

‘Samen voor een sterke basis’

**Fusiedocument
Het Inter-Lokaal en
Tandem Welzijnsorganisatie**

14 november 2016

R. Compiet

S. Plass

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	3
1.1. Leeswijzer.....	3
1.2. Inleiding.....	4
1.3. Ontwikkelingen in het sociale domein.....	4
1.4. Aanleiding fusie en keuze voor twee organisaties.....	4
1.5. Samenhang en samenwerking tussen de nulde en eerste lijn.....	5
2. Ambitie en doelstellingen fusie.....	6
2.1. Inleiding.....	6
2.2. Het Inter-Lokaal en Tandem welzijnsorganisatie.....	6
2.3. Wat we met de fusie willen bereiken.....	7
2.4. Meerwaarde van de fusie.....	7
2.5. Gezamenlijke missie, visie, waarden en uitgangspunten.....	9
3. Gevolgen van de fusie.....	10
3.1. Inleiding.....	10
3.2. Gevolgen voor de activiteiten en werkzaamheden.....	10
3.3. Wat gaan bewoners en onze klanten ervan merken?.....	11
3.4. Wat gaan onze partners en opdrachtgevers ervan merken?.....	11
3.5. Wat gaan onze medewerkers en vrijwilligers ervan merken?.....	11
3.6. Gevolgen voor de bedrijfsvoering.....	12
3.7. Risico's en tegenmaatregelen.....	13
4. Schets toekomstige organisatie.....	14
4.1. Inleiding.....	14
4.2. Organisatiestructuur.....	14
4.3. Besturingsmodel.....	15
5. Het fusietraject.....	16
5.1. Inleiding.....	16
5.2. Centrale uitgangspunten en organiseerprincipes.....	16
5.3. Aanpak in drie fasen.....	17
5.4. Projectmatige veranderaanpak.....	19
5.5. Planning en belangrijke momenten.....	21
5.6. Overleg met belanghebbenden.....	21
Bijlage formatieoverzicht.....	22

1. Inleiding

1.1. Leeswijzer

Dit fusiedocument heeft als doel om alle belanghebbenden te informeren over de overwegingen en aanpak van de voorgenomen fusie van Het Inter-Lokaal (verder: HIL) en Tandem Welzijnsorganisatie (verder: Tandem) en de besluitvorming daartoe te faciliteren.

In hoofdstuk 1 wordt de aanleiding tot de fusie en de keuze voor twee organisaties in het welzijnsdomein in Nijmegen toegelicht. In hoofdstuk 2 beschrijven wij de ambities en doelstellingen van de fusie. We schetsen de voorlopige missie, visie en uitgangspunten voor de nieuwe nuldelijnsorganisatie en gaan nader in op de meerwaarde van de fusie. De gevolgen van de fusie voor activiteiten, bedrijfsvoering en onze belangrijkste belanghebbenden (klanten, bewoners¹, partners en opdrachtgevers, medewerkers en vrijwilligers) komen in hoofdstuk 3 aan bod. Daar gaan we ook in op de risico's die aan de fusie verbonden zijn en de tegenmaatregelen om deze risico's te ondervangen.

In hoofdstuk vier schetsen we de nieuwe organisatie op hoofdlijnen. Naast de organisatiestructuur en het besturingsmodel worden ook de medezeggenschap en klantparticipatie toegelicht. De manier waarop we invulling geven aan het fusietraject komt tenslotte in hoofdstuk 5 aan de orde. In dat hoofdstuk lichten we onze keuze voor een gefaseerde aanpak nader toe:

Fase 1	Vorbereiding van en realisatie juridische fusie	– De samenvoeging van HIL en Tandem – Overgang van alle medewerkers naar de fusieorganisatie	Tot 1 april 2017
Fase 2	Overgang van diensten en producten Start organisatieontwikkeling	– Overgang van medewerkers in de loop van 2017 van de ene fusieorganisatie naar de andere als gevolg van de mogelijke overgang van diensten/producten – Vorbereidingen organisatie ontwikkeling van de fusieorganisatie	Van 1 april 2017 tot uiterlijk 31 december 2017 Van 1 april 2017 tot uiterlijk 1 april 2019
Fase 3	Organisatorische integratie	– Voortzetting organisatie ontwikkeling van de fusieorganisatie – Volledige integratie en realisatie nieuwe organisatie	Van 1 april 2017 tot uiterlijk 1 april 2019

¹ In de tekst gebruiken we de termen bewoners en klanten beiden. Met klanten doelen we met name op de mensen die een beroep doen op de dienstverlening van HIL en Tandem. Bewoners zijn voor ons partners met wie we op verschillende onderwerpen en niveaus samenwerken. Vanzelfsprekend zijn onze klanten ook bewoners.

1.2. Inleiding

In dit eerste hoofdstuk wordt de aanleiding tot de fusie kort geschetst. In paragraaf 1.3 vatten we de belangrijkste ontwikkelingen in het sociale domein beknopt samen. In paragraaf 1.4 gaan we in op de aanloop tot de fusie, motiveren we de keuze voor twee organisaties in het welzijnsdomein in Nijmegen. Ook lichten we kort de overwogen alternatieven toe en leggen we uit waarom die in onze ogen minder geschikt zijn. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een schets van de samenhang en samenwerking tussen de nulde en de eerste lijn (1.5).

1.3. Ontwikkelingen in het sociale domein

We zijn in Nederland op weg naar een participatiesamenleving: een samenleving waarin mensen meedoen naar vermogen, omkijken naar elkaar en waar aanvullend zorg, welzijn en ondersteuning beschikbaar is voor de mensen die dat nodig hebben. Meer dan ooit gaan we daarbij uit van de eigen kracht en zelfredzaamheid van inwoners.

Door de decentralisaties in het sociale domein zijn gemeenten sinds vorig jaar verantwoordelijk voor jeugdzorg, werk en inkomen en zorg aan langdurig zieken en ouderen. De afgelopen jaren zijn de middelen en mogelijkheden in het sociale domein onder druk komen te staan door bezuinigingen, demografische ontwikkelingen en een groeiende vraag naar zorg. In reactie hierop is een transitie van zorg naar welzijn en van dure zorg in instellingen naar ondersteuning op maat in de wijk in gang gezet.

Deze ontwikkelingen hebben grote gevolgen voor zowel onze inwoners als onze medewerkers. Onze inwoners moeten leren hun 'eigen kracht' en 'samen-kracht' meer en beter te benutten. We kijken daarbij niet langer door de bril van individuele problemen of beperkingen, maar zien vooral wat er wél is, en leggen de focus op mogelijkheden en de kracht van het collectief. Onze medewerkers nemen daarbij problemen niet automatisch langer over, maar faciliteren zelfregie van onze inwoners.

Het faciliteren, in gang zetten en ondersteunen van deze ontwikkeling naar meer zelfregie, is misschien wel onze grootste opgave voor de komende jaren.

1.4. Aanleiding fusie en keuze voor twee organisaties

Aanleiding

In 2013 zijn de vier Nijmeegse welzijnsinstellingen (Tandem, Het Inter-lokaal, de Stichting Swon het seniorennetwerk en de Stichting NIM Maatschappelijk Werk) een samenwerking aangegaan onder de noemer W4. Sinds 2014 zijn de W4 en de gemeente Nijmegen als opdrachtgever met elkaar in gesprek over de mogelijkheden tot vernieuwing van het welzijnswerk, onder meer ingegeven door de transities in het sociale domein. Eind 2015 heeft de gemeente Nijmegen als opdrachtgever een onderzoek laten uitvoeren in het kader van de gewenste doorkanteling van de uitvoering van activiteiten op het terrein van nulde en eerste lijn welzijnswerk, naar een geïntegreerde wijkgerichte samenwerking. Dit onderzoek heeft geleid tot het advies om gezamenlijk een programma van eisen (PvE) op te stellen: een overzicht van eisen waaraan de nieuwe organisatievorm(en) aan moet(en) voldoen². De vraag daarbij was wat professionals en vrijwilligers nodig hebben voor een gezamenlijke wijkaanpak. Het PvE is in het W4 ontwikkeltraject opgesteld aan de hand van inbreng van vele beroepskrachten, vrijwilligers, samenwerkingspartners en de gemeente. Het is daarom een breed gedragen stuk – mede omdat in de totstandkoming geen concessies zijn gedaan aan de perspectieven en belangen van alle partijen.

² Programma van Eisen ontwikkeltraject welzijnsorganisaties Nijmegen, versie 1.3 definitief d.d. 5 april 2016.

De keuze voor twee organisaties

Na het vaststellen van het PvE zijn door de W4-bestuurders beelden uitgewisseld over mogelijke organisatievormen die aan de gestelde eisen voldoen. Het uitwisselen van beelden heeft geleid tot het gezamenlijk schetsen van een variant op hoofdlijnen waar alle W4-organisaties en de stuurgroep 'toekomst welzijnsorganisaties'³, de Raden van Toezicht en de wethouder het over eens zijn. Op basis van het PvE hebben gemeente en W4 in dialoog er gezamenlijk voor gekozen om binnen het sociale domein twee nieuwe welzijnsorganisaties te vormen, één voor de nulde lijn en één voor de eerste lijn. De belangrijkste overwegingen daarbij zijn: Er zijn inhoudelijke verschillen tussen de nulde lijn en de eerste lijn wat betreft de oriëntatie en focus, de aard van het werk, de dynamiek, expertise, benadering, en relaties.

