie inrichting van archief, wel of geen adviescommissie), laat dit open en geef aan dat dit in later stadium wordt aangevuld.
- Heb oog voor meest 'gevoelige' onderwerpen: dit zijn veelal stemverhoudingen, vestigingslocatie en adviescommissie

Besluitvorming door deelnemers

- **Ronde 1** besluitvorming deelnemers
 - Colleges stemmen in met het voorstel om de huidige GR in te trekken en één gezamenlijke nieuwe GR vast te stellen.
 - Presidium verzoeken om de nieuwe GR aan de raden en staten aan te bieden en een zienswijze in te dienen;
 - Bedrijfsplan inclusief actuele wijzigingen en de begroting vast te stellen en het presidium te verzoeken de raden en staten hiervan kennis te laten nemen.
- **Ronde 2** besluitvorming deelnemers
 - Ronde 1 biedt inzicht in hoeverre de deelnemers positief zijn en welke zienswijzen zijn ingediend en beoordelen in hoeverre aanpassing nodig zijn dan wel andere maatregelen.
 - Colleges kennis laten nemen van de reacties/zienswijzen, de nieuwe GR vaststellen, de raden en staten verzoeken toestemming te verlenen
 - Colleges nemen het formele besluit

Ontwikkellessen Besluitvorming deelnemers

Geef een bestuursadviseur/directiesecretaris een **trekkende rol** in dit proces

Besluitvormingsproces is een traject met **veel deelnemers en vele actoren** daarbinnen:

- Ontzorg de deelnemers hierbij.
- Lever tekstvoorstellen aan die op maat gemaakt kunnen worden door de deelnemers
- Zorg wel dat het dictum ongewijzigd blijft
- Monitor het proces (verzoek om terugkoppeling, verzorg rappel etc.)

Wat als een deelnemer **niet positief besluit?**

- Primair verantwoordelijkheid van bevoegd gezag en daarmee ook de consequenties.
- Voor OD is van belang dat minimaal 2/3 van deelnemers (per regio) positief besluiten.

Mandaat en overige besluiten

- Het **mandaatbesluit** regelt dat Omgevingsdienst over de juiste bevoegdheden in mandaat beschikt. Mandaat is niet hetzelfde als dat OD ook de specifieke taak uitvoert namens opdrachtgever, mandaat regelt alleen de mogelijkheid.
- Sorteert voor op **de nieuwe bestuurlijke situatie met inrichtingsvoorstel**
 - Leden van AB
 - Samenstelling van DB en Voorzitter
 - Vergaderfrequentie en -locatie
- Diverse verordeningen, reglementen en overeenkomsten van de latende diensten omzetten naar nieuwe dienst
 - Kies voor een pragmatische benadering.
 - Veel van deze regelingen kunnen ook na de fusiedatum ook worden vastgesteld i.c. geactualiseerd.

Ontwikkellessen Mandaat en overige besluiten

Mandaatbesluit is een collegebevoegdheid

- Kies voor een **brede regeling** die uniform is voor alle deelnemers.
- Voordeel is dat er ruimte is binnen de kaders van mandaat tot maatwerkafspraken te komen en dat mandaat niet telkens aangepast hoeft te worden

Vorbereiding van **nieuw bestuur**

- Organiseer bijeenkomsten van gezamenlijke DB's en AB's om onderlinge kennismaking te faciliteren en ook de voorbereidingen voor het nieuwe bestuur te treffen
- In eerste formele bestuursvergadering formeel bekrachtigen van inrichtingsvoorstellen

Ontwerp organisatie

- Het **inrichten en bouwen** van een toekomstbestendige organisatie binnen de gestelde doelen en uitgangpunten bestaande uit
 - Visie, Besturingsfilosofie, Organisatie-/ontwerp principes
 - Organisatiestructuur en Formatieplan
 - Inrichtingskeuzes
- Maak een **procesknip** in hoofdinrichting en detailinrichting
- **Hoofdinrichting** (hoofdstructuur en hoofdkeuzes) als basis voor selectie- en plaatsingsproces van de sleutelfuncties
 - Latende diensten zijn verschillend geordend: maak uniforme inrichtingskeuzes
 - Toekomstige werkwijze en uitvoering: opdracht voor nieuw management
 - Breng bezettingsgraad in kaart: dit bepaalt de ruimte in het plaatsingsproces en daarmee welke afspraken in sociaal plan nodig zijn
- **Detailinrichting** met definitieve organisatieopzet en formatieplan als basis voor plaatsingsproces overige functies (functieboek, plaatsingsplan)

Ontwikkellessen Ontwerp van organisatie

Doordenk wat de **ontwerpstrategie** gaat worden:

- Gefaseerde aanpak: hoofd en detail
- Niet alles dichttimmeren, laat keuzes voor nieuw management
- Redelijke top down benadering met veel toelichtende en bespreksessies, trechters, niet teveel open houden.

