

# Fusie CGM als een natuurlijk proces

De gemeentelijke fusies en samenwerkingsverbanden brengen veel onrust bij medewerkers teweeg. De aandacht voor visie en kwaliteit van de organisatie kan gemakkelijk ondergesneeuwd raken of vooruitgeschoven worden in de veelheid aan belangen, onzekerheden en gebrek aan vertrouwen tijdens het fusieproces. Bij de ambtelijke samenvoeging Cuijk-Grave-Mill (CGM) is dit voorkomen omdat de fusie als een natuurlijk proces is verlopen. Hierdoor is bij de start op 1 januari 2014 het vizier volledig gericht op het realiseren van de doelstellingen van deze organisatorische fusie.

*Bert Berghuis, BuitenhekPlus*

**E**r is geen one-size-fits-all aanpak bij het vormen van een nieuwe gemeentelijke organisatie. Lokale omstandigheden zijn zeer divers, zoals de politieke en culturele verschillen, de voorgeschiedenis, de financiële situatie van de deelnemende gemeenten en hun schaalgrootte ten opzichte van elkaar. Toch kunnen omstandigheden in zekere mate worden beïnvloed of gecreëerd en kunnen er positieve aspecten worden gehaald uit het soepel verlopen fusieproces van CGM. De provincie Noord-Brabant benoemt de fusie van CGM nu al als een van de succesvoorbeelden van gemeentelijke samenwerking.

## Warme fusie met een stip op de horizon

CGM is de nieuwe werkorganisatie van de gemeenten Cuijk, Grave en Mill en Sint Hubert, waarin de in totaal ca. 400 medewerkers van de drie ambtelijke organisaties van deze gemeenten zijn samengebracht. Vanaf het begin zijn de drie gemeenteraden intensief betrokken in de pre-fusiefase, nadat een eerdere fusiepoging van de vijf gemeenten van het Land van Cuijk was gestrand. Deze betrokkenheid krijgt vorm via een klankbordgroep van de drie gemeenteraden, waar een afvaardiging van de gemeenteraden periodiek wordt meegenomen in het fusieproces en zelf ook inbreng kan leveren. Er heerst meteen een sfeer van gemeenschappelijkheid en gelijkwaardigheid tussen de drie gemeenten. Deze fusie is dan ook niet van bovenaf opgelegd. En de politiek-bestuurlijke zelfstandigheid is een groot goed in deze ambtelijke samenvoeging. Van koudwatervrees bij de drie gemeenten is dit keer geen sprake. Het vertrouwen van de raden is bepalend en geeft ruimte om al snel een duidelijke visie te ontwikkelen op de nieuw te vormen werkorganisatie.

In de visie staan de 3 K's als fusiedoelen centraal: het verhogen van kwaliteit, kostenreductie en het opheffen van kwetsbaarheden in de organisatie. Er is een taakstelling afgesproken van 10% formatiereductie, gespreid over een ruime periode van 2015-2018. Met natuurlijk verloop en verschuivingen in het personeelsbestand kan

deze doelstelling worden bereikt. Bovendien is afgesproken dat de helft van deze reductie direct weer wordt geïnvesteerd in gerichte kwaliteitsverbetering van de organisatie. Vooral aan de klantcontact- en ICT-functies wordt een kwaliteitsimpuls gegeven.

Er is de gewenste duidelijkheid met een reëel financieel kader en een inhoudelijk wenkend perspectief om een nieuwe organisatie mee te gaan bouwen.

## Vertrouwen als sleutel tot succes

Ruim een jaar voor de fusie wordt de heer Rob Hoffmann als beoogd directeur en kwartiermaker benoemd. Hoffmann was voorheen de gemeentesecretaris van Mill en werd daarna gemeentesecretaris van Cuijk. De mensen kennen hem goed en hij kent de mensen goed. Bovendien kent hij de bestuurlijke prioriteiten en gevoeligheden. Hij wordt dan ook van alle kanten gezien als de natuurlijke leider voor de nieuwe werkorganisatie. Hoffmann is een laagdrempelig en benaderbaar persoon. Gecombineerd met zijn nuchtere en ongecompliceerde stijl opent hij deuren en draagt zijn optreden bij aan een ontspannen en nuchtere dialoog met alle betrokken partijen.