- De vragen van mensen (klanten en bewoners) en organisaties aan nulde en eerstelijns welzijnswerk verschillen.
- De nulde en eerste lijn kennen elk een andere vernieuwingsagenda en werkstructuren.
- Het positief en kritisch benutten van de verschillen tussen nulde en eerste lijn kan zeer effectief zijn als prikkel om elkaar scherp te houden en continu te verbeteren.
- Er is bij deze opzet bij alle partijen sprake van vertrouwen, synergie en de bereidheid tot werkelijke vernieuwing (in het PvE als belangrijke eis genoemd).

Wij geloven dat zowel de nulde als de eerste lijn gebaat zijn bij onverdeelde aandacht, en kiezen voor een structuur waarin wij ons kunnen focussen op vernieuwing van de nulde lijn. Een sterke nulde lijn (in kwalitatief en kwantitatief opzicht) is essentieel voor het slagen van de Kanteling en het versterken van de eerste en tweede lijn in het sociale domein. Versterking van de nulde lijn vergroot de samenhang in de wijk en is een belangrijke voorwaarde voor een goede samenwerking met de eerste lijn.

Overwogen alternatieven en waarom die minder geschikt zijn

In het voortraject zijn door de W4 partners verschillende alternatieven ter overweging ingebracht. Een van de belangrijkste alternatieven betrof een scenario om de huidige W4 partners te fuseren tot één nieuwe grote welzijnsorganisatie. Dit alternatief kon niet rekenen op voldoende draagvlak bij een meerderheid van de besturen en raden van toezicht van de W4-partners, het College van Burgemeester en Wethouders, en de gemeenteraad.

Het scenario om te komen tot twee sterke organisaties die langs de nulde, respectievelijk eerstelijns welzijnswerk zijn georganiseerd is het enige scenario dat wel kan rekenen op een brede acceptatie en draagvlak van alle betrokken partijen. Tijdens het proces is het inzicht ontstaan dat dit scenario voor onze organisaties en hun belanghebbenden de beste keuze is.

1.5. Samenhang en samenwerking tussen de nulde en eerste lijn

Het door professionals en vrijwilligers van alle vier welzijnsorganisaties opgestelde PvE vormt het gezamenlijke fundament onder de keuze voor twee nieuwe organisaties. De nulde en eerste lijn kunnen niet zonder elkaar functioneren en staan in nauwe verbinding met elkaar. Die verbinding wordt ondersteund door werkprocessen, persoonlijke relaties, expertise en een relatienetwerk⁴. Daarnaast wordt de verbinding met externe partners

³ De stuurgroep 'toekomst welzijnsorganisaties' bestaat uit de vier bestuurders van de W4-organisaties, de programmamanager Zorg & Welzijn van de gemeente (vanuit de opdrachtgeversrol die de gemeente ten aanzien van de W4 vervult) en een directeur van de gemeente die vanuit een voorzittersrol het proces begeleidt.

⁴ Verbinding tussen nulde en eerste lijn: inhoud, proces en structuur. Notitie 28 juni 2016.

versterkt door een raad van samenhang in het leven te roepen, waarin externe partners binnen en buiten het welzijnsdomein uitgenodigd worden om zitting te nemen. De raad van samenhang vervult een klankbordfunctie. Tenslotte zal de verbinding tussen nulde en eerste lijn worden versterkt door een (niet vrijblijvende) samenwerkingsovereenkomst⁵.

Wij vinden het belangrijk en noodzakelijk dat de organisaties voor de nulde en eerste lijn blijvend investeren in de samenhang en de vernieuwing van de samenwerking aan het welzijn van bewoners van Nijmegen. In het kader van de fusievoorbereiding zijn de volgende aandachtspunten van belang ten aanzien van de opdrachtgever (Gemeente Nijmegen) en de nieuw te vormen welzijnsorganisatie voor de eerste lijn (Swon het seniorennetwerk en NIM Maatschappelijk Werk):

- De opdrachtgevers en de samenwerkingspartners in de eerste lijn erkennen het belang van een sterke nulde lijn;
- Er is sprake van gelijkwaardigheid in materieel opzicht van de nulde en de eerste lijn, wat onder meer tot uiting komt in de (toekomstige) beschikbaarheid en toedeling van middelen;
- Er bestaan heldere en bindende afspraken over de inhoudelijke samenwerking, informatie uitwisseling en overdracht tussen de nulde en de eerste lijn en vice versa;
- Er bestaan heldere en bindende afspraken over de verbindingsstructuur tussen nulde en eerste lijn en vice versa.

In de notitie 'Van Welzijn 4 naar Welzijn 2 in Nijmegen: de voortgang' (oktober 2016) wordt uitgebreid ingegaan op de verbinding tussen de twee organisaties.

2. Ambitie en doelstellingen fusie

2.1. Inleiding

In dit hoofdstuk gaan we in op de ambities en doelstellingen van de fusie. Paragraaf 2.2 bevat een korte schets van de fusieorganisaties Het Inter-lokaal en Tandem Welzijnsorganisatie en het terrein waarin we beiden werkzaam zijn: de nulde lijn. In paragraaf 2.3 staat de doelstelling van de fusie centraal. In paragraaf 2.4 lichten we onze keuze voor een vérgaande samenwerking in de vorm van een (juridische) fusie toe, en de meerwaarde die we daarvan zien. De gezamenlijke missie, visie, waarden en uitgangspunten komen in paragraaf 2.5 aan bod.

2.2. Het Inter-lokaal en Tandem welzijnsorganisatie

Tandem en Het Inter-lokaal

Tandem is een brede welzijnsorganisatie die de kwaliteit van leven van mensen en het sociaal kapitaal in wijken centraal stelt. Tandem voert daartoe onder meer sociaal-cultureel werk⁶ uit. HIL is een multiculturele welzijnsorganisatie die zich onder meer ten doel stelt het stimuleren, activeren en begeleiden van jongeren en volwassenen op het brede terrein van welzijn en maatschappelijke dienstverlening⁷.

De medewerkers van HIL en Tandem werken in de dagelijkse praktijk al regelmatig met elkaar samen (onder meer in het jongerenwerk, bij OJZ en in toenemende mate in de relatie tussen Stip en opbouwwerk). De doelstellingen van Tandem en HIL liggen dicht bij elkaar. Beide organisaties houden zich bezig met welzijnswerk

5 Van Welzijn 4 naar Welzijn 2 in Nijmegen, de voortgang. Notitie 10 oktober 2016.

6 Statuten Stichting Tandem Welzijnsorganisatie.

7 Statuten Stichting Het Inter-Lokaal.

in de wijken en buurten van Nijmegen, dat zich richt op het versterken van burgerkracht, zelfredzaamheid en samenredzaamheid met een sterke focus op inclusie, preventie en samenlevingsopbouw (community building). Beide organisaties werken doelgroepoverstijgend en zijn er voor alle inwoners van 0 tot 100+ jaar.

Nulde en eerstelijns welzijnswerk

Tandem en HIL zijn beiden hoofdzakelijk werkzaam in de nulde lijn. De nulde lijn richt zich onder meer op kansen/participatie, preventie en een collectieve benadering. De eerste lijn vertrekt vanuit een probleem, hulp- of ondersteuningsvraag en is als regel meer individueel gericht. De nulde en eerste lijn zijn complementair en kunnen niet zonder elkaar. De doelen van de nulde en de eerste lijn zijn weliswaar verschillend, maar gelijkwaardig van aard. Ze beogen verschillende resultaten maar vullen elkaar nadrukkelijk ook aan ("voorkomen is beter dan genezen", maar soms hebben mensen toch tijdelijk of langdurig hulp of support nodig).

2.3. Wat we met de fusie willen bereiken

De noodzaak om meer 'gekanteld⁸' te gaan werken wordt breed herkend: zowel onze opdrachtgever, onze medewerkers als onze partners zijn hiervan doordrongen. Gekanteld werken vormt de basis van het werken in deze tijd. We zien het als onze gezamenlijke opgave om de zelfredzaamheid en eigen kracht van bewoners in hun wijken zoveel als mogelijk te vergroten door hun mogelijkheden te benutten en te activeren en daar waar het nodig is mensen duurzaam te ondersteunen..

Wij geloven dat we deze opgave het beste kunnen invullen door onze krachten te bundelen in één nieuwe, sterke nuldelijnsorganisatie. Het doel van de fusie van Tandem en HIL is om de nulde lijn binnen het sociale domein in Nijmegen en de regio verdere kwalitatief en wat betreft de bedrijfsvoering, te versterken. Een sterke nuldelijnsorganisatie zorgt ervoor dat talenten en kracht in de samenleving beter worden benut. Een sterke nulde lijn draagt daarmee bij aan een kwalitatief betere samenleving, waardoor er minder beroep wordt gedaan op inzet vanuit de zorg en vanuit eerste lijn welzijn. Hierdoor dragen we bij aan het beheersbaar houden van de maatschappelijke kosten, kunnen we onze dienstverlening versterken en ook in de toekomst de betaalbaarheid van zorg en welzijn voor onze inwoners die dat echt nodig hebben, garanderen. Bundeling van onze krachten stelt ons in staat om te komen tot daadwerkelijke vernieuwing en versterking van het welzijnswerk in de nulde lijn in Nijmegen.