Maak **verbinding** met ambitie, missie en visie

- Ter onderbouwing van de te maken keuzes
- Structuur volgt strategie

Gebruik input van **vak-teams** op een juiste wijze

- Benut de uitvoeringskennis maar
- Schep geen verkeerde verwachtingen

Formatieplan

- Bepaal welke **aanvliegroute** voor formatieplan passend is.
 1. Baseren op begrote formatie (obv begrotingen latende diensten) of
 2. Baseren op te calculeren werkvoorraad (vervolgens vertalen naar formatie)
- Suggesties bij het **ontwerp** van formatieplan
 - Hanteer een methodiek om de formatie 'oud' van de latende OD's vergelijkbaar te maken. Laat dit verifiëren door het management
 - Maak een overzicht van formatie 'oud' en 'nieuw' met onderbouwing/toelichting van de gemaakte keuzes
 - Ga voor formatie primair proces zoveel uit van 'oud' = 'nieuw'. In principe geen synergie-/schaalvoordelen inboeken bij primair proces
 - Voor ondersteunend proces (management, bedrijfsvoering) per taak het schaafeffect beoordelen.
 - Bepaal het uitwerkingsniveau in formatieplan: op functiegroep of cluster-/teamniveau. Laatste heeft voorkeur omdat er 'manoeuvrer ruimte' ontstaat (in plaatsingsproces wel goed uitleggen)

Ontwikkellessen Formatieplan

- Mogelijk toekomstige wijzigingen in taken en formatie alleen meenemen als er opdracht en financiering is
- Maak scherp op welke taken en formatie er **investeringen** nodig zijn
- Hanteer eventueel onderscheid in taken als er sprake is van verschillen in de financieringssystematiek
- Maak duidelijk dat ontwerp van organisatie en formatieplan een **momentopname** is, meebewegen met toekomstige ontwikkelingen blijft uitgangspunt.

Processen en werkwijze

- Maak een duidelijk **onderscheid** in de processen (primair proces en ondersteunende processen) en maak een keuze in welke processen leidend zijn vanaf de start
- Voor het inrichten van de werkprocessen en werkwijze wordt dezelfde aanpak gehanteerd als bij het uniformeren van het ambitie- en uitvoeringsniveau, namelijk waar het kan wegnemen van de verschillen bij de start en verder **uniformeren na fusiedatum**
- Zorg voor borging van de processen in zaaksysteem
- Pas brieven, standaardteksten en sjablonen tijdig aan, hier werken de medewerkers gelijk mee vanaf de start.

Ontwikkellessen Processen en werkwijze

- De **verschillen in takenpakketten** voor gemeenten blijven bij de fusiestart bestaan met ambitie om tot harmonisatie te komen
- Laat **vak-teams** verkennen waar de echte verschillen zitten qua werkwijze en vertaal dit naar nieuwe werkwijze voor de nieuwe organisatie
- Neem voor de brieven en sjablonen het **beste van de twee werelden** en ga na datum van fusie verder met harmoniseren en optimaliseren.
Extra tip: neem brieven van een andere dienst.

Plaatsingstraject (1 van 2)

- Een fusie is juridisch gezien een '**Overgang van Onderneming**' (OvO). De OvO beschermt de rechtspositie van werknemers. De OvO is een belangrijk uitgangspunt bij het opstellen van het sociaal plan. Alle werknemers gaan van rechtswege over naar de nieuwe omgevingsdienst.
 - Alle bestaande arbeidsovereenkomsten gaan automatisch over naar de nieuwe organisatie, medewerkers ontvangen plaatsingsbrief, geen nieuw arbeidscontract.
 - Alle bestaande primaire arbeidsvoorwaarden, zoals salaris, omvang dienstverband, verlof en pensioen blijven behouden.
- Maak een **procesknip** in het plaatsingsproces
 - Eerst de plaatsing/selectie van de sleutelfuncties
 - Daarna de plaatsing van de overige functies.

Een gefaseerde benadering biedt ruimte in de planning en zorgt ervoor dat het toekomstig management tijdig in positie kan worden gebracht.

Ontwikkellessen Plaatsingsproces

- Naast HR-kennis over organisatieverandering noodzakelijk voldoende **capaciteit voor HR-uitvoering** in huis te hebben.
- Plaatsingsproces is voor de meeste medewerkers het meest tastbare en cruciale. Tegelijkertijd is het een langdurig en ook wel **technisch complex** proces. Dit vereist:
 - Zorgvuldige communicatie in woord en geschrift.
 - Individuele of in (klein) groepsverband aandacht en gesprekken.

Plaatsingstraject (2 van 2)

SOCIAAL STATUUT EN SOCIAAL PLAN ALS KADER

Plaatsing/Selectieproces sleutelfuncties = fase 1

Vorbereiding

- Plaatsingsinformatie medewerkers
- Hoofdontwerp organisatie en aanwijzen sleutelfuncties
- Functieboek deel 1: sleutelfuncties
- Inrichting plaatsing/selectieprocedure sleutelfuncties en opstellen wervingsprofielen

Uitvoering plaatsing-/selectieproces

- Belangstelling interne kandidaten = ronde 1
- Advies door selectie- en adviescommissie
- Besluit benoeming directeur door bestuur
- Besluit aanstelling overige sleutelfuncties door beoogd directeur
- Werving externe kandidaten in geval van vacatures = ronde 2
- Besluit overige sleutelfuncties door beoogd directeur