De andere twee gemeenten hadden al met oog op de aanstaande fusie de heren Rob Bransz en Henri de Bekker als interim-gemeentesecretarissen aangesteld. Zij brengen vanuit hun ruime ervaring en deskundigheden een waardevolle bijdrage in de projectgroep, bij de totstandkoming van de nieuwe organisatie. De projectgroep wordt aangevuld met externe expertise van Bert Berghuis op het gebied van fijnstructuur, functiehuis en formatie, die reeds adviseerde bij gemeente Cuijk en ervaringen van buitenaf inbrengt. De projectgroep geniet het vertrouwen om leiding te geven aan het voorbereiden van de fusie en het vormgeven van het organisatieontwerp. Halverwege wordt nog gerichte expertise ingewonnen van enkele managers uit de huidige organisaties, voor het vervolmaken en valideren van het functiehuis.

Hoffmanns aanpak als kwartiermaker is sterk gericht op het bieden van duidelijkheid. “Wees meteen duidelijk over de rol die iedereen moet pakken in het proces. Wie gaat waarover? Zorg vervolgens voor maximale betrokkenheid binnen logische kaders. Er is meer dan genoeg te doen voor iedereen. Zoals bij het harmoniseren van alle werkprocessen.” Ook neemt hij mensen mee in het waarom en het wat van de fusie tijdens verschillende personeelsbijeenkomsten en met behulp van snelle communicatiemiddelen zoals een facebookpagina en microblogs. Hoffmann: “Een bedrijfsarts gaf aan dat er geen extra ziekteverzuim was tijdens onze fusie en dat dit kan komen door een reële en frequente communicatie.” Vlak voor de lancering van het plaatsingsboek wordt een personeelsvoorlichting georganiseerd per gemeente en draagt Hoffmann als beoogd directeur van CGM zelf het functiehuis uit.

### Herkenbaar functiehuis

Een beste organisatiestructuur bestaat niet. Wel is het belangrijk dat een structuur coherent en consistent is. Bij CGM is de inrichting van de werkorganisatie naar de burgerrollen van de gemeente als ontwikkelaar, beheerder, handhaver en dienstverlener toegepast. Hier kan de medezeggenschap zich goed in vinden omdat deze burgerrollen herkenbaar zijn. Het inrichtingsprincipe van de burgerrollen wordt consequent gevolgd in het verdelen van taken naar afdelingen. Er is dan ook weinig discussie met de medezeggenschap over de organisatiestructuur. Over de hele linie is een uitlegbare, logische fijnstructuur gebouwd. Dit geldt ook voor de functies aan de top van het functiegebouw. Geen gezochte constructies. De ambitie van een volwaardig KCC komt ten volle tot uitdrukking in een volledig gekantelde organisatie met een brede afdeling Dienstverlening. De gemeente heeft verder een sterke, integrale ontwikkelafdeling. Een compact stafbureau van een paar fte zet de strategische kaders uit, fungeert als kritische sparringpartner voor het management en geeft verder vorm en inhoud aan het opdrachtgever- opdrachtnemerschap tussen de werkorganisatie CGM en de drie besturen. Binnen het stafbureau is tevens per gemeente één beleidsregisseur opgenomen. Deze functionaris voert regie op het proces van begin tot eind bij het verwezenlijken van de politieke wensen vanuit één gemeente en vervult daarnaast de wettelijk vereiste rol van Gemeentesecretaris. Bij het bepalen van de formatie wordt nauwlettend rekening gehouden met de aanwezige startformatie uit de drie organisaties. Zo wordt aansluiting gevonden met de

huidige situatie en is er oog voor de menselijke maat. “We hebben daarbij niet ingeleverd op onze visie door op een aantal logische plekken formaties te verschuiven en zo ruimte te bieden aan kwaliteit in de nieuwe organisatie”, aldus Hoffmann. Bovendien is in de posities en te onderscheiden functies binnen CGM puur gekeken naar wat gewenst en logisch is voor de nieuwe organisatie. Voor historisch gegroeide functies is dan ook geen plaats. Zo wordt het aantal ‘beleidsfuncties’ flink ingeperkt ten faveure van (hoogwaardige) specialistenfuncties. Dit biedt de duidelijkheid wie beleid ontwikkelt en wie niet. Het verlegt het accent ook meer naar de uitvoeringskracht waarbij de specialisten in rang evenzeer een belangrijke rol kunnen vervullen. Al met al blijkt het aantal bedenkingen in het plaatsingsproces beperkt tot onder de 5% van het aantal medewerkers en het aantal bezwaarschriften tot onder de 2%.