2.4. Meerwaarde van de fusie

We bundelen onze vermogens door middel van een (juridische) fusie. Hieronder gaan we in op de overwegingen daarbij, de meerwaarde en kansen die de fusie naar ons idee biedt, en de overwogen alternatieven.

Overwegingen

De belangrijkste overwegingen om over te gaan tot een fusie zijn:

- Het geloof dat we door samengaan méér waarde voor mensen (klanten en bewoners) kunnen toevoegen;
- Het besef dat innovatie, versterking van en investering in de nulde lijn een van de grootste opgave is voor de komende jaren;
- Onze overtuiging dat we door bundeling van onze krachten een slagvaardigere en betere gesprekspartner voor onze opdrachtgevers, samenwerkingspartners én uitvoeringsnetwerk worden.

⁸ Werken volgens het principe van de Kanteling: inzet op eigen kracht en eigen verantwoordelijkheid, stimuleren van zelfredzaamheid, in dialoog met burger en cliënt, vanuit de 8 bakens 'Welzijn Nieuwe Stijl'.

Meerwaarde, kansen en mogelijkheden die de fusie biedt

- *Gezamenlijke innovatieopgave:* Vernieuwing van de nulde lijn zien wij als een van de belangrijkste opgaven voor de komende jaren. Daarbij staan we voor een dubbele opgave. We moeten niet alleen onze huidige diensten, werkwijzen en producten kritisch evalueren en waar nodig vernieuwen, maar bovenal processen van zelforganisatie en zelfsturing op zowel bewoner/klantniveau als op wijk- en buurtniveau ondersteunen, op gang brengen en borgen.
- *Bundelen en benutten van elkaars expertise:* Tandem en HIL beschikken over verschillende, aanvullende ervaring en expertisegebieden die we willen inzetten voor een optimale dienstverlening aan onze klanten. De expertise voor de werkzaamheden en inzet in de nulde lijn is voornamelijk aanwezig bij Tandem en HIL. We kennen elkaar en werken in de dagelijkse praktijk al vaak met elkaar samen. We hebben de overtuiging dat er naast de gedeelde praktijk nog vele andere aanknopingspunten zijn voor gezamenlijke professionalisering, ontwikkeling en vernieuwing. Wij denken bijvoorbeeld aan collectieve voorzieningen, versterking van wijknetwerken, participatie en integratie van verschillende doelgroepen en thema's als gezondheid, armoede etc. Deze beweging kunnen we samen beter inzetten dan ieder voor zich zou kunnen. De kwaliteit en innovatiekracht op het gebied van werkwijze en methodiek worden in de nieuwe organisatie versterkt. Hierdoor kan een meer compleet en gedifferentieerd wijkgericht en stedelijk pakket aan diensten worden gerealiseerd.
- *Benutten van diversiteit:* Tandem en HIL hebben een verschillende historie, achtergrond, werkwijze en cultuur. De fusie maakt het mogelijk om elkaars sterke punten aan te vullen, te benutten en door te ontwikkelen tot een innovatieve en krachtige nieuwe gezamenlijke werkwijze. Sterke punten van Tandem zijn haar expertise m.b.t. communities en (jeugd)preventie, haar conceptueel vermogen en gedegen aanpak die onder meer uit een gecertificeerde werkwijze naar voren komt. HIL wordt gewaardeerd om haar pragmatische, slagvaardige benadering en haar expertise op het gebied van culturele diversiteit en vraagstukken m.b.t. armoede en schulden. Samenvoeging met HIL biedt voor Tandem onder meer de mogelijkheid om het dienstenpakket uit te breiden met materiële dienstverlening, terwijl de samenvoeging voor HIL onder andere toegang tot aanvullende expertise en doelgroepen als jongeren biedt. Daarvoor is het nodig om onze gezamenlijke expertise te bundelen en in te zetten.
- *Kortere lijnen* voor bewoners en klanten en de opdrachtgevers door herontwerp van processen, bevoegdheden laag neer te leggen en het aantal doorverwijzingen zo beperkt mogelijk te maken. Doordat medewerkers en vrijwilligers in de nulde lijn zich eenduidiger profileren, ontstaat meer overzicht voor de klant.
- *Versterking van het primair proces door efficiency voordelen:* Hoewel het geen doel op zich is, verwachten we met de fusie dat zowel in de primaire processen als de ondersteunende processen efficiencyvoordelen kunnen worden gerealiseerd. Zo kan door Stips en opbouwwerk samen meer bereikt worden dan beide organisaties ieder voor zich kunnen realiseren. Bundeling van ondersteunende processen als Financiën, HRM, ICT, P&O en communicatie schept mogelijkheden tot kwaliteitsverbetering en/of kostenbesparing. Omdat met de gemeente Nijmegen als opdrachtgever is overeengekomen dat de fusie geen bezuinigingsdoelstelling heeft, komen deze efficiencyvoordelen volledig ten goede van versterking van de nieuwe organisatie. De efficiencyvoordelen zullen we inzetten ter versterking van onze nieuwe gezamenlijke primaire processen.
- *Versterken van de strategische positionering:* Door de fusie ontstaat één aanspreekpunt voor de nulde lijn in Nijmegen voor opdrachtgevers, partners en klanten. Het is onze ambitie om –in nauwe samenwerking met de gemeente Nijmegen als grootste opdrachtgevers– met de nieuwe organisatie de rol van uitvoeringsregisseur⁹ voor de totale nulde lijn te vervullen. Zo slaan we de brug naar de professionele- en vrijwilligersorganisaties in de nulde lijn in Nijmegen.

9 Conform de door de W4 omarmde visie op uitvoeringsregie: 'Samen sturen, uitvoeringsregie als besturingsfilosofie in het welzijnswerk', Top Management Consult, 21 september 2016.

- **Doorgroeimogelijkheden voor onze medewerkers:** De schaalvergroting biedt meer kansen voor professionele ontwikkeling en loopbaanontwikkeling van onze medewerkers. Daardoor kunnen we ook in de toekomst professionele diensten leveren en een aantrekkelijke werkgever blijven.
- **Mogelijkheden voor het leerwerkbedrijf:** HIL functioneert vanaf de start als leer-werkbedrijf. Tandem is eveneens van oudsher hiermee bekend. Dit betekent dat mensen in het kader van diverse leer-werktrajecten, onder begeleiding van beroepskrachten, in de organisatie mee kunnen werken. De werkprocessen in de organisatie zijn hierop ingericht. Functioneren als een leerwerkbedrijf dient twee doelen: enerzijds bieden we mensen hiermee kansen om werkervaring op te doen en biedt het hen de mogelijkheid om te participeren, anderzijds bieden de medewerkers van het leerwerkbedrijf ook ondersteuning bij de dienstverlening. Door de fusie ontstaan er meer mogelijkheden om leer-werktrajecten in te vullen.

2.5. Gezamenlijke missie, visie, waarden en uitgangspunten

Onze missie en visie

Wij richten ons op het versterken van de Nijmeegse wijken en wijknetwerken en individuele bewoners en klanten. Hierbij ligt de focus op participeren, ondersteunen en verbinden van bewoners, bewonersinitiatieven en klanten. Het doel van onze organisatie is elke bewoner van Nijmegen zoveel mogelijk mee kunnen laten doen in de samenleving. We voorkomen hiermee zorgvragen of problemen.

Door te focussen op samen leven en preventie ontstaat een krachtig welzijnsnetwerk voor de bewoners van Nijmegen, waarin optimaal wordt samengewerkt met andere partners in de wijk. Door verbinding en samenwerking tussen bewoners, vrijwilligers en professionals ontstaan sterke wijknetwerken en krijgen de bewoners de ondersteuning die ze nodig hebben.

Wij moeten de vraag gaan beantwoorden of een wijk voldoende sociale cohesie heeft. Zijn inwoners bij elkaar betrokken, participeren ze in activiteiten, willen ze iets voor elkaar betekenen? Het gaat hierbij om *alle* bewoners, niet alleen oudere of kwetsbare. Zonder sociale samenhang zijn er immers geen medeburgers die iets kunnen en willen betekenen voor anderen. Het is onze ervaring dat veel mensen liever hulp willen geven dan hulp krijgen. In die wederkerigheid zit een grote kracht, die we benutten door *burgerkracht* én *samenkracht* te faciliteren. Waar nodig nemen we materiële beperkingen weg zodat mensen in staat worden gesteld om te participeren.

Werken in de nulde lijn is werken aan sociale samenhang en daarmee werken aan preventie:

Sociale samenhang →	Participatie →	Zelfredzaamheid
Mensen die iets voor elkaar willen betekenen	Mensen die aan het maatschappelijk leven deelnemen	Mensen zijn zelfredzaam en ondersteunen anderen dat te zijn

We zien het als onze gezamenlijke opdracht om zelfredzaamheid te realiseren en zo onze inzet overbodig te maken. Onze medewerkers zien het begeleiden en coachen van vrijwilligers en bewoners als hun taak.