Plaatsingsproces overige functies = fase 2

Vorbereiding

- Plaatsingsinformatie medewerkers
- Detailontwerp organisatie en formatieplan
- Functieboek deel 2: overige functies
- Inrichting belangstellingsregistratieprocedure

Uitvoering plaatsingsproces

- Indicatief plaatsingsplan door was-wordt-vergelijking (brief met indicatie functie)
- Verrichten belangstellingsregistratie
- Concept plaatsingsplan na belangstellingsproces
- Advies van Plaatsingsadviescommissie (PAC)
- Plaatsingsbesluit werkgever (brief met voorlopige plaatsing)
- Bedenkingenprocedure (brief met definitieve plaatsing indien geen bedenkingen)
- Besluit werkgever bedenkingen
- Geschillenbeslechting

Sociaal plan (1 van 2)

Sociaal statuut, sociaal plan, sociaal beleid zijn allemaal begrippen, die hetzelfde doel hebben: facilitering bij of tijdens organisatieveranderingen.

Een **sociaal statuut** heeft als doel om de uitgangspunten en de rechtspositionele waarborgen vast te leggen, die nodig zijn om de personele gevolgen van een wijziging of inkrimping van de organisatie op een sociaal verantwoorde wijze te regelen zoals:

- Uitgangspunten bij organisatieaanpassing i.c. reorganisatie
- Plaatsingsregels, procedure en –plan
- Arbeidsvoorwaarden
- Werkgelegenheidsafspraken

Een **sociaal plan** is een civielrechtelijke overeenkomst met een bepaalde duur en bevat vaak nadere arbeidsvoorwaardelijke afspraken en is een (nadere) invulling van de kaders in het sociaal statuut om de personele gevolgen van een bedrijfseconomisch ontslag te verzachten.

Sociaal plan (2 van 2)

- In Gelderland is het **Gelders Sociaal Statuut** van toepassing op alle organisatieveranderingen bij de Gelderse Omgevingsdiensten.
- Het **Sociaal Plan OD Veluwe** is aanvullend op het Gelders Sociaal Statuut om specifieke afspraken te maken voor de fusie van beide omgevingsdiensten. Essentieel is te zorgen dat het plaatsingsproces – in de eerste fase – alleen betrekking heeft op medewerkers van beide omgevingsdiensten en niet ook andere Gelderse diensten. Het sociaal plan zet een **'hek'** om beide diensten.
- De totstandkoming van het sociaal plan is een **onderhandelingsproces** tussen werkgever en werknemer.
- Overeenstemming over het Sociaal plan is voorwaardelijk – en daarmee **planning kritisch** – voor het vervolgproces van de fusie. Het Sociaal plan is nodig om tot plaatsing van medewerkers over te gaan.

Ontwikkellessen Sociaal plan

- Voor medewerkers van omgevingsdiensten is veelal de **Cao gemeenten** van toepassing en soms Cao provincies. Maak tijdig een keuze, bij voorkeur zelfs in de richtingsfase.
- Start de onderhandelingen met het gezamenlijk **benoemen van onderwerpen** waarover nadere afspraken nodig zijn.
- Organiseer als werkgever een **medewerkersraadpleging** over het onderhandelingsresultaat, naast de ledenraadpleging door de vakverenigingen. Dit vergroot het draagvlak.

Plaatsingsinformatie

- Breng per medewerker de juiste **functie-informatie** in kaart:
 - Persoonlijk arbeidsvoorwaardenoverzicht (PAO): per medewerker de arbeidsvoorwaarden en (mogelijk) overige belangrijke HR-afspraken.
 - WAS-lijst voor functie-informatie: actuele feitelijke werkzaamheden, functiebeschrijving en (vastgelegde) ontwikkelafspraken
- Het **organisatieontwerp en formatieplan** is de basis voor het functieboek. In ODVeluwe is gewerkt met 'procesknippen', zowel voor het organisatiespoor als het plaatsingsspoor
 - Aanwijzen van sleutelfuncties op basis van het hoofdontwerp
 - Formuleren van overige functies op basis van het detailontwerp
- De **sleutelfuncties** zijn posities die van vitaal belang zijn voor de nieuwe organisatie. Dit zijn altijd de leidinggevende posities (directie/management) maar mogelijk ook andere functies die een sleutelrol vervullen zoals controller, bestuursadviseur.

Ontwikkellessen Plaatsingsinformatie

- Zorg dat de functie-informatie per medewerker op orde is en hiervoor **functie-onderhoud** heeft plaatsgevonden.
 - Als dit ontbreekt of onduidelijk is dan blijft dit het hele plaatsingstraject achtervolgen.
 - Gaat om feitelijke taken en werkzaamheden en niet datgene wat (eventueel) verouderd op papier staat.
 - Medewerker verifieert functie-informatie
- Het aanwijzen van sleutelfuncties vereist instemming van de BOR. Overleg hierover intensief met de BOR en **onderbouw de keuze** voor met name de overige sleutelfuncties (indien van toepassing)

