Bijzondere ondernemingsraad

HLT Samen

Het beste alternatief

Advies BOR Samenvoeging HLT

Op 18 december 2015 heeft de Bijzondere ondernemingsraad (BOR)HLT de volgende documenten mogen ontvangen:

- Adviesaanvraag bedrijfsplan
- Bedrijfsplan
- Bijlagenboek
- Bijlage gemeenschappelijke regeling

Een conceptversie van het bedrijfsplan mochten we al eerder ontvangen. Hierover hebben we tijdens een BOT-overleg op 16 november 2015 met de gemeentesecretarissen van de drie gemeenten van gedachten gewisseld.
Daarnaast heeft de projectleider HLT Samen, Stan van de Laar, op 17 december 2015 bovengenoemde documenten ten overstaan van de BOR toegelicht.

Vervolgens hebben wij op 22 december 2015 samen met onze externe adviseur het bedrijfsplan doorgenomen en een aanzet gedaan voor een concept advies. Hier hebben wij op 4 januari 2016 met de WOR bestuurder over gesproken tijdens de overlegvergadering.

De BOR heeft vervolgens op 7 januari 2016 een achterbanraadpleging gehouden. De verkregen kennis en informatie hebben wij in het advies meegenomen.

De BOR baseert zijn advies op deze verkregen informatie en heeft het advies opgebouwd rond een aantal thema's:

1. Ambtelijke fusie als beste optie op dit moment.
2. Organisatiemodel en stip op de horizon
3. Organisatiestructuur en horizontale/diagonale sturing
4. Sturing en leiding
5. Functieboek, personele gevolgen, sociaal plan
6. Cultuur
7. Vervolgplannen
8. Overige aandachtspunten

1. Ambtelijke fusie als beste optie op dit moment

Wij hebben begrip voor het feit dat een ambtelijke fusie op dit moment de meest haalbare vorm van ambtelijke samenwerking is. Er is geen politiek draagvlak voor een bestuurlijke fusie. Als BOR omarmen we daarom deze gekozen vorm van samenwerking. Daarvoor hebben we een aantal redenen. De belangrijkste daarvan is wel het feit dat de twee andere alternatieven in zijn geheel niet wenselijk zijn. Deze alternatieven zijn voor ons de volgende:

- Iedere organisatie blijft op zichzelf
    - De drie gemeenten beschikken op dit moment afzonderlijk niet over de bestuurskracht/ambtelijke capaciteit om complexe uitdagingen afzonderlijk uit te voeren Wij denken daarbij aan de 3D maar ook economische en ruimtelijke ontwikkeling. De investering die de afzonderlijke gemeenten zouden moeten doen om deze uitdagingen op goed niveau wel apart aan te gaan, kunnen we niet langer opbrengen.
    - Dit probleem wordt versterkt doordat de decentralisaties vergezeld gaan van een efficiencytaakstelling vanuit het rijk. Een schaalvergroting biedt kansen voor een efficiëntere organisatie.

- De ambtelijke organisaties zijn afzonderlijk (veel) te kwetsbaar. Eén werkorganisatie kan meer continuïteit en verhoging van kwaliteit borgen.
- Een opgeschaalde organisatie biedt aantrekkelijk en goed werkgeverschap en kan zo ook beter concurreren op de arbeidsmarkt.

- Inzetten op samenwerkingsverbanden op deelterreinen
  - Dit leidt tot een onoverzichtelijke lappendeken van samenwerkingsconstructen.
  - Hierdoor worden opdrachtgeverschap en inhoudelijke, integrale afstemming een (te) complexe uitdaging.
  - Politiek en bestuur komen nog meer op afstand te staan, waardoor ook de democratische legitimiteit steeds meer in het geding komt.

Kortom: de BOR ziet de samenvoeging als beste alternatief binnen het huidige politieke veld en wil die succesvol maken. Daarbij moeten we wel leren van ervaringen uit andere samenwerkingsverbanden zoals bijvoorbeeld de relatief recente BAR-organisatie (Barendrecht, Albrandswaard, Ridderkerk). De rekenkamer Barendrecht heeft recent onderzoek verricht naar de resultaten na circa 1,5 jaar BAR. Leerpunten daaruit kunnen wij nog meenemen. Daarnaast mogen de ervaringen vanuit de BEL-organisatie (Blaricum, Eemnes en Laren) ook niet onvermeld blijven daar waar het gaat om de beoogde taakstellende bezuiniging van 5% op de bedrijfsvoeringskosten.

Advies:

1. *Doelen en verwachtingen moeten zo SMART mogelijk worden vertaald in opdrachten/bestuursopdrachten, zodat hier ook ambtelijk op gestuurd kan worden. Binnen de BAR organisatie bleek onvoldoende aandacht voor het goed inrichten van het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap, waardoor resultaten onvoldoende helder waren en daardoor adequate sturing ook niet mogelijk was. Deze onduidelijkheid leidde bij de BAR mede tot een sterk stijgend ziekteverzuim met productieverlies. Het is een mooie uitdaging voor bestuur, directie en (strategisch) adviseurs om de opdrachtverlening zo SMART mogelijk te maken.*
2. *Informeer de BOR schriftelijk op de wijze waarop de leerpunten uit andere samenwerkingen concreet worden opgepakt.*
3. *Werkprocessen moeten vóór de fusie al zijn geharmoniseerd en slim ingericht. Bij de totstandkoming van de BAR-organisatie is daarvoor onvoldoende aandacht geweest. Wij zijn daarom verheugd met het voornemen om met LEAN-aanpak ervoor te zorgen dat werkprocessen slim zijn ingericht voordat we