In elke wijk werken we samen met onze partners: actieve bewoners, vrijwilligers, professionals van organisaties. Het verwerven én vasthouden van vrijwilligers is cruciaal voor ons welslagen. Wij bieden vrijwilligers scholing, ondersteuning en sturing en investeren in de binding met en ontwikkeling van onze vrijwilligers.

Welzijn wordt voor een belangrijk deel bepaald door factoren op gebied van werk, inkomen, wonen, gezondheid, onderwijs en deel uitmaken van sociale netwerken. Om onze missie te verwezenlijken werken we daarom niet alleen samen met zorg- en welzijnsorganisaties maar ook met partners daarbuiten. Zoals gezegd is er in ons werk een sterke focus op het wijkgericht werken maar dat betekent zeker niet dat er op stedelijk niveau geen inzet plaatsvindt en expertise op wordt ontwikkeld.

Wij geven in nauwe samenwerking met de gemeente Nijmegen als opdrachtgever in de nieuwe organisatie invulling aan de rol van uitvoeringsregisseur voor de totale nulde lijn. Vanuit die rol zijn wij de verbindende schakel naar de vele professionele- en vrijwilligersorganisaties die werkzaam zijn in de nulde lijn in Nijmegen.

Uitgangspunten

De volgende uitgangspunten zijn essentieel voor onze nieuwe organisatie:

Nabij en betrokken: Wij doen ons werk met betrokkenheid en zo dicht mogelijk bij mensen (bewoners en klanten) Wij zijn ons ervan bewust dat we onderdeel van een keten zijn en voelen ons ook verantwoordelijk voor andere onderdelen van die keten. Door- of afschuiven is niet aan de orde.

Uitgaan van mogelijkheden en talenten: We zijn zowel naar bewoners en klanten als naar onze medewerkers toe gericht op het benutten van mogelijkheden en talenten, en gaan uit van wat iemand wél kan.

Presentie, diversiteit en inclusie: Wij zien diversiteit in de meest brede zin van het woord als uitgangspunt voor werken in de nulde lijn: het gaat daarbij over culturele diversiteit, maar net zo goed over gender, seksuele diversiteit, jong en oud zijn, het hebben van een beperking of niet.

Diversiteit wordt niet alleen zichtbaar in onze werkwijze, maar ook in onze personeelssamenstelling. De presentiebenadering staat centraal in ons werk waarbij wederkerigheid en gelijkwaardigheid ons vertrekpunt is.

Samenwerken met mensen met een diverse achtergrond, kennis en ervaring vinden we belangrijk, leerzaam en verrijkend voor iedereen. We zijn toegankelijk en bieden kansen en mogelijkheden voor iedereen.

Samenwerking: We zijn een betrouwbare en deskundige partner en stralen uit dat samenwerking ons adagium is, zowel met partners en vrijwilligers en zowel buiten als binnen onze organisatie.

Preventie: we zetten in op versterken van eigen kracht en zelforganisatie.

Respect: We behandelen bewoners, klanten, medewerkers, vrijwilligers en partners op basis vanuit gelijkwaardigheid en met respect. Wij respecteren daarbij hun privacy.

Collectieve aanpak: vragen en ondersteuning van mensen pakken we waar mogelijk ook collectief – of in groepsverband op.

3. Gevolgen van de fusie

3.1. Inleiding

In dit hoofdstuk worden de gevolgen van de fusie beschreven. In paragraaf 3.2 worden de gevolgen voor de activiteiten en werkzaamheden geschetst. Vervolgens gaan we in op de vraag wat onze belangrijkste belanghebbenden: bewoners, klanten, samenwerkingspartners, opdrachtgevers en medewerkers van de fusie gaan merken (3.3 t/m 3.5). De gevolgen voor de bedrijfsvoering worden in paragraaf 3.6 beschreven. In paragraaf 3.7 gaan we in op de risico's die verbonden zijn aan de fusie en de maatregelen die we nemen om deze risico's te ondervangen.

3.2. Gevolgen voor de activiteiten en werkzaamheden

De afgelopen jaren zijn in W4-verband doublures op gebied van activiteiten en werkzaamheden van de welzijnspartners afgebouwd. Er is geen sprake van een bezuinigingsdoelstelling en de gemeente is bereid een meerjaren overeenkomst (vier jaar) met onze nieuwe nuldelijns organisatie aan te gaan. De fusie heeft dus geen gevolgen voor de totale omvang van de orderportefeuille. De activiteiten en werkzaamheden van HIL en Tandem zullen met ingang van de eerste fase worden gecontinueerd.

In elk fusie traject zijn thema's als identiteit, cultuur en kernwaarden van belang. Daarom zullen we hieraan in ons fusietraject dan ook veel aandacht aan besteden.

Vanuit haar geschiedenis en traditie zijn kernwaarden zoals diversiteit, pluriformiteit en inclusie voor HIL fundamenteel. Bij Tandem draait het om de kernwaarden: vakmanschap, vrijheid, verbindend, vooruitstrevend, vertrouwen en vindingrijk.

3.3. Wat gaan bewoners en onze klanten ervan merken?

Veel mensen die een beroep doen op de dienstverlening van HIL en Tandem bevinden zich gezien de aard van de ondersteuningsvraag in een zekere mate van afhankelijkheid van de professional en de vrijwilliger. We vinden het belangrijk dat zij zo min mogelijk hinder ondervinden van de fusie. Alle medewerkers van HIL en Tandem gaan mee naar de nieuwe organisatie en blijven na de fusie beschikbaar voor bewoners en klanten. De expertise van professionals en vrijwilligers blijft voor iedereen geborgd waardoor de fusie dus geen directe gevolgen heeft voor de dienstverlening. Vooralsnog zijn er geen directe gevolgen voor de locaties waar de activiteiten en projecten worden uitgevoerd.

Onze dienstverlening zoals we die nu vanuit de huidige organisaties uitvoeren wordt uiteraard gecontinueerd, maar zal, waar mogelijk, nog meer in samenhang met elkaar worden uitgevoerd (o.a. Stips en opbouwwerk, Jongerenwerk en materiële dienstverlening). Hierdoor kunnen we direct meerwaarde realiseren. HIL en Tandem zijn beide organisaties met een eigen traditie en identiteit. De namen van onze organisaties worden geassocieerd met activiteiten, ervaringen, beelden etc. Als gevolg van de fusie zal er een nieuwe naam voor de nieuwe organisatie worden gekozen, waarin klanten en partners zich moeten kunnen herkennen.

3.4. Wat gaan onze partners en opdrachtgevers ervan merken?

De fusie heeft geen directe gevolgen voor de samenwerkingen met andere organisaties in het primaire proces. Omdat alle activiteiten en werkzaamheden van HIL en Tandem met ingang van fase 1 worden voortgezet, worden ook de daaraan verbonden samenwerkingen gecontinueerd. Op onderdelen brengt de nieuwe hoofdrichting van nulde lijn en eerste lijn veranderingen met zich mee. De operationele gevolgen hiervan zullen worden opgevangen in de nieuwe samenwerkingsstructuur.

Indirect heeft de fusie gevolgen voor samenwerking met externe partners doordat er door de fusie een versterking van de focus op de nulde lijn plaatsvindt. Voor sommige partners kan dit de gewenste duidelijkheid in het welzijnslandschap opleveren. Bij anderen kan deze sterkere focus weerstand oproepen. In de externe samenwerking is het een kans dat er voor zowel samenwerkingspartners als opdrachtgevers één aanspreekpunt voor de nulde lijn ontstaat.

Een goede en duidelijke communicatie moet dit proces ondersteunen. Wat geldt voor onze klanten m.b.t. naamsbekendheid geldt natuurlijk ook voor onze externe samenwerkingspartners.

3.5. Wat gaan onze medewerkers en vrijwilligers ervan merken?

Medewerkers

Onze medewerkers en vrijwilligers vormen het sociale kapitaal van onze organisatie. We handelen vanuit de principes van goed werkgeverschap. Als gevolg van de fusie gaan alle medewerkers van HIL en Tandem over naar de nieuwe werkgever. Het fusiebesluit leidt voor alle werknemers tot een plaatsing. Als gevolg van

herschikking van producten en diensten tussen de nulde en eerste lijn, is het mogelijk dat er tussen 1 april 2017 en 31 december 2017 overplaatsingen tussen de nulde en eerstelijnsorganisaties plaatsvinden.

Volgens de CAO Welzijn is bij een fusie sprake van overgang van onderneming waarbij de werknemer alle rechten houdt. Leidend principe daarbij is dat medewerkers hun functies volgen (het principe 'mens volgt werk'). Dit is vastgelegd in een sociaal plan, dat als bijlage is bijgevoegd.

HIL en Tandem kennen momenteel verschillende aanvullende regelingen op personeelsgebied. Het uitgangspunt is dat deze aanvullende regelingen gehandhaafd blijven totdat er verdere harmonisering heeft plaatsgevonden. In overleg met de nieuwe OR kan een prioritering van de te harmoniseren regelingen worden opgesteld.