Functieboek

- Het functieboek is een afgeleide van het organisatieontwerp en formatieplan.
- Bij de ontwikkeling van het functieboek is een aantal keuzes te maken:
 - **Systematiek:** De meeste omgevingsdiensten hanteren HR21 als meetlat voor functiebeschrijving en -waarderingen.
 - **Informatiebronnen:** Welke documenten worden aanvullend gebruikt? Denk aan WAS-informatie, functieboeken andere organisaties of regio.
 - **Diepgang:** Functieboeken van de latende omgevingsdiensten verschillen veelal in opzet en mate van gedetailleerdheid. De opgave is te komen tot een uniformering die op draagvlak kan rekenen en past bij de besturingsfilosofie.
 - **Nieuw versus bestaand:** Bepaal welke niet bestaande functies nodig zijn (vloeit voort uit organisatieontwerp) en stel vast in hoeverre 'nieuwe' functies wel of geen onderdeel uitmaken van het plaatsingsproces.
 - **Toetsing:** Bepaal of het functieboek wel of niet (extern) wordt getoetst om eventuele onvolkomenheden voor het plaatsingstraject eruit te halen.

Ontwikkellessen Functieboek

- Maak een overzicht van functies '**oud**' en '**nieuw**' ten behoeve van de betrokkenen (medewerkers, BOR en Plaatsingsadviescommissie).
- Zie het functieboek als een '**levend** document'. Communiceer dit ook en kondig een evaluatie i.c. herijking aan na de fusie. Eventuele onvolkomenheden of nieuwe ontwikkelingen kunnen opgevangen worden zonder dat het proces te lang gaat duren.

Procedure sleutelfuncties

- Het sociaal statuut of sociaal plan bevat meestal de bepaling dat de **werkgever de procedure** op- en vaststelt:
 - De werkgever kan, na instemming van de BOR, sleutelfuncties aanwijzen
 - Deze sleutelfuncties worden o.b.v. geschiktheid ingevuld
 - De werkgever komt met de BOR een selectieprocedure overeen
- De procedure moet een transparante en uitlegbare **set spelregels en werkwijze** bevatten:
 - Wanneer is sprake van selectie en wanneer van plaatsing?
 - Welke procedure geldt voor de nieuwe directeur?
 - Wat betekent geschiktheid en welke regels gelden bij gelijke geschiktheid?
 - Welke afspraken zijn er voor de selectiegesprekken en (mogelijk) een (ontwikkel)assessment?
 - Wat is de samenstelling en rol van selectie- en adviescommissie?

Ontwikkellessen Procedure sleutelfuncties

- **Selectie of plaatsing** is afhankelijk van de categorie kandidaten. Als medewerker nu ook de functie vervult dan is het plaatsing. Zo niet, maar is wel belangstelling dan vindt beoordeling (selectie) plaats.
- Heb oog voor een **evenwichtig resultaat** zonder voor te sorteren (niet toegestaan). Als sleutelfuncties grotendeels door medewerkers vanuit één OD worden ingevuld dan is dit niet goed voor het draagvlak.
- **Samenstelling selectie- en adviescommissie:** kies voor bestuurder iedere regio met beslissende adviesrol en secretarissen en vertegenwoordiger BOR met adviesrol

Uitvoering proces sleutelfuncties

- De uitvoering vindt (in eerste fase) plaats met **interne medewerkers** die
 - Vanuit huidige functie in aanmerking komen en belangstelling hebben
 - Op eigen initiatief solliciteren (selectie)
- Als er geen geschikte interne kandidaten zijn dan volgt een **openbare selectieprocedure** (in tweede fase) en kunnen externe kandidaten hun interesse kenbaar maken.
- De **selectie- en adviescommissie** geeft:
 - Advies aan de bestuursvoorzitters over de invulling van de directeursfunctie
 - Advies aan de voorgenomen directeur over de invulling van overige sleutelfuncties
- De werkgever beslist welke kandidaat op een sleutelfunctie komt. Het **bestuur beslist** over de directeursfunctie en mandateert de directeur voor de overige sleutelfuncties

Ontwikkellessen Procedure sleutelfuncties

- Medewerkers met belangstelling voor sleutelfunctie vragen om **sollicitatie-/motivatiebrief** in te dienen
- Beoordeling van de interne kandidaten gebeurt door de selectie-/adviescommissie. Zorg dat eerst de **procedure voor de directeursfunctie** plaatsvindt.
- Waak ervoor dat de selectie- en adviescommissie de procedure strikt volgt en bij plaatsing niet alsnog **beoordeling van functioneren** betreft.