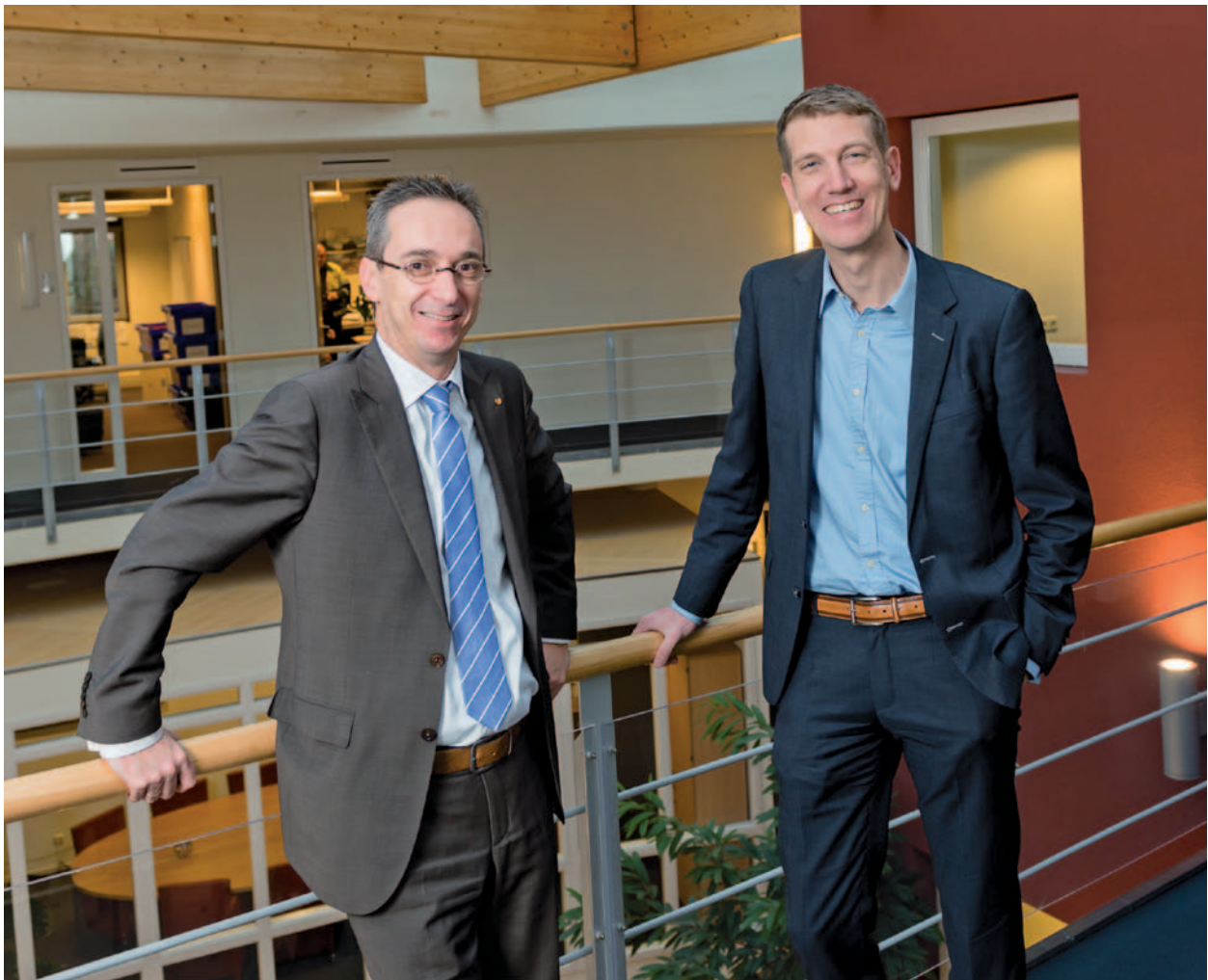
Ook in de relatie met het Georganiseerd Overleg (GO) en de OR is het vertrouwen cruciaal. Aan het begin van het project functiehuis zijn de inhoudelijke uitgangspunten en het proces in alle transparantie met het GO en de OR besproken. Bij één van de gemeenten was er in het verleden een wedloop geweest tussen vakbonden en werkgever dat zich onder meer uitte via het vasthouden van het GO aan een eigen conversietabel die niet in verhouding stond met andere gemeenten. Met de externe deskundigheid en objectiviteit en binnen het ontstane vertrouwen bij CGM is er direct van beide kanten een duidelijke streep gezet onder dit verleden en is een acceptabele ‘normale’ conversietabel opgesteld die leidt tot marktconforme beloningsverhoudingen.