De standplaats (Nijmegen) van de nieuwe organisatie is ongewijzigd t.o.v. de huidige organisaties. Vanuit de gedachte dat welzijnswerk in de nulde lijn in beginsel nabij plaatsvindt, zullen veel medewerkers hun werkzaamheden op locaties in buurten en wijken verrichten. Als gevolg van de fusie is het wenselijk dat er een gezamenlijk centraal kantoor als thuisbasis komt. Dat kan voor sommige medewerkers een verandering van werkplek met zich meebrengen.

Beide organisaties hebben in hun bestaansgeschiedenis niet alleen een eigen traditie en identiteit maar ook een eigen cultuur en kernwaarden opgebouwd. De ontwikkeling van een gedeelde cultuur en gedeelde kernwaarden is voor het slagen van de nieuwe organisatie heel belangrijk. Wij zijn ons ervan bewust dat cultuurontwikkeling niet vanzelf gaat maar om een faciliterende benadering vraagt. Cultuurontwikkeling maakt daarom deel uit van de veranderaanpak.

Het uitgangspunt van participatie en zelforganisatie geldt ook voor onze medewerkers. Bij de totstandkoming van afspraken en beleid om de gevolgen voor medewerkers te ondervangen, zullen medewerkers dan ook worden betrokken.

Medewerkers leer- werkbedrijf

wij vinden het belangrijk dat we in onze organisatie ook zelf mogelijkheden voor participatie realiseren. Samenwerken met lerende – werkende medewerkers biedt hiervoor goeie aanknopingspunten. Ook met het oog op onze diversiteitsdoelstelling is functioneren als leer- werkbedrijf van groot belang. Alle medewerkers die in het kader van een leer- werktraject nu een overeenkomst hebben met HIL mee over naar de fusie organisatie. Dat geldt ook voor de medewerkers die bij Tandem werken vanuit de gemeente Nijmegen en het werkbedrijf.

Vrijwilligers

Wij zijn ons ervan bewust dat competente en gemotiveerde vrijwilligers van cruciaal belang zijn om onze doelstellingen te bereiken. We zien vrijwilligers als een onmisbare aanvulling op onze beroepskrachten. In de vernieuwing van de nulde lijn is een belangrijke rol voor vrijwilligers weggelegd. Als gevolg van de fusie gaan alle vrijwilligers over naar de nieuwe organisatie. In de eerste en tweede fase besteden we expliciet aandacht aan de vraag hoe wij de samenwerkingsrelatie met vrijwilligers en bewoners kunnen vernieuwen.

3.6. Gevolgen voor de bedrijfsvoering

Omdat de fusiedatum niet samenvalt met de datum van 1 januari is er m.b.t. de begroting 2017 sprake van de volgende uitgangssituatie: m.b.t. 2017 stellen HIL en Tandem ieder een eigen jaarbegroting op. N.a.v. de due diligence worden geen financiële risico's gesignaleerd m.b.t. de afzonderlijke jaarbegrotingen c.q. de financiering van de fusie. Tot 1 april 2017 is in elk geval sprake van gescheiden financiële stromen. In de aanloop naar de fusiedatum moet duidelijk worden hoe de financiële stromen vanaf 1 april eruit komen te zien. Wordt er gewerkt op basis van een geïntegreerde begroting of wordt de uitgangssituatie tot eind 2017 voortgezet.

In de voorbereidingsfase wordt een aantal juridische, administratieve, technische (ICT) en procedurele stappen gezet – van opening bankrekening, naar het benoemen van een accountant etc. - om de overgang naar- en de start van de bedrijfsvoering van- de nieuwe organisatie voor te bereiden. Tandem werkt volgens een kwaliteitsmanagementsysteem en is HKZ-gecertificeerd. Dit systeem wordt na de fusie gecontinueerd voor de Tandem-dienstverlening totdat de nieuwe organisatie besluit tot een gezamenlijk systeem.

De bedrijfsvoering van de huidige organisaties is 'lean'. Het overheadpercentage van ca. 17% is laag en ligt onder het gemiddelde van de sector. Desalniettemin zijn wij van mening dat samenvoeging van bedrijfsvoeringsfuncties verder efficiencyvoordeel met zich meebrengt. Vanaf fase 1 zal een werkgroep zich buigen over de mogelijkheden om de gezamenlijke bedrijfsvoering slim en efficiënter te organiseren. Implementatie van besluiten hierover vinden pas in fase 3 plaats.

Deze zelfde werkgroep buigt zich ook over de huisvesting van de organisatie. Gezamenlijke huisvesting van het centraal bureau lijkt ons wenselijk, maar dit zal door de werkgroep nader worden onderzocht. De fusie brengt tijdelijke extra investeringen met zich mee in de vorm van frictiekosten. Denk bijvoorbeeld aan de kosten voor juridisch advies, organisatieadvies, notariële kosten, pr & communicatie etc.

De fusie heeft gevolgen voor de samenwerkingen met externe leveranciers. Er is immers sprake van een nieuwe contractpartner/rechtspersoon. Hieronder vallen onder meer de dienstverleningscontracten die beide organisaties hebben met aanbieders van telefonie, de accountant, verhuurders etc. De schaalvergroting biedt mogelijk voordelen op gebied van inkoop. In de voorbereidingsfase inventariseren we alle lopende contracten ten behoeve van een zorgvuldige vergelijking, afweging en besluitvorming. Met betrekking tot meerjarige contracten zal onderzocht worden of het zinvol is deze contracten door te laten lopen of deze te beëindigen of af te kopen. Vanaf de fusiedatum wordt zoveel als mogelijk gewerkt met één contractpartner per dienstsoort.

3.7. Risico's en tegenmaatregelen

Financiële risico's

In fase 0 is een vergelijkingsonderzoek uitgevoerd naar de financiële positie van de fusiepartners (due diligence). Uit dit onderzoek is naar voren gekomen dat zowel HIL als Tandem financieel gezonde organisaties zijn die een stabiele relatie met hun hoofdopdrachtgever hebben en die er in de afgelopen jaren goed in geslaagd zijn baten en lasten met elkaar in evenwicht te houden. Er zijn geen noemenswaardige risico's gevonden ten aanzien van de balansen van beide organisaties¹⁰.

De fusie brengt tijdelijk extra frictiekosten met zich mee. Waar mogelijk worden die kosten opgevangen door voldoende frictiekosten in de begrotingen van 2017 te reserveren of hiervoor ten laste van het resultaat van 2016 een voorziening voor te treffen.

Baten

HIL en Tandem zijn beide voor wat betreft de baten afhankelijk van een goede relatie met haar belangrijkste opdrachtgever, de gemeente Nijmegen. De gefuseerde organisatie is eveneens voor het overgrote deel van haar baten (ca. 87%) afhankelijk van de gemeente Nijmegen.

De baten die Tandem van de gemeente Nijmegen ontvangt komen voor 90% uit de portefeuille Welzijn. De Baten die HIL van de gemeente Nijmegen ontvangt komen voor ongeveer een derde deel uit de portefeuille Werk en Inkomen. Met deze portefeuille loopt een budgetovereenkomst tot en met 2018.

De gemeente Nijmegen heeft aangegeven dat er bij de fusie en de komende jaren geen bezuinigingen zullen worden doorgevoerd. Daarnaast heeft de gemeente Nijmegen vanuit de portefeuilles Welzijn en Werk en Inkomen aangegeven met de nieuwe nuldelijnsorganisatie tot een meerjaren budgetovereenkomst voor een periode van vier jaar te willen komen. Daarnaast is het mogelijk dat er uitbreiding van middelen voor de nulde lijn komt doordat er substitutie vanuit de zorg naar preventie en –welzijn plaatsvindt: *'investeren aan de voorkant is besparen aan de achterkant'*.

10 Due Diligence onderzoek fusie Het Inter-Lokaal en Tandem, versie 2.3, oktober 2016.

4. Schets toekomstige organisatie

4.1. Inleiding

In dit hoofdstuk schetsen we een beeld van de toekomstige organisatie op hoofdlijnen. De organisatiestructuur die met ingang van de fusie geldt, wordt in paragraaf 4.2 toegelicht. Het besturingsmodel met één Raad van Toezicht en één Raad van Bestuur komt in paragraaf 4.3 aan de orde. Medezeggenschap en klantparticipatie worden in paragraaf 4.4 besproken.