Belangstellingsregistratie

- In het sociaal plan kan de afspraak kan worden gemaakt om een **belangstellingsproces** in te richten. Medewerkers kunnen dan hun belangstelling voor een andere functie kenbaar maken dan waar ze (indicatief) op worden geplaatst.
- Bij OD Veluwe is onderscheid gemaakt in **horizontale** belangstelling (voor functies op gelijk functieniveau) en **verticale** belangstelling (voor functies op een hoger functieniveau en voor de rol van coördinator).
 - De horizontale belangstelling wordt meegenomen in het plaatsingsproces
 - De verticale belangstelling is een pre-sollicitatie en maakte geen onderdeel uit van het plaatsingsproces
 - De verticale belangstelling geeft het management inzicht in de loopbaanwensen kan worden gebruikt als de betreffende functies na het plaatsingsproces open staan voor sollicitatie

Ontwikkellessen Belangstellingsregistratie

Een belangstellingsregistratie heeft voordelen maar kent ook **risico's** als de procedure ruimte laat voor interpretatie en er onduidelijkheid bestaat over:

- Invloed van verticale belangstelling
- Belangstelling voor nieuwe functies (valt buiten plaatsingsproces)
- Opvatting van plaatsing advies commissie (PAC) om medewerkers te beoordelen of zij geschikt zijn dan wel geschikt te maken zijn (niet van toepassing voor verticale belangstelling)

Plaatsingsproces overige functies (1 van 2)

- Invulling van overige functies gebeurt door plaatsing (**niet o.b.v. geschiktheid**) van medewerkers waarbij de feitelijke functie en de werkzaamheden van de medewerker uitgangspunt zijn.
- Het plaatsingsproces is een **'technische' plaatsing** op de beschikbare functies binnen de nieuwe dienst en geen vaststelling van het feitelijke werkpakket (dat denken medewerkers vaak).
 - De functiebeschrijving bevat veelal een algemene taaktypering en werkzaamheden
 - Het werkpakket is een zaak van overleg tussen de leidinggevende en medewerker
- Onder de verantwoordelijkheid van de nieuwe directeur wordt het **concept-plaatsingsplan** opgesteld en aangeboden aan de plaatsing advies commissie (PAC)

Ontwikkellessen Plaatsingsproces overige functies

- Voer een **proefplaatsing** uit zodat een beeld ontstaat van de 'ruimte' en potentiële 'knelpunten'.
- Heb oog voor de **impact van wijziging functiebenaming**. Plaatsing op functies met dezelfde functieschaal lijkt geen issue maar de functiebenaming doet er vaak wel toe, bijvoorbeeld of iemand medewerker Ontwikkeling, Beleidsuitvoering of Adviseur wordt.
- Geef een **uitgebreide toelichting** hoe het plaatsingsplan tot stand is gekomen, wat de uitgangspunten waren en welke afwegingen zijn gemaakt. Voor de medewerkers en de PAC is het essentieel om dit te kunnen beoordelen.

Plaatsingsproces overige functies (2 van 2)

- De **PAC** bestaat een extern lid vanuit zowel de werkgevers- als werknemerskant. Zij wijzen gezamenlijk een extern onafhankelijke voorzitter aan.
- De PAC **beoordeelt** het concept plaatsingsplan.
 - Toetst of de plaatsingsregels vanuit het sociaal plan goed en zorgvuldig zijn toegepast
 - Geeft advies aan de werkgever/directeur
- De betrokkenen bij de nieuwe dienst (bestuur, directie, management) hebben geen rol of invloed op de samenstelling en uitvoering door de PAC. De PAC **opereert onafhankelijk**.
- Het advies van de PAC vereist een **besluit van de werkgever** (lees bestuur) met een inhoudelijke onderbouwing indien – op onderdelen – van het advies wordt afgeweken.
- Met het besluit van werkgever is sprake van **voorlopige plaatsing** en kunnen medewerkers hun **bedenkingen** uiten, indien hiervan sprake is.

Ontwikkellessen Plaatsingsproces overige functies

- Voorkom onduidelijkheid in **taak en rol van de PAC**. Uiteraard is het sociaal plan het kader maar er kan interpretatieruimte zijn. Maak als werkgever het volgende helder:
 - Karakter van de plaatsing en geen selectie (is taak van nieuwe management)
 - Functie van belangstellingsregistratie
 - Beschikbaar stellen van informatie (o.a. geen gespreks-/beoordelingsverslagen)
- **Afwijken van PAC-advies** kan. Wees bewust dat bij sterke afwijking dit effect zal hebben op het bedenkingproces.

Inrichten bedrijfsvoering

- De bestuurlijke uitgangspunten en bedrijfsplan geven de koers en kaders voor de bedrijfsvoering van de nieuwe dienst. Ten aanzien van de **koers**
 - Bedrijfsvoering geheel in eigen beheer realiseren
 - Bedrijfsvoering grotendeels inkopen bij gastorganisatie(s)
 - Combi van beide varianten
- Bedrijfsvoeringsplan omvat de inrichting van de verschillende bedrijfsvoeringfuncties (de zogenaamde **PIOFJACH functies**)
- **Essentieel en minimaal**
 - Personeels- en salaris- en financiële administratie moet operationeel zijn om te kunnen starten
 - Duidelijkheid over huisvestigingslocatie
 - Keuze in gebruik en aanschaf ICT-systemen en -tools
 - Planning en Control op orde

Ontwikkellessen Bedrijfsvoering

- Bij **afweging** eigen beheer versus inkoop: Kijk goed naar de lopende termijn/afspraken
- Lessen in geval van proces met gastorganisatie
 - Achterhaal z.s.m. of de gastorganisatie(s) dienstverlening/huisvesting willen blijven leveren voor de nieuwe dienst
 - Laat een intentiebesluit nemen
 - Ga met elkaar in gesprek over nieuwe wensen/eisen en werk dit uit in een plan, verwerk dit vervolgens in nieuwe DVO
- Tijdsige procedure starten voor
 - Aanvragen nummers (KvK, BD, BNG e.d.)
 - Contractaanpassingen met toeleveranciers (UWV, Verzekeraars, dienstverleners e.d.)

