



WERKORGANISATIE  
**VOORNE**



vertrouwelijk

# Rapportage Kwartiermaker

Marc Pothast, 10 oktober 2018

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>3</b>
<b>2</b>	<b>Context</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>Beschrijving huidige situatie</b>	<b>5</b>
3.1	Beschrijving situatie Voorne	5
3.2	Stand van zaken projecten	6
3.3	Conclusie	7
<b>4</b>	<b>Het proces in augustus en september 2018</b>	<b>8</b>
<b>5</b>	<b>Hoe nu verder? De wens om duidelijkheid</b>	<b>9</b>
5.1	De Werkorganisatie Voorne als bewuste keuze voor de komende jaren	9
5.2	Alternatieve scenario's	11
<b>6</b>	<b>Samenvatting en vervolgadvis</b>	<b>15</b>
<b>7</b>	<b>Slotwoord</b>	<b>17</b>

# 1 Inleiding

Op verzoek van het projectbestuur heb ik deze rapportage opgesteld. Mijn opdracht is een rapportage op te stellen die een beeld geeft van de huidige situatie, de tot nu bereikte resultaten, het vervolgproces en de verwachte doorlooptijd ter vorming van de Werkorganisatie Voorne (WOV). Het voornemen is dat deze rapportage wordt aangeboden aan de gemeenteraden.

Na enkele gesprekken in juli, is de uitvoering van mijn opdracht eind augustus 2018 van start gegaan. Naast dossierstudie heb ik oriënterende gesprekken gevoerd met medewerkers, management, bestuurders en ondernemingsraden.

Bij het beoordelen van de informatie uit de dossiers en de gesprekken zijn mijn ervaringen bij andere fusies (bestuurlijk en ambtelijk) referentie. Daarmee is het een persoonlijk beeld en geen objectief vastgestelde werkelijkheid. Het is evenmin een onderzoek verricht door een extern bureau, maar een rapportage opgesteld als kwartiermaker onder verantwoordelijkheid van het projectbestuur.

Dit rapport is beschrijvend en beschouwend geschreven vanuit het perspectief van 'externe observator'. Dat moet ook de meerwaarde bieden. Operationele detailinformatie is niet opgenomen maar vormt wel een onderlegger. Daarvoor is een bijlage toegevoegd.

Dit rapport zal gelezen worden door bestuurders, raadsleden, managers en medewerkers van Brielle, Hellevoetsluis en Westvoorne. Doel van dit rapport is niet om informatie aan te dragen om een oordeel over anderen te hebben, maar om onderwerpen bespreekbaar te maken gericht op een constructief gezamenlijk vervolg. Reflectie van een ieder kan leiden tot nader inzicht wat zelf kan worden bijgedragen aan een mooie toekomst van Voorne!

## 2 Context

De gemeenten Brielle, Westvoorne en Hellevoetsluis hebben besloten tot het aangaan van een ambtelijke fusie. Qua besluitvorming geeft de in januari 2017 unaniem aangenomen motie de meeste duidelijkheid.

Opvallend zijn de vooraf gestelde randvoorwaarden van de gemeente Hellevoetsluis, ondermeer aan de migratie van kantoorautomatisering naar de gemeenschappelijke regeling Syntrophos.

Sindsdien worden voorbereidingen getroffen. In het bedrijfsplan "Eenheid in verscheidenheid" is de onderbouwing gegeven. Uitgangspunten voor de te vormen werkorganisatie betreffen de zogenaamde 6 K's.

1. Het verbeteren van klantgerichtheid en interne en externe dienstverlening.
2. Het verhogen van de kwaliteit.
3. Het oplossen van de huidige kwetsbaarheid op (cruciale) functies in de drie ambtelijke organisaties.
4. Het versterken van kansen voor medewerkers.
5. Minder financiële middelen vraagt in alle drie de gemeenten om kostenbeheersing.
6. Een krachtigere partner zijn in relatie tot de regio, provincie en het Rijk.