4.2. Organisatiestructuur

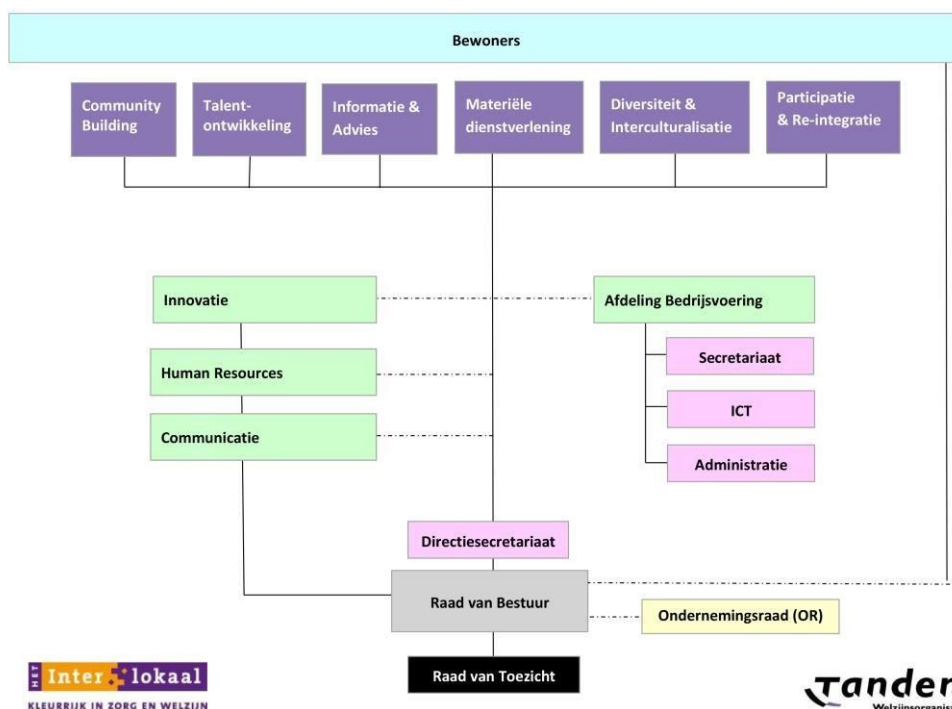
Met ingang van fase 1 worden de organisaties van Tandem en HIL middels een juridische fusie, in elkaar geschoven. In onze nieuwe organisatie staan bewoners en onze medewerkers in het primaire proces centraal. We kantelen daarom de organisatie naar een omgekeerde piramide.

In het onderstaande organogram zijn de resultaatgebieden, ondersteunende diensten, Raad van Toezicht en de Ondernemingsraad van de organisatie weergegeven; niet de managementstructuur. Door samenvoeging van HIL en Tandem ontstaan de volgende resultaatgebieden:

- Community building (samenlevingsopbouw)
- Informatie en advies
- Diversiteit en interculturalisatie
- Talentontwikkeling
- Materiële dienstverlening , aanpak armoede.
- Participatie en re-integratie

Het formatieoverzicht is als bijlage bij dit document gevoegd.

Het organogram van de organisatie per 1 april 2017 (vanaf fusiedatum) ziet er dan als volgt uit:



We zien dit organogram nadrukkelijk als vertrekpunt voor de eerste fase, en niet als eindmodel. In dit model zijn Raden van Toezicht, Raden van Bestuur en Ondernemingsraden en de managementteams met ingang van 1 april 2017 geïntegreerd/samen gevoegd. Dat zien we als een belangrijke voorwaarde om samen het proces van verdere organisatie ontwikkeling, waaronder de organisatiestructuur, ter hand te nemen. We hechten eraan om dat veranderproces gezamenlijk vorm te geven; de aanpak daarvoor is uitgewerkt in hoofdstuk 5, 'Het fusietraject'.

4.3. Besturingsmodel.

Wij kiezen voor een besturingsmodel met één Raad van Bestuur (RvB) en één Raad van Toezicht (RvT)¹¹. Het zwaartepunt van bestuurlijke bevoegdheden ligt bij het bestuur. Het bestuur is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelstellingen van de stichting, de strategie, de organisatie, de medewerkers, de financiering en het beleid. Het bestuur vormt tevens de directie.

De RvT heeft een eigen, adviserende en toezichthoudende taak. De RvT is tevens de werkgever van het bestuur. Met ingang van fase 2 (1 april 2017) zijn zowel de RvT als de RvB in functie en zijn hun taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden beschreven in een reglement.

Met ingang van fase 2 is er sprake van een tweehoofdige RvB, bestaande uit de huidige bestuurders van HIL en Tandem. De complexiteit en intensiteit van het integratieproces rechtvaardigt een tweehoofdige RvB. De bestuurlijke structuur wordt begin 2019 geëvalueerd waarbij de Raad van Toezicht opnieuw zal kijken naar het gewenste profiel en de benodigde omvang in relatie tot de volgende ontwikkelfase van de organisatie. De RvB stelt hiervoor een stappenplan op dat ter vaststelling wordt voorgelegd aan de RvT.

Uitgangspunten bij de vorming van de tweehoofdige RvB en de portefeuillevdeling daarbinnen:

- De beide bestuurders hebben een gedeelde visie, drive en opvattingen over de besturingsfilosofie;
- Tussen beide bestuurders is sprake van complementariteit m.b.t. kennis, inhoud, ervaring en competenties;
- De bestuurders hebben vertrouwen in elkaar en stralen eenheid uit; ze doen samen de klus;
- De bestuurders werken als een collegiaal team waar ruimte is voor eigen inkleuring;
- De portefeuillevdeling tussen de beide bestuurders vindt niet automatisch plaats op basis van de huidige 'bloedgroepen'. Gezocht wordt naar een evenwichtige balans tussen gezamenlijke verantwoordelijkheid voor taakgebieden en behoud (continuïteit) van reeds bestaande taakgebieden en (complementariteit) in competenties;
- In de verdeling van de portefeuilles is sprake van evenwichtige zwaarte en is er geen scheiding in beheer versus inhoud;
- Vanzelfsprekend informeren de bestuurders elkaar over de ontwikkelingen van de verschillende taakgebieden.

De RvB werkt met inachtneming van bovenstaande uitgangspunten een taak- en portefeuillevdeling in onderling overleg verder uit.

Transitieteam

Tijdens de voorbereidingsfase wordt een transitieteam opgericht dat bestaat uit de managementteams van beide organisaties. Het transitieteam vervult een belangrijke rol i.h.k. van de projectmatige veranderaanpak en de overgang van fase 1 naar fase 2 en naar fase 3 (zie verder ook hoofdstuk 5).

¹¹ Voorstel aan de Raden van Toezicht van Tandem en HIL m.b.v. benoeming Raad van Bestuur van de gefuseerde organisatie HIL-Tandem en Reglement voor de Raad van Bestuur van de nieuwe organisatie.

Medezeggenschap en klantparticipatie

Wij hechten veel waarde aan een intensieve samenwerking en constructief overleg met onze ondernemingsraad/raden. Samen met hen willen we in overleg om afspraken te maken en voorbereidingen te treffen opdat er op 1-1-2018 sprake is van één OR die middels verkiezingen tot stand is gekomen. Gedurende de periode vanaf 1-4-2017 t/m 31-12-2017 stellen we voor om de twee OR-en samen te voegen om gezamenlijk en slagvaardig de verdere ontwikkeling van de organisatie me vorm te geven.

We hechten eveneens aan actieve klantparticipatie. In de eerste fase is daarom een werkgroep belast met de opdracht om voorstellen te ontwikkelen voor vernieuwende vormen van dynamische klantparticipatie. Daarbij zal worden gekeken naar de wensen van klanten en de organisatie, welke eisen de opdrachtgever stelt; hoe participatie op wijkniveau zich verhoudt tot participatie op organisatieniveau.

5. Het fusietraject

5.1. Inleiding

In dit hoofdstuk beschrijven we het fusietraject. In paragraaf 5.2 worden de centrale uitgangspunten en organiseerprincipes voor het verandertraject toegelicht. De gefaseerde aanpak van het veranderproces wordt in paragraaf 5.3 verder uitgewerkt. In paragraaf 5.4. wordt de projectmatige veranderaanpak beknopt toegelicht. Paragraaf 5.5 handelt over de hoofdlijnen van de planning en de belangrijkste mijlpalen. In paragraaf 5.6 wordt tenslotte uiteen gezet op welke wijze de belangrijkste belanghebbenden bij het veranderproces worden betrokken en geïnformeerd.

5.2. Centrale uitgangspunten en organiseerprincipes

In aanvulling op de voor W4 geformuleerde uitgangspunten en eisen¹²¹³ hanteren wij de volgende centrale uitgangspunten voor de inrichting van onze nieuwe organisatie, en het proces daarnaartoe:

- Tandem en HIL treden vanaf fase 1 zoveel mogelijk gezamenlijk op en maken afspraken over de inhoud en planning van gelijklopende in- en externe communicatie.
- Bewoners en professionals die dagelijks met elkaar samenwerken vormen de bron van innovatie.
- We hanteren in het veranderproces een transparante en consistente aanpak, die onder meer zichtbaar wordt in de volgende principes:
 - *Buiten = binnen*: De principes die we buiten hanteren (stimuleren burgerkracht en zelforganisatie), hanteren we ook binnen in onze organisatie.
 - *Zelfsturing*: In onze organisatie faciliteren we de medewerkers zodanig dat ze in hun kracht zijn en zodat zij hun werk zo goed mogelijk te kunnen doen.
 - *Vertrouwen*: We gaan uit van vertrouwen en geloof in eigen kunnen, zowel voor wat betreft onze klanten als onze medewerkers. We leggen bevoegdheden en verantwoordelijkheden daarom zo laag mogelijk in de organisatie neer.
 - *Meedoen*: Door middel van een participatieve veranderaanpak. In het organisatie ontwikkeltraject wordt iedereen die dat wil en kan in de gelegenheid gesteld om mee te bouwen aan de nieuwe organisatie.
- *Versterken en vernieuwen*: We versterken én vernieuwen de nulde lijn.