Financieel plan

- In richtingsfase is samen met het bedrijfsplan een **rudimentaire** exploitatie- en fusiebegroting opgesteld. Deze begrotingen vormden de basis voor:
 - Besluitvorming door de besturen van latende omgevingsdiensten (richtingsfase)
 - Besluitvorming door de bevoegd gezagen, met eventuele aanpassingen (inrichtingsfase)
- In de inrichtingsfase volgt de **uitwerking** van het financieel plan
 - Met een financiële vertaling van de gemaakte keuzes in inrichtingsfase
 - Als voorbereiding op de eerste formele begroting van de nieuwe dienst (na formele fusiestart)
- Het **financieel plan** omvat
 - Uitwerking (verbijzondering) van exploitatiebegroting
 - Voortgang en verantwoording van fusiebegroting
 - Ontwikkeling financiële regels en afspraken (o.a. weerstandsvermogen, financiële verordeningen)

Ontwikkellessen Financieel plan

- **Rudimentaire begroting** (richtingsfase) moet de (financiële) kaders en uitgangspunten van nieuwe dienst bevatten
- Besluitvorming door bevoegd gezagen bestrijkt nagenoeg de gehele inrichtingsfase. **Ruimte** om rudimentaire begroting te wijzigen is daarmee **beperkt**.
 - Aan voorkant voldoende 'financiële ruimte' borgen
 - Substantiële financiële mutaties laten landen in eerste formele begroting van nieuwe dienst (of daarna met begrotingswijzigingen)

Liquidatieplan

- Met aangaan van nieuwe GR worden latende omgevingsdiensten als **rechtspersoon opgeheven**. Dit vereist een liquidatieplan. De 'oude' GR-en bevatten regels voor het opheffen en regels voor het liquidatieplan.
- Een **liquidatieplan** omvat de juridische- en bedrijfseconomisch/financiële en personele aspecten bij de opheffing van de GR-en en overdracht van vermogen en rechten en plichten aan de nieuwe GR.
- De latende diensten stellen ieder afzonderlijk een **eigen liquidatieplan**.
 - Het liquideren i.c. afwickelen is een individuele verantwoordelijkheid
 - De latende diensten spreken gelijke uitgangspunten en spelregels af; de plannen worden in samenhang ontwikkeld.
- De **administratieve afwikkeling** van de liquidatie vindt **na fusie** plaats, gekoppeld aan de jaarrekening van ieder van de latende diensten. Dit betekent
 - Voor de feitelijke fusie zijn afspraken gemaakt over 'hoe liquideren'
 - Afwikkeling vindt plaats door algemeen besturen van latende diensten (deze zijn in bedrijf totdat liquidatie voltooid is).

Ontwikkellessen Liquidatieplan

- Proces van liquidatieplan
 - Uitgangspuntennotitie door DB's van latende diensten
 - Concept liquidatieplan met uitwerking door colleges
 - Administratieve afwikkeling liquidatie door AB's latende diensten
- Focus ligt op **financiële liquidatie**
 - Betrek de accountant
 - Stem af met financiële opdrachtgevers van deelnemers

Informatieplan

Een informatieplan heeft focus op het gebruik van data en informatie in de primaire, sturende en ondersteunende processen (aanschaf en gebruik van de systemen is onderdeel bedrijfsvoeringsplan). Hierbij worden drie thema's onderscheiden:

1. Op orde brengen van informatiebeheer

De latende organisaties stellen beiden een plan van aanpak op voor het **formeel afsluiten** van het **informatiebeheer** en voor **overdracht** naar de nieuwe organisatie.

2. Visie op informatievoorziening en informatiegericht werken

- **Beleidsplannen** met elkaar **in lijn brengen** c.q. kiezen welk beleid leidend is voor de nieuwe organisatie;
- **Projectportfolio** samenvoegen en plannen **in samenhang** met elkaar uitvoeren.

3. Basis **IV-landschap op orde**

Breng op eenduidige wijze het totale IV-landschap van de latende organisaties in beeld. Werk een **doelsituatie** uit om gezamenlijk naartoe te werken.

Ontwikkellessen Informatieplan

- Onderschat dit onderdeel niet en neem genoeg zaken nog niet gaan zoals gewenst
- Betrek de archivaris al zoveel mogelijk vanaf de start bij je stappen rond het informatiebeheer
- Bepaal als latende organisaties een **gelijk vertrekpunt** waaruit je werkt
- Maak **realistische keuzes** in wat voor aanvang van de fusie gedaan moet zijn en wat later kan
- Zorg dat wat je doet, bijdraagt aan de nieuwe organisatie
- Draag zorg voor goede afstemming met **aanpalende thema's** zoals het bedrijfsvoeringsplan/ICT

An aerial photograph of a polder landscape, showing a network of canals, dikes, and green fields. A large, semi-transparent blue circle is overlaid on the right side of the image, containing white text. The background shows a winding canal with some lily pads, a path, and various agricultural plots.