Daar zijn twee G's aan toegevoegd; behoud gemeentelijke kleur en voldoende grip van de drie colleges en gemeenteraden.

Ondanks de heldere opdracht tot de vorming van een werkorganisatie, speelt in de gemeenteraden geruime tijd de discussie of de vorming van de WOV het einddoel is. In de door de raden in januari 2017 vastgestelde motie is het voornemen uitgesproken met de nieuwe raden de bestuurlijke toekomst nader te bezien. Daar is nog geen invulling aan gegeven. Het actuele voornemen is de oprichting van de WOV waarbij een evaluatie meer duidelijkheid kan verschaffen over de bestuurlijke toekomst.

## 3 Beschrijving huidige situatie

### 3.1 Beschrijving situatie Voorne

In het bedrijfsplan is als (enige) ambitie opgenomen om met de WOV de beste dienstverlener van Nederland te willen zijn. Nadere definiëring en operationele vertaling ontbreekt. Een nulmeting onder inwoners heeft niet plaatsgevonden. Een gezamenlijke ambitie en 'drive' lijkt te missen om een bijzondere, zich onderscheidende organisatie neer te zetten. Een goed (te visualiseren) beeld van de nieuwe organisatie -en dus ook nieuwe organisatiecultuur- kan medewerkers stimuleren en is het antwoord op effecten van cultuurverschillen in de huidige organisaties. Het proces tot nu toe is sterk intern georiënteerd op de bestaande organisaties en op onderlinge verhoudingen.

Op basis van de gesprekken kom ik daarbij tot de volgende constatering.

Er is (al geruime tijd) onduidelijkheid onder het personeel over de toekomst. Weliswaar is expliciet besloten tot de vorming van de WOV, in de wandelgangen circuleren beelden over de toekomst die variëren van geheel stoppen met de samenwerking tot een bestuurlijke fusie op korte termijn.

De nog heersende onduidelijkheid heeft een negatief effect op motivatie van medewerkers met alle gevolgen van dien, zoals het risico op een groter verloop onder het personeel.

Verder is in de gesprekken een aantal zaken opgevallen.

- Er is een grote betrokkenheid en de oprechte intentie het beste te willen voor de toekomst van Voorne.
- Negatieve beelden over elkaar zijn er in overvloed. Dat gaat over gemeenten als geheel ("zij van ..."), maar zeker ook over personen.
- De beelden lijken daarbij zelden gebaseerd op (juiste) feiten. Doorvragen geeft steeds een genuanceerder beeld. Acties worden vaak geïnterpreteerd als bewust handelen met een negatieve bedoeling. Vrijwel altijd is de oorzaak een misverstand, samenloop van omstandigheden of soms gewoon een onhandige actie.
- Daar waar personen niet in staat zijn over hun schaduw heen te stappen ten faveure van de samenwerking, zijn escalaties aan de orde van de dag. Zeker daar waar geen positieve chemie is tussen betrokkenen.
- Bovenstaande constatering komen op alle niveaus voor, het minst onder medewerkers.
- Op alle niveaus wordt geworsteld met loyaliteitsconflicten. Is die andere gemeente/collega nu een 'tegenstander' of onze samenwerkingspartner? Vooral voor medewerkers is de impact hiervan groot en gaat direct ten koste van werkplezier.
- Opvallend is dat er feitelijk nauwelijks (harde) belangentegenstellingen lijken te zijn. Er is een sterk gedeelde agenda in het behoud van het bijzondere toeristisch en historisch gebied Voorne en de wens hiervoor de bestuurskracht en dienstverlening te versterken.
- Hoewel in de wandelgangen wel eens andere geluiden klinken, is partnerkeuze in deze regio geen thema. De gedeelde waarden van de drie gemeenten en de regionale verhoudingen maken de keuze van de drie gemeenten voor elkaar meer dan logisch.



### 3.2 Stand van zaken projecten

Ondanks het bovenstaande is er door medewerkers al wel veel werk verricht. Dat verdient zondermeer complimenten! Er is een groot aantal documenten tot stand gekomen ter voorbereiding op de WOV.














Echter, als gevolg van de spanningen is het document niet altijd een weergave van een goede samenwerking en met draagvlak doorlopen voorbereidingsproces. Soms is daardoor sprake van een ‘papieren werkelijkheid’ en zijn niet alle werkgroepen even effectief geweest. In een enkel geval zijn verschillende kampen ontstaan en ontbreekt een eenduidige versie van een document.

Het gebrek aan vertrouwen heeft in een aantal documenten ook (begrijpelijkerwijs) effect op de inhoud. Het maakt verschil of er primair wordt samengewerkt vanuit vertrouwen en het besef dat de eigen organisatie ophoudt te bestaan of dat de insteek is controle en toezicht te houden op processen (vanuit huidig organisatiebelang). De onduidelijkheid met betrekking tot de toekomst biedt een legitimatie voor het vasthouden aan lokale belangen en dat is soms terug te vinden in de wijze van opstellen van documenten.

Het gebrek aan vertrouwen en onvoldoende positieve samenwerking heeft daarnaast geleid tot vertraging in het vaststellen van documenten. “Men moet immers alles controleren en wil overal bij zitten”. Elk (voorgenomen) besluit leidt tot commentaar waardoor het nemen van besluiten steeds lastiger werd. Een voorbeeld hiervan is de organisatiestructuur.

Het gebrek aan vertrouwen is eveneens een bedreiging voor rolvastheid; er is teveel bemoeienis met onderwerpen die op een andere plek of organisatielaag zijn belegd. Met alle (demotiverende) effecten van dien voor betrokken medewerkers.

Op de volgende pagina volgt een samenvatting in de vorm van een stoplichtenmodel met overzicht van de huidige stand van zaken en volgens de bestaande projectstructuur. Voor operationele detailinformatie kan worden verwezen naar de bijlage. Deze informatie is gebaseerd op voorbereidingen in de werkgroepen gericht op de start van de WOV per 1 januari 2019.

Project-no.	Projectnaam	Status
1.1	Organisatieontwikkeling	
1.3	Communicatie	
2.1	HR missie, visie en strategie	
2.2	Harmonisatie HR-beleid en arbeidsvoorwaarden	
2.3	HR-Processen en HR-Systemen	
2.4	Management Functieboek I	
2.5	Fijnstructuur en medewerkers	
3	Financiën	
4	Processen	
5	Dienstverlening	
6	Beleidsharmonisatie	
7.1	ICT	
7.2	Facilitair	

3 september 2018, P van 't Zelfde



Op schema qua totaal planning van het project: geen actie nodig.



Dreigende problemen; early warning: attentie.



Problemen: actie nodig.



Project is gereed.

### Toelichting:

Voor alle projecten geldt dat documenten in een ver gevorderd stadium van ontwikkeling dan wel klaar zijn.

Er is een aantal kritische processen te definiëren:

1. Het Sociaal Statuut verkeert in een vergevorderd stadium van ontwikkeling. Wel zijn er kritische opmerkingen te maken over enkele tot nu toe gemaakte keuzes.
2. In het voorjaar is geen besluit genomen over de organisatiestructuur. Dat had gevolgen voor de besluitvorming over functieboeken, huisvesting en kantoorautomatisering. Dit is de verklaring voor de 'rode stoplichten'.
3. De migratie van Hellevoetsluis naar Syntrophos is uitgebleven waarmee de voortgang feitelijk wordt 'gegijzeld'. Die situatie is nog niet doorbroken.

### 3.3. Conclusie huidige situatie

Het geheel overziend is de conclusie dat er weliswaar nog (technische) hobbels te nemen zijn om tot een WOV te komen, maar dat belemmeringen vooral te maken hebben met onduidelijkheden ten aanzien van het vervolgproces, persoonlijke relaties, verhoudingen en belangen.

## 4 Proces augustus en september 2018

Na het zomerreces is geconstateerd dat het vertrouwen in elkaar en in het proces om tot een werkorganisatie te komen zeer laag is. Het doorzetten van het geplande traject gericht op een start per 1 januari 2019 was onverantwoord en was ook inmiddels praktisch niet meer haalbaar. Gekozen is voor een periode van relatieve rust als een soort van "time-out".

Daarbij zijn veranderingen doorgevoerd in de werkafspraken tussen projectleiders en directie en is zorg gedragen voor eenduidige en directe communicatie met de medewerkers.

Deze periode mag niet te lang duren. Hoewel het nu rust geeft en een verandering in gang is gezet, blijft de onzekerheid voor medewerkers bestaan. Het streven moet een spoedige duidelijkheid voor het vervolg zijn.



# 5 Hoe nu verder?

## De wens om duidelijkheid

### 5.1 De Werkorganisatie Voorne als bewuste keuze voor de komende jaren

De besluiten tot de vorming van de WOV zijn genomen. Ook is dit de opdracht van de kwartiermaker. De onrust voor de organisatie zit in de mogelijke herziening van het einddoel binnen afzienbare tijd, bijvoorbeeld bij een evaluatie binnen enkele jaren.

Bij een goede wijze van samenwerken is te verwachten dat “het geheel meer is dan de som der delen”. Dat biedt de WOV ook, zij het dat de ontwikkeling meerdere jaren zal duren. De overgang naar één organisatie die werkt voor vier bedrijven (drie gemeenten en de werkorganisatie) is complex. Alle activiteiten van medewerkers moeten immers ten dienste staan van taken van één van de bedrijven. Er is sprake van vier administraties waarin het onderscheid doorgevoerd moet worden in alle regelingen en systemen. Medewerkers worden samengebracht in één afdeling waarbij zij met elkaar hun weg moeten zoeken in nieuwe werkprocessen om tot de nieuwe gezamenlijke en gedifferentieerde dienstverlening te komen.

Verder stelt een ambtelijke fusie hoge eisen aan de samenwerking tussen de betreffende gemeentebesturen; de ‘productieschaarste’ moet worden verdeeld. Niet altijd kunnen de eigen ambities worden uitgevoerd, zeker niet in de eerste jaren.

De WOV als doel voor een langjarige samenwerking is een goede optie als de tijd voor de ontwikkeling daarvan wordt gegund. Een korte bestaanstijd met aansluitend opnieuw een transitie is vanuit het organisatiebelang niet gewenst.

Bovenstaande opmerkingen gelden als kanttekeningen voor de bouw van een werkorganisatie. Ervaringen in den lande hebben geleerd dat soms te positief en te gemakkelijk wordt gedacht over een ambtelijke fusie. Het is belangrijk een realistisch beeld te hebben.

Voor een toets voor de vorming van een WOV kan het bedrijfsplan worden geraadpleegd; de 6 K's en 2 G's met de volgende aanvullende opmerkingen.

<b>Het verbeteren van klantgerichtheid en interne en externe dienstverlening.</b>	Bij een uitgewerkte ambitie op termijn verbetering te verwachten ten opzichte van huidige dienstverlening. Nulmeting heeft niet plaatsgevonden om dit meetbaar te maken.
<b>Het verhogen van de kwaliteit</b>	Zie boven.
<b>Het oplossen van de huidige kwetsbaarheid op (cruciale) functies in de drie ambtelijke organisaties</b>	Verbetering te verwachten bij samenvoeging organisaties. Voor de kleinere organisaties is dit verschil eerder merkbaar.
<b>Het versterken van kansen voor medewerkers</b>	Samenvoegen van organisaties biedt nieuwe kansen. Medewerkers die een zwaardere functie (en waardering) kunnen krijgen.
<b>Minder financiële middelen vraagt in alle drie de gemeenten om kostenbeheersing</b>	Op langere termijn haalbaar. Praktijk tot nu toe laat zien dat kostenbeheersing bij een ambtelijke fusie in de eerste jaren niet realistisch is. Veelal is sprake van (onvoorziene) hogere kosten, bijvoorbeeld als gevolg van extra investeringen in ICT.
<b>Een krachtigere partner zijn in relatie tot de regio, provincie en het Rijk</b>	De kracht zit in en is afhankelijk van de samenwerking tussen de gemeentebesturen. De mate waarin zij gezamenlijk optrekken is bepalend. Ondersteuning en advisering door één organisatie kan helpen.
<b>Behoud gemeentelijke kleur</b>	Bij een ambtelijke fusie is dit geborgd. Inzet op couleur locale en beleidsdifferentiatie.
<b>Grip van de drie colleges en gemeenteraden</b>	Dit is een aandachtspunt bij een ambtelijke fusie. De organisatie moet immers gedeeld worden. Hoge mate afhankelijk van de kwaliteit van samenwerking.

Voor het vervolg komen de eerder genoemde punten terug:

1. Er is sprake van een 'ruggengraatproces'. Dat betreft de samenhang tussen vaststelling organisatiestructuur, fijnstructuur, functieboeken, huisvestingsplan en kantoorautomatisering. Het voorstel voor de nieuwe organisatiestructuur wordt nader onderzocht en besproken om tot een vervolg te komen.
2. Het Sociaal Statuut/Sociaal Plan is randvoorwaardelijk. De inhoud wordt nader onderzocht en besproken met de Ondernemingsraden en het BGO.
3. De migratie van Hellevoetsluis naar Syntrophos is eveneens randvoorwaardelijk. Er is samenwerking nodig tussen Syntrophos en de gemeente Hellevoetsluis om vanuit gezamenlijkheid en gedeelde verantwoordelijkheid een plan van aanpak op te stellen voor de migratie.

Bovenstaande processen zijn cruciaal voor het vervolg en de oplossing is nog niet te plannen. Indien hierover binnen een afzienbare termijn, bijvoorbeeld 1 januari 2019, overeenstemming zou worden bereikt is, onder tijdsdruk, 1 juli 2019 theoretisch haalbaar als ingangsdatum voor de WOV. Echter, mijn advies is te kiezen voor zorgvuldigheid en voor voldoende tijd voor inspraak en daarmee 1 januari 2020 als ingangsdatum te bepalen. Het risico om opnieuw te moeten uitstellen mag ook niet aan de orde zijn. Voor 1 januari 2020 gelden eveneens andere argumenten zoals dat de start met een kalender financieel-administratief gewenst is en dat de datum samenvalt met de invoering van de Wet normalisering rechtspositie ambtenaren. De discussie over de datum vormt niet het zwaartepunt van dit rapport, dat betreft het overzicht over het gehele proces en de te maken keuzes.

## 5.2 Alternatieve scenario's

Voor de gewenste discussies om tot meer duidelijkheid te komen, is het mogelijk om enig inzicht te geven in de effecten voor de organisatie bij andere scenario's.

### 5.2.1. Stoppen met de voorbereidingen tot een WOV en/of bestuurlijke fusie.

In dit scenario kan wel op allerlei manieren worden samengewerkt en dat gebeurt nu ook al. De drie organisaties (en dus gemeenten) blijven echter zelfstandig. De vraag is hoe lang deze optie stand zal houden. Indien binnen afzienbare tijd wederom een nieuwe discussie ontstaat, zal de onrust onder het personeel opnieuw opleven.

Bij deze optie is sprake van kapitaalvernietiging en heeft een negatief effect op de motivatie van het personeel.

Dit scenario is niet als reëel te zien en daarom ook niet verder uitgewerkt.

### 5.2.2. Bestuurlijke fusie op zo kort mogelijke termijn, bij voorkeur per 1 januari 2020

Ook dit scenario lijkt, op basis van de huidige politieke en bestuurlijke standpunten, niet reëel. Daarom is niet onderzocht of 1 januari 2020 haalbaar is in verband met het vereiste wetgevingstraject. Uitsluitend vanuit organisatiebelang bekeken is dit wel de meest wenselijke optie.

- Er komt een nieuwe organisatie met een opnieuw geworven management en een nieuw gekozen bestuur. Er ontstaat één bedrijf met eenduidige aansturing. Daarmee zijn er geen loyaliteitsconflicten of belangentegenstellingen meer in de organisaties.
- Omdat de huidige gemeenten niet meer bestaan, zijn er ook geen politieke, bestuurlijke en organisatorische tegenstellingen meer; discussies vinden plaats in één gemeenteraad, college of managementteam.
- Het transitieproces verloopt sneller omdat er sprake is van één bedrijf in plaats van vier en daarmee is er ook een eerdere kans op het bereiken van de doelen van de 6K's, zoals kostenbeheersing.
- De gezamenlijke ondernemingsraden hebben hun voorkeur uitgesproken voor dit scenario.

*Citaat brief Ondernemingsraden ORVV2018013*

*"In het kader van duidelijkheid naar medewerkers stellen de Ondernemingsraden voor aan de drie Raden de vraag voor te leggen of op basis van voortschrijdend inzicht en het wijzigende politieke klimaat, het vormen van een Werkorganisatie nog steeds het gewenste einddoel is. Wellicht is een bestuurlijke fusie op dit moment wel een optie. Een duidelijke uitspraak van de Raden geeft voor medewerkers het antwoord op deze vraag, die steeds meer in de organisaties wordt gehoord."*

### 5.2.3. Bestuurlijke fusie op een nader vast te stellen moment met een maatwerktraject daar naar toe

Als optie vermeld onder punt 5.2.2. niet haalbaar is, kan gekozen worden voor een gemeentelijke herindeling op een latere datum, bijvoorbeeld 1 januari 2023, waarbij wel direct wordt gestart met de samenwerking/samenvoeging van de organisaties in een organisatie-ontwikkeltraject, uitgerold tot die datum.

Dit is een alternatief scenario omdat het doorpakken met de organisatie op korte termijn mist. Hoewel een meerjarig maatwerktraject kansen biedt, heeft het ook complexiteit in zich waar de één beter mee kan omgaan dan de ander.

Voor dit scenario is eveneens een duidelijk politiek/bestuurlijk besluit op korte termijn nodig. Hoe duidelijker dit besluit is en hoe meer onomkeerbaar, hoe positiever het effect op het vervolgproces.

Met een duidelijk besluit op zo kort mogelijke termijn, geeft dit kaders voor het ontwikkelproces van de organisatie(s) de komende jaren. Er is dan ruimte voor het maatwerktraject waarbij per onderdeel wordt gekeken wat de meerwaarde van de samenwerking voor de dienstverlening is, de belangen van de afzonderlijke besturen en de belasting en complicerende factor voor medewerkers.

De eerste concrete stappen worden bij voorkeur per 1 januari 2019 gezet. Ook hier geldt dat onomkeerbaarheid wenselijk is. Het moet duidelijk zijn dat een samenvoeging een feit is en dat daarmee de huidige organisaties ophouden te bestaan. Anderzijds kan de couleur locale en inhoudelijke beleidsvrijheid van de afzonderlijke gemeenten worden geborgd in de periode dat zij nog bestaan.

Een bijzondere kans die dit scenario biedt is een organisatieopbouw vanuit de dienstverlening. Met het begrip dienstverlening wordt dienstverlening in de volle breedte bedoeld, dus van alle afdelingen.

Leidraad is diensten die worden geleverd aan inwoners en de samenhang daartussen vanuit inwonersperspectief. Dit dan mede naar aanleiding van nadere definiëring wat de gemeenteraden verstaan onder de door hun gewenste (bijzondere?) dienstverlening.

Dit scenario is bij uitstek een samenwerkingsscenario voor raden, besturen en organisaties!

Het maatwerktraject wordt ingericht in het perspectief van een bestuurlijke fusie op termijn. Dat traject wijkt af van een proces via een eerst volledig afgeronde ambtelijke fusie.

- De organisatie-inrichting is minder een doel op zich. De focus kan (en moet) meer liggen op dienstverlening.
- De opbouw van het 'vierde bedrijf' (de werkorganisatie) kan zoveel mogelijk beperkt blijven in de effecten voor medewerkers. Het juridisch in elkaar schuiven van de organisaties en een plaatsingsproces kan plaatsvinden op een (later) getimed moment en in een organisatie-inrichting die anticipeert op de nieuwe situatie.
- Per bedrijfs onderdeel of taakveld wordt een traject uitgerold, te beginnen met samenwerking of integratie van bedrijfs ondersteunende diensten.
- Het doel is een 'geruisloze overgang' naar een gefuseerde gemeente. De zoekfase die tijd kost na een ambtelijke of bestuurlijke fusie wordt zo veel mogelijk naar voren gehaald.

De gemeenteraden en bestuur kunnen de komende jaren gebruiken om inhoudelijke programma's met inwoners nader uit te werken. In aanvulling op coalitieakkoorden en/of collegeprogramma's kunnen toekomstvisies worden ontwikkeld. Bijvoorbeeld Brielle 2030, Westvoorne 2030 en Hellevoetsluis 2030. Hier staat welk uitvoeringsprogramma de komende jaren wordt gevolgd en met welke ambitie. Deze stukken kunnen meegenomen worden als 'convenant' in de bestuurlijke fusie.

Indien wordt gekozen voor dit scenario, kan uiteraard een uitwerking volgen van het maatwerktraject.

Toets van het maatwerktraject aan het bedrijfsplan 6 K's en 2 G's

<b>Het verbeteren van klantgerichtheid en interne en externe dienstverlening.</b>	Bij een uitgewerkte ambitie op termijn verbetering te verwachten ten opzichte van huidige dienstverlening. Nulmeting heeft niet plaatsgevonden om dit meetbaar te maken. Positieve effecten zullen zich eerder voordoen dan bij een ambtelijke fusie. De aanloopfase biedt kans voor een 'geruisloze overgang' en adequate organisatie-inrichting.
<b>Het verhogen van de kwaliteit</b>	Zie boven Positieve effecten zullen zich eerder voordoen dan bij een ambtelijke fusie.
<b>Het oplossen van de huidige kwetsbaarheid op (cruciale) functies in de drie ambtelijke organisaties</b>	Verbetering te verwachten bij intensieve samenwerking of samenvoeging organisaties. Voor de kleinere organisaties is dit verschil eerder merkbaar.
<b>Het versterken van kansen voor medewerkers</b>	Samenvoegen van organisaties biedt nieuwe kansen. In dit model meer ruimte voor eigen inbreng van medewerkers. Medewerkers die een zwaardere functie (en waardering) krijgen.
<b>Minder financiële middelen vraagt in alle drie de gemeenten om kostenbeheersing</b>	<p>Na enige tijd haalbaar. Gefaseerde invoering maakt monitoren kosten overzichtelijker dan bij ambtelijke fusie.</p> <p>Na de herindeling geen extra kosten van drie gemeentebesturen, griffies, commissies, colleges en gemeentegerichte advisering.</p> <p>Inrichting van één administratieve organisatie.</p> <p>Ontwikkelkosten (bv ICT) kunnen ook hier van toepassing zijn.</p>
<b>Een krachtigere partner zijn in relatie tot de regio, provincie en het Rijk</b>	Positieve en inhoudgerichte samenwerking maakt de gemeenten krachtiger partner(s) in de regio.
<b>Behoud gemeentelijke kleur</b>	Dorpen behouden hun eigen karakter. Eerste fase met eigen gemeentebestuur, later vertegenwoordiging uit de dorpen in de nieuwe gemeenteraad.
<b>Grip van de drie colleges en gemeenteraden</b>	Na enkele jaren samenwerking volgt de grip van één bestuur en één management op de organisatie.

## 6 Samenvatting en vervolgadvis

Qua samenwerking tussen medewerkers of technisch zijn er geen bijzondere belemmeringen voor het realiseren van een werkorganisatie of andere samenwerkingsvormen. Met inachtneming van in hoofdstuk 3 genoemde punten is een werkorganisatie of andere samenwerkingsvorm in 2019 zondermeer te realiseren.

► **Bovenaan staat de behoefte aan duidelijkheid** en deze keuze eenduidig, consequent en consistent uitdragen! Het verzoek aan uw bestuur is deze behoefte aan consistente duidelijkheid voor te leggen aan de gemeenteraden. Daarmee mag er geen ruimte meer zijn voor andere scenario's. Duidelijkheid wordt geborgd door 'onomkeerbaarheid' of in ieder geval door een moeilijk terug te draaien besluit. De keuze kan dan worden uitgedragen door raadsleden, bestuurders en management. Zij zijn immers de ambassadeurs van de keuze!  
En in deze periode van de 'adempauze', kan het proces bijgestuurd worden met de minste impact.  
De periode van de 'time-out' mag niet te lang duren. Duidelijkheid voor de organisatie voor het eind van het jaar is wenselijk.

► **Kies voor elkaar en voor samenwerken.** Samenwerken begint altijd met 'geven', elkaar wat gunnen. De keuze voor een nieuwe samenwerking c.q. gezamenlijke organisatie impliceert automatisch de bereidheid (enige) autonomie daarvoor in te leveren.

► **Investeren in relaties is noodzaak.** Dat geldt voor alle vier niveaus; gemeenteraden, besturen, management en medewerkers. Immers, bekend maakt bemind, elkaar vaker tegenkomen helpt. Het is en blijft mensenwerk... en dat mag best leuk zijn! Informele momenten of bijeenkomsten zijn daarbij minstens zo belangrijk als formele.

▶ **Werk aan inhoudelijke programma's** waaronder uitwerken ambities dienstverlening en bijvoorbeeld de visiedocumenten voor het jaar 2030 in geval gekozen wordt voor het maatwerktraject. De komende periode is bij uitstek geschikt om ambities voor de toekomst met inwoners te bespreken. Inhoudelijk samenwerken heeft een ander doel en geeft energie.

▶ Stel voor aan de gemeenteraden om ter ondersteuning van de raden een **procesbegeleidingsgroep in te stellen**. Deze groep kan bestaan uit twee vertegenwoordigers per gemeenteraad, de voorzitter van het projectbestuur, een coördinerend griffier en de kwartiermaker/vertegenwoordiger directie. Het doel van deze groep is het vervolgproces te begeleiden. Welke bijeenkomsten moeten worden gepland over inhoudelijke of bedrijfsvoeringsthema's? Wat is de communicatiebehoefte van de raden? Het instellen kan helpen in de samenwerking tussen gemeenteraden, colleges, projectbestuur en organisatie.

▶ Let op **rolvastheid** bij diverse actoren. Ondanks een controlebehoefte bij velen, is loslaten en afstand nemen noodzaak om weer ruimte voor ontwikkeling te creëren. Vertrouwen hebben in de medewerkers en hun professionaliteit is nu nodig.



## 7 Slotwoord

Met deze rapportage hoop ik een bescheiden bijdrage te leveren aan de bestuurlijke en politieke besluitvorming over een mooie toekomst voor de medewerkers van de gemeenten en daarmee ook voor de dienstverlening aan de inwoners van Voorne. De groep medewerkers die graag constructief aan de slag wil is groot! Zij zien uit naar uw besluit!

Marc Pothast



WERKORGANISATIE  
**VOORNE**