12 Programma van Eisen Ontwikkeltraject welzijnsorganisaties Nijmegen, definitieve versie 1.3 d.d. 13 april 2016.

- *Primair proces centraal*: We keren de traditionele piramide om. We bouwen onze nieuwe organisatie rond een sterk primair proces, en organiseren de ondersteuning daaromheen die nodig is.
- *Efficiënte ondersteuning*: Het primair proces en bestuur worden ondersteund door een kleine, kwalitatief hoogwaardige staf. De bedrijfsvoering en staf zijn efficiënt en 'lean' georganiseerd en de continuïteit is geborgd.
- *Eenvoud*: We streven naar een platte organisatiestructuur met korte lijnen en een simpele en compacte managementstructuur. De dienstverlening wordt als gevolg van de fusie niet duurder.
- *Nabijheid*: We organiseren ons werk rond het dagelijks leven van mensen in wijken. Alleen waar de doorgaande ontwikkellijn de wijkgrenzen overstijgt, wordt welzijnswerk stedelijk vormgegeven¹⁴. Het uitgangspunt is: 'wijkgericht wat kan, stedelijk wat moet'.
- *Maatwerk*: Wijken zijn verschillend in zowel problematiek als (potentiële) burgerkracht. De vraag van de wijk is leidend.
- *Flexibiliteit*: Onze organisatie en medewerkers worden daar ingezet waar dat nodig is. Zo kunnen we als organisatie snel en flexibel inspelen op situaties.
- *Transparantie*: waar mogelijk wordt in een zo vroeg mogelijk stadium informatie verstrekt aan alle belanghebbenden.
- *Balans*: Een integrale aanpak van het organisatie ontwikkelproces, met gerichte en evenwichtige aandacht voor harde elementen (zoals structuur, strategie en systemen) als zachte elementen (ontwikkeling van een nieuwe gezamenlijke cultuur, competenties en stijl van besturen en leidinggeven)¹⁵.

5.3. Aanpak in drie fasen

Inleiding

We hebben er bewust voor gekozen om de nieuwe organisatie via een drietal fasen tot stand te brengen. In de periode tot 1 april 2017 creëren we ruimte om de fusie voor te bereiden. Op 1 april 2017 vindt de juridische fusie plaats. Vanaf dat moment gaan alle medewerkers over naar de fusieorganisatie en treden HIL en Tandem in juridisch opzicht als één organisatie naar buiten. De juridische fusie markeert de overgang naar de volgende fase van verdere organisatorische en bestuurlijke integratie. Als gevolg van herverdeling van producten en diensten tussen de gefuseerde organisaties voor de nulde respectievelijk eerste lijn is het mogelijk dat medewerkers overgaan van de ene naar de andere fusie organisatie. Dit moment markeert de overgang naar fase 2. Gedurende deze fase vindt verdere ontwikkeling van de nieuwe organisatie plaats. Fase drie (volledige integratie) markeert de formele overgang naar de nieuwe organisatie.

We zijn ons ervan bewust dat er veel werk te verzetten is om samen een nieuwe sterke nulde lijnsorganisatie op te bouwen en trekken daarom twee jaar tijd uit om dit te realiseren. Hierdoor creëren we meer tijd om onze nieuwe organisatie op een zorgvuldige manier te ontwerpen en implementeren. Het schept ook mogelijkheden voor participatie van onze medewerkers, vrijwilligers en deugdelijke afstemming met onze opdrachtgevers en samenwerkingspartners. Op deze manier zijn we beter in staat om de noodzakelijke afstemming met de nieuw te vormen organisatie voor de eerste lijn welzijnswerk gestalte te geven. Wij kiezen met deze gefaseerde aanpak voor een vorm van dynamisch samen organiseren en samen bouwen aan een nieuwe organisatie.

De belangrijkste voordelen van deze gefaseerde aanpak zijn:

- Meer tijd voor een zorgvuldige aanpak van de organisatie ontwikkeling en plaatsing van medewerkers.
- Kansen op participatie van medewerkers en vrijwilligers in het bouwproces en goede afstemming met opdrachtgevers, samenwerkingspartners en het uitvoeringsnetwerk.

¹⁴ Zoals bijvoorbeeld het stedelijke participatieproject Jimmy's verschillende diversiteitsprojecten.

¹⁵ Een evenwichtige aanpak in organisatie ontwikkeling, zoals het zeven S model van McKinsey & Company, biedt het beste perspectief op duurzame resultaten.

- Mogelijkheden om de nieuwe organisatie samen te ontwikkelen, in plaats van ze als blauwdruk te ontwerpen.
- Mogelijkheden om eerst praktijkervaring op te doen, en de 'good practices' na evaluatie te formaliseren.
- Samen met de nieuwe organisatie voor de eerste lijn verder vormgeven van het afstemmingsvraagstuk tussen nulde en eerste lijn.

Fase 1: voorbereiding en realisatie van de juridische fusie

- In fase een vinden de noodzakelijke voorbereidingen plaats van de fusie. Er wordt gewerkt aan aan: Voorbereiding van de juridische fusie¹⁶.
- Afzonderlijke adviestrajecten van beide ondernemingsraden.
- Opstellen van een sociaal plan.
- Uitvoering van een financieel onderzoek (due diligence).
- Vorming van een *transitieteam* dat bestaat uit de managementteams van beide organisaties, en dat een taak krijgt in de begeleiding van de overgang naar de nieuwe organisatie.
- Voorbereiding van integratie van de bedrijfsvoering van beide organisaties, waaronder inventarisatie en harmonisatie van contracten met externe leveranciers.
- Ontwerpen van een projectmatige veranderaanpak voor de eerste fase.
- Voorbereiding van de vorming van één Raad van Toezicht.
- Afspraken over voorbereiding voor de vorming van één OR
- Voorbereiding van de vorming en samenstelling van één Raad van Bestuur

Tandem en HIL streven bewust naar een vergaande mate van samenwerking op basis van gelijkwaardigheid. Met ingang van 1 april 2017 fuseren daartoe beide werkorganisaties. Voor dit doel wordt een nieuwe (ontvangende) stichting opgericht. De twee latende stichtingen dragen alle vermogensbestanddelen, rechten en verplichtingen, werknemers en activiteiten over aan de nieuwe ontvangende stichting. We kiezen bewust voor de meest vergaande vorm van integratie door middel van een juridische fusie, waarbij alle medewerkers van HIL en Tandem overgaan. Hierdoor ontstaat één rechtspersoon die als contractpartner optreedt en handelt naar opdrachtgevers, medewerkers, leveranciers en partners. Deze vorm biedt maximale duidelijkheid naar alle partijen en de beste mogelijkheden om onze doelen slagvaardig te bereiken. Door een juridische fusie worden fiscale problemen vermeden en kan de integratie van beide organisaties optimaal worden gefaciliteerd¹⁷.

Fase 2: Overgang van diensten en producten

De nieuwe fusieorganisaties van de nulde en eerste lijn (NIM/SWON en HIL/Tandem) bedienen ieder een eigen werkveld binnen het welzijnswerk. Als gevolg van de overgang van producten of diensten tussen de gefuseerde organisaties van de nulde en eerste lijn, is het mogelijk dat medewerkers van de ene naar de andere fusieorganisatie overgaan. Deze verplaatsingen vinden plaats op basis van het principe 'mens volgt werk' (eveneens met behoud van rechten, zie ook sociaal plan).

In fase 2 starten tevens de voorbereidingen voor de vormgeving en invulling van de nieuwe organisatie.

¹⁶ Intentieverklaring Tandem Welzijnsorganisatie en Het Inter-Lokaal, 6 juni 2016.

¹⁷ Vermeden moet worden dat BTW over onderlinge dienstverlening verschuldigd is.

Fase 3: organisatorische integratie

In de derde fase vindt volledige integratie van beide organisaties plaats.

5.4. Projectmatige veranderaanpak

Aanpak met werkgroepen

We combineren een participatieve en dynamische veranderaanpak met het gericht samen bouwen van onze nieuwe organisatie. De veranderaanpak wordt projectmatig ingericht door een aantal werkgroepen in te stellen die zijn samengesteld uit medewerkers, vrijwilligers, staf en management¹⁸. Op deze manier krijgt inbreng en betrokkenheid van alle interne belanghebbenden vorm. Participatie is een manier om tot betere en meer gedragen plannen te komen. Door de pluriforme samenstelling van werkgroepen leren medewerkers van HIL en Tandem elkaar beter kennen. De werkgroepen zijn op basis van specifieke aandachtsgebieden ingesteld, en werken aan de hand van opdrachten. Deze kunnen betrekking hebben op het ontwikkelen van beleid, het doen van voorstellen voor inrichting/ vernieuwing van de organisatie, maar ook op het realiseren van concrete producten en activiteiten. Sommige werkgroepen hebben een 'ontwerp-opdracht'; andere een 'ontwikkelopdracht' of een concrete 'regel-opdracht'.

De werkgroepen leveren hun adviezen en deelproducten op aan de Raad van Bestuur. De Raad van Bestuur functioneert als stuurgroep voor de werkgroepen. Het transitieteam treedt op als klankbord en adviesorgaan voor de Raad van Bestuur aangaande de organisatie ontwikkeling.

In de veranderaanpak zijn voornamelijk de volgende werkgroepen actief¹⁹:

Inrichting primaire processen (inhoud en werkwijze)

Naar verwachting is er sprake van een gefaseerde aanpak. Conform de opdracht van de gemeente voor 2017 zal vanuit de opdrachtformulering een eerste stap worden gezet m.b.t. jeugd (jongerenwerk/opvoedondersteuning) en diversiteit. Daarna volgt het opbouwwerk/Stips. Daarna volgt Brede school, Werk en inkomen. De werkgroep heeft als opdracht het uitwerken van:

- De 'inhoudelijke essentie' van de nulde lijn in zorg en welzijn waarbij een vernieuwende inhoudelijke ambitie wordt geformuleerd;
- Een goede samenhang van een wijkgerichte, programmatische en stedelijke vormen van organiseren;
- Een goede verbinding naar de eerste lijn en de tweede lijn;
- Een goede verbinding naar partners buiten het zorg- en welzijnsdomein;
- De integratie van taken en functies van HIL en Tandem in de nieuwe organisatie;
- De borging van specifieke expertise op gebied van o.a. materiële dienstverlening en de organisatie van kennisontwikkeling;
- Randvoorwaardelijke processen zoals werkoverleg, communicatie etc.

Sociaal ondernemerschap

De werkgroep heeft als opdracht het zoeken van samenwerking met vernieuwende maatschappelijke initiatieven:

18 Voorstel voor de projectstructuur voor de integratieperiode, versie 13 september 2016.

19 Het aantal, de samenstelling en opdrachten aan werkgroepen worden afgestemd op de behoefte en kunnen gedurende fase 1 variëren.

- In kaart brengen ontwikkelingen en maatschappelijke vraagstukken
- Wat is er in de voorwaardelijke sfeer binnen de organisatie nodig om hiervoor de sensitiviteit en de passende cultuur te ontwikkelen?
- Hoe realiseren we een prettig en uitdagend experimenteerklimaat in onze organisatie?

HR

De werkgroep HR heeft een meer uitvoerend karakter:

- Het opstellen van een sociaal plan
- Opstellen van organisatie-; formatie en personeelsplannen
- Ondersteunen bij vormgeving medezeggenschap
- Informatieverstrekking aan medewerkers.

Cultuur, PR en communicatie

Wij onderkennen het belang om ook aan de 'zachte kant' van samengaan te werken en zien het ontwikkelen van een sterke gezamenlijke cultuur als een belangrijke succesfactor. De werkgroep cultuur heeft als opdracht:

- Het ontwikkelen van een nieuwe, gemeenschappelijke cultuur die helpt onze missie te realiseren en waarin medewerkers zich herkennen, zich thuis bij voelen en trots op zijn.
- Ontwikkelen en uitvoering geven aan het communicatieplan inclusief huisstijl, naamgeving nieuwe organisatie.

Bedrijfsvoering

De werkgroep bedrijfsvoering heeft als opdracht de bedrijfsvoeringsfuncties te integreren en te vernieuwen:

- Ondersteunen bij voorbereiden van de juridische fusie.
- Met ingang van fase 1 zal de werkgroep voorstellen ontwikkelen voor een verdergaande integratie van bedrijfsvoeringsfuncties inclusief ICT en automatisering.
- Vernieuwing van de planning- en controlcyclus. Onderdeel daarvan vormt de opstelling van een meerjarenplan als kans om de verdere integratie van Tandem en HIL op gebied van inhoud, waarden en werkwijze te effectueren.

Juridisch, bestuur en toezicht

De werkgroep heeft als opdracht:

- Vernieuwing van de bestuurs- toezicht en medezeggenschapsstructuur.

Klantparticipatie

In de werkwijze van de nieuwe organisatie moet de samenwerking, co-creatie en partnerschap met bewoners en klanten tot in de poriën doordrongen zijn. De werkgroep klantparticipatie heeft als opdracht:

- Hoe gaan we klantparticipatie vernieuwen en borgen?
- Wat betekent dit voor onze werkwijze, de competenties van medewerkers en voor onze structuur?

5.5. Planning en belangrijke momenten

Fase	Datum	Mijlpaal
1. Voorbereiding en realisatie van de fusie	Vanaf nu tot 1-4-2017	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel onderzoek (Due diligence) uitgevoerd • Sociaal plan gereed • Communicatieplan gereed • werkgroepen geïnstalleerd • Statuten en oprichtingsvoorstel nieuwe organisatie gereed • besluit sociaal plan genomen • besluit samenstelling RbV genomen • Besluit samenstelling RvT genomen • Besluit samenstelling nieuwe OR genomen • Besluit fusiedocument genomen • Juridische fusie gerealiseerd • Overgang van alle medewerkers HIL en Tandem naar fusieorganisatie
2. overgang van diensten en producten Start doorontwikkeling organisatie	<ul style="list-style-type: none"> • Vanaf 1-4-2017 tot 31-12-2017 	<ul style="list-style-type: none"> • Overgang van werknemers van de ene fusie organisatie naar de andere als gevolg van de mogelijke overgang van diensten/producten gerealiseerd • voorbereidingen inrichting nieuwe nuldelijns organisatie • voorbereidingen totstandkoming één OR • Raad van Samenhang geïnstalleerd • Afstemming met eerstelijns organisatie gerealiseerd
3. Organisatieontwikkeling afgerond en geïmplementeerd	<ul style="list-style-type: none"> • Per 1-4-2019 	<ul style="list-style-type: none"> • Diverse stappen, inclusief adviestrajecten OR

5.6. Overleg met belanghebbenden

Ten behoeve van de in- en externe communicatie wordt een gezamenlijk communicatieplan opgesteld. Daarbij schenken we bijzondere aandacht aan onze belangrijkste belanghebbenden: onze medewerkers, opdrachtgevers, klanten en onze samenwerkingspartners.

Medewerkers

Meerdere medewerkers zijn vanaf de start in het veranderproces betrokken, o.a. door inbreng in de werkgroep Programma van Eisen W4. De medewerkers worden actief betrokken in het veranderproces door participatie in de werkgroepen. Medewerkers worden periodiek geïnformeerd via interne bijeenkomsten, intranet, nieuwsbrieven etc. In de voorbereidingsfase vormen beide ondernemingsraden de formele medewerkersvertegenwoordiging; met ingang van fase 1 is dat de nieuwe gezamenlijke ondernemingsraad.

Klanten

De klantenraad van Tandem heeft geen quorum i.v.m. onderbezetting maar is in de voorbereidingsfase doorlopend geïnformeerd. Door de vorming van de nieuwe organisatie vervalt de klantenraad. De huidige klantenraad van Tandem wordt betrokken bij de vorming van een andere vorm van klantenparticipatie. De periode tussen het opheffen van de klantenraad van Tandem en de installatie van een nieuwe klantenraad wordt opgevangen door gerichte communicatie.

Opdrachtgevers

De gemeente Nijmegen is als grootste opdrachtgever doorlopend betrokken en heeft een actieve rol vervuld bij de totstandkoming van het Programma van Eisen, de beleidsontwikkeling en de besluitvorming die tot de fusie heeft geleid. We hechten aan een goede relatie met onze opdrachtgevers.

De gemeenteraad is via de raadswerkgroep zorg en welzijn periodiek geïnformeerd via het college van B&W en via een informatiebijeenkomst. Deze raadswerkgroep wordt via ambtenaren en het college van B&W actief betrokken en geïnformeerd over de beleidsontwikkeling en de besluitvorming. Zodra de organisatie ontwikkeling verder uitgewerkt is, zullen we een vervolgbijeenkomst beleggen met de raadswerkgroep.

Partners

De belangrijkste samenwerkingspartners zijn actief betrokken bij de totstandkoming van het Programma van Eisen. Deze eisen dienen als vertrekpunt bij de inrichting van de nieuwe nuldelijnsorganisatie. Onze partners worden periodiek geïnformeerd over- en betrokken bij- de voor hen relevante aspecten van de organisatie ontwikkeling tijdens de operationele contacten.

Frequentie overlegvormen (fasen nul en 1)

Bestuurlijk overleg	De Raad van Bestuur overlegt wekelijks.
Raad van Toezicht	De RVT komt eens per vier tot zes weken bijeen.
Ondernemingsraad	Eens per vier tot zes weken vindt overleg plaats van de OR met de Bestuurder.
Transitieteam	Het transitieteam vergadert zo vaak als nodig.
Werkgroepen	De werkgroepen komen zo veel bijeen als zij voor vervulling van hun opdracht nodig vinden.
Opdrachtgevers	De Raad van Bestuur overlegt een keer per maand ambtelijk met de gemeente Nijmegen. De raad van Bestuur overlegt vier keer per jaar bestuurlijk met de gemeente Nijmegen

Bijlage

Zie voor het formatie-overzicht de aparte bijlage.