Fuseren doe je zo...

FASE 3: VERRICHTEN

Implementeren nieuwe dienst

- **Verrichtingsfase** is gericht op het daadwerkelijk in- en uitvoeren van de inrichtingskeuzes, verzorgen van de dienstverlening en door ontwikkelen van de nieuwe organisatie
- Inrichtings- en implementatiefase **overlappen** elkaar
 - Inrichting loopt ook door na fusiedatum, indien nodig nog de ondersteuning hiervoor regelen
 - Implementatie start voor de fusiedatum, cruciaal is tijdig nieuw management beschikbaar.
- Fusie is met start niet klaar, dan begint het **'echte werk'** pas
 - Niet alles kan in inrichtingsfase worden geregeld
 - Nieuw management tijdig verantwoordelijk maken
- Zorg dat **overdracht** is geregeld
 - Overdracht van taken en verantwoordelijkheden van projectorganisatie naar nieuwe (lijn)organisatie
 - Maak een overdrachts- en opgavenplan

Zorg dat de nieuwe organisatie **twee maanden** voor fusiedatum al zoveel mogelijk **werkt volgens de nieuwe lijnen**.

- Nieuw management in nieuwe rol (eventueel naast bestaande)
- Nieuwe managers voor 'alles' aanspreekpunt van medewerkers. Managers (oud en nieuw) regelen het onderling achter de schermen.
- Start ook als nieuw MT (naast bestaande MT's)
- Zorg voor checklist voor alle concrete operationele zaken die voor fusiedatum geregeld moeten zijn

Casus OD Veluwe



Overdracht regelen zodat iedereen op vlieghoogte is



In positie brengen van nieuw management en medewerkers



Benoeming van alle relevante opgaven voor implementatie

Focus / opdracht nieuw management voor fusiedatum

- Scherp inzicht krijgen in werkvoorraad
- Bemensing regelen (o.a. inhuurcontracten)
- Borgen dat ondersteuning / faciliteiten gereed zijn (o.a. werkende systemen)
- Werken aan teamvorming

Iedereen tijdig in positie

- Zorg dat **nieuw bestuur** is ingericht
- Afspraken op **managementniveau** is essentieel
 - Tussen (nieuw) management en projectorganisatie
 - Tussen nieuw en oud management
 - Tussen nieuwe managers
- Laat **medewerkers** in verschillende vakdisciplines kennis met elkaar maken, niet alleen door de verbinding aan te gaan maar ook om te kijken waar de opgaven ligt.



- Voorkom dat **vertrekkende directeur(en)** niet over zijn/haar graf gaat regeren.
- Kom met een aanpak/strategie waarmee de **teams/afdelingen** echt eigenaar zijn en verantwoordelijkheid nemen
- Andere **(overheids)organisaties** moeten ook tijdig in positie zijn om voorbereidende werkzaamheden te treffen. Dit is in praktijk weerbarstig en vraagt veel tijd (KVK leidend is voor veel instanties (KVK, BNG, Belastingdienst ivm Loonheffing, BTW).

Opgavenplan

- Het fusieproces omvat veel onderdelen die niet voor iedereen even duidelijk zijn of nauw is gevolgd. Het is zaak dit samen te vatten in een **overdrachts- en opgavenplan**.
- **OD Veluwe** heeft inrichtings- en implementatie opgesteld
 - Oplevering door projectorganisatie als aanbod aan nieuw management
 - Uitleg en onderbouwing van keuzes
 - Inzicht bieden in de opgaven voor de nieuwe organisatie
- **Bouwstenen** Opgavenplan
 - Ambities
 - Opdracht
 - Financieel model
 - Organisatiemodel
 - Besturingsmodel
 - Samenwerkingsmodel
 - Uitvoeringsmodel
 - Personeelsmodel
 - Informatiemodel
 - Bedrijfsvoeringsmodel

Ontwikkellessen Opgavenplan

Management en medewerkers zijn niet altijd op de hoogte van de keuzes en gevolgde argumentatie:

- Breng iedereen op juiste vlieghoogte
- Maak een hapklare samenvatting van keuzes en kaders
- Communiceer dit als startpunt voor de verrichtingsfase

Fuseren doe je zo...



MEDEZEGGENSCHAP

Medezeggenschap

De medezeggenschap van de OR bij gemeenten is ingekaderd door specifieke wetten en regels

- Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA)
- Wet op de Ondernemingsraden (WOR)
- Cao Gemeenten

De Wet Normalisering Rechtspositie Ambtenaren (WNRA) is van belang omdat die de rechtspositie van ambtenaren in grote lijnen gelijk stelt met werknemers in niet-overheidsorganisaties.

De wet op de Ondernemingsraden (WOR) verschaft de OR medezeggenschap.

De Cao Gemeenten speelt een belangrijke rol in het reguleren van medezeggenschap door de OR omdat deze de bevoegdheden van het Lokaal Overleg vastlegt. In het LO wordt overeenstemming bereikt over enerzijds de invoering, wijziging of intrekking van lokale regelingen/bepalingen op basis van de ruimte die artikelen in de cao geven en anderzijds afspraken over een sociaal statuut/plan.