In het door werkgever voorgestelde functiehuis hebben het GO en de OR geen enkele wijziging voorgesteld. Zij konden zich hier in vinden. Wel is afgesproken dat na een jaar de indicatieve functiewaarderingen definitief worden gemaakt. Immers, uit de praktijk van de nieuwe organisatie kunnen nieuwe inzichten ontstaan. Deze afspraak is kenmerkend voor het onderlinge vertrouwen tussen de partijen en de ontspannen relatie tussen hen. Ook eventuele bijstellingen in de fijnstructuur worden tussentijds met de OR besproken en doorgevoerd.

### Recht op het doel af

Rob Hoffmann heeft mensen aangesproken en aangespoord om hun belangstelling en ambities te tonen in de nieuwe organisatie en zich in te zetten in de voorbereidingen op de nieuwe organisatie. Van de managers van CGM wordt verwacht dat zij hun medewerkers coachen en niet het werk overnemen en sturen op resultaat.

**Een beste organisatiestructuur bestaat niet; wel is het belangrijk dat een structuur coherent en consistent is.**



*Rob Hoffman (links) en Bert Berghuis (rechts) kijken aan de vooravond van de start van CGM terug op de totstandkoming ervan.*

Daarop zijn zij ook geselecteerd. Zij zijn al een half jaar voor de start van de organisatie als eerste geplaatst in een functieboek I voor sleutelfunctionarissen. Hoffmann geeft prioriteit aan HRM en een belangrijke uitdaging van het nieuwe management is volgens hem dan ook “het maximale uit onze talenten halen. Medewerkers kansen bieden, maar wel binnen vooraf bepaalde duidelijke en logische kaders”. Medewerkers kunnen ook nieuwe ideeën en voorstellen inbrengen in een pitch die CGM periodiek organiseert. Door een uitdagend werkklimaat wil hij medewerkers met plezier en motivatie laten werken. Dat past allemaal in de cultuurwaarden van CGM: Open, Zakelijk en Burgergericht (OZB). Vol trots laat Rob Hoffmann een dynamisch filmpje zien ten behoeve van de arbeidsmarktcommunicatie van de nieuwe organisatie CGM. Deze wordt gelanceerd bij de kersttoespraak voor alle medewerkers. “Bij CGM, daar wil je bij horen, dat zie ik bij medewerkers om me heen en dat moeten we uitbouwen.” Het HRM beleid dat de ambitie mogelijk moet maken krijgt ook gestalte. Met de medezeggenschap vindt een open dialoog plaats om een

gezamenlijke top vijf te kiezen van actiepunten op het HRM beleid. Deze worden concreet uitgewerkt en als eerste gerealiseerd.

Ten slotte, als CGM straks de beoogde kwaliteit levert en een succes blijkt te zijn, wil Hoffmann dat dit niet als een aanleiding wordt gebruikt voor een gemeentelijke herindeling van deze of meer gemeenten. “Ook dan moet eerst de visie centraal staan. Op basis van de gekozen visie volgt dan de organisatie, die een duidelijk vooraf bepaald doel dient.”

*Bert Berghuis. Adviseur bij de totstandkoming van fijnstructuur, functiehuis en formatie bij CGM. Bert Berghuis is vanaf januari 2014 in dienst getreden bij BuitenhkPlus.*