Ondernemingsraad

- De OR-en van de latende diensten hebben een rol in de **richtingsfase**, in de **inrichtingsfase** is de BOR aan zet. Voor de **verrichtingsfase** moet de nieuwe OR in positie komen.
- De BOR heeft het **mandaat om namens de OR-en** van de latende diensten over alle aangelegenheden betreffende de fusie het overleg met de WOR-bestuurders te voeren, advies uit te brengen en instemming te verlenen of onthouden met voorgenomen besluiten (artikel 25 en 27 WOR).
- Richt de BOR op met een **convenant**.
- De BOR heeft instemmings-, advies- en informatierecht. Maak vooraf duidelijke afspraken wat de taken en bevoegdheden van de BOR zijn.
- Investeer veel in **informeel** overleg en afstemming. Voorkom schriftelijke correspondentie over en weer.
- Wees **transparant** richting de BOR; is wel afhankelijk hoe de BOR hiermee omgaat. Maak dus ook duidelijk waar de BOR niet over gaat, los van het feit dat de BOR alle relevante informatie ontvangt en ook ongevraagd advies kan uitbrengen.

De **bijzondere ondernemingsraad (BOR)** wordt opgericht om onnodig dubbel werk te voorkomen doordat iedere **bestaande OR apart** met zijn eigen bestuurder blijft overleggen.

- Voor BOR-leden is het allemaal nieuw; enorme behoefte aan overzicht, planning en daarbij weten wanneer wat van BOR wordt verwacht.
- Stimuleer dat BOR een (extern) **adviseur** kan inschakelen
- Semantische discussies zijn niet te voorkomen. Ga vooral het gesprek aan en juist niet overgaan tot opstellen van teksten.

Overleg met vakbonden

- Het overleg met de vakbonden heeft het karakter van **onderhandeling**. Een akkoord over het sociaal plan is het resultaat van een onderhandelingsproces.
- **Lessen en tips** bij overleg met vakbonden
 - Benoem onderwerpen waarover nadere afspraken nodig zijn
 - Zorg voor voldoende onderhandelingsruimte
 - Biedt alternatieve opties
- Ondanks dat het Sociaal Plan (concrete) afspraken bevat, is er altijd sprake van **interpretatieruimte**. Een bekend voorbeeld is het hanteren van een belangstellingsprocedure en de rol van de onafhankelijke plaatsingsadviescommissie daarbij. Zaak is om als werkgever bewust te zijn van deze interpretatieruimte en daar naar te handelen.

Als werkgever vindt **overleg met de vakorganisaties** van werknemers plaats over het sociaal plan. Doel is het bereiken van een akkoord over de rechten en uitgangspunten van medewerkers bij de overgang naar de nieuwe dienst.

Normaliter vindt het overleg plaats met de vakorganisaties CNV Connectief en FNV Overheid.

A scenic landscape featuring a house with a dark tiled roof on the left, a paved path leading through a grassy area, and a person walking a dog on a dirt path in the foreground. The sky is blue with scattered white clouds. A large green circular overlay is positioned on the right side of the image, containing white text.

Fuseren doe je zo...

BIJLAGEN

Voorbeeld documenten

Richtingsfase

- Quick scan toekomstige samenwerking
- Verdiepend onderzoek toekomstige samenwerking
- Intentieverklaring
- Bedrijfsplan inclusief indicatieve begrotingen

Inrichtingsfase - Voorbereiding

- Plan van aanpak / Routekaart Inrichtingsfase
- Proces- en productenplanning
- Routekaart gevisualiseerd

Inrichtingsfase - Besluitvormingsspoor

- Gemeenschappelijke Regeling
- Collegevoorstel eerste ronde
- Collegevoorstel tweede ronde

- Addendum Bedrijfsplan en begroting
- Mandaatbesluit ODVeluwe

Inrichtingsfase - Organisatiespoor

- Organisatieplan
- Formatieplan
- Producten- en Diensten Catalogus

Inrichtingsfase - Personeelsspoor

- Gelders Sociaal Statuut
- Sociaal plan
- Functieboek
- Procedure sleutelfuncties

Inrichtingsfase - Bedrijfsvoering

- Informatieplan
- Uitgangspunten financiële liquidatie

Verrichtingsfase

- Inrichtings- en Implementatieplan

Medezeggenschap

- Convenant BOR
- Format instemmings- en adviesaanvraag BOR
- Overzicht advies en instemmingsrecht BOR

Colofon



Omgevingsdienst Veluwe

- Menno van Dam (directeur OD Veluwe)
- Jacob Jan Feenstra (vml directeur OD Noord-Veluwe)
- Frank van Nijkerken (partner Arena Consulting, extern procesbegeleider)
- Elise van Leest (directeur ELvL Consulting, extern adviseur)

[Home](#)

[Inleiding](#)

[Communicatie](#)

[1. Richten](#)

[2. Inrichten](#)

[3. Verrichten](#)

[Medezeggen-
schap](#)

[Bijlagen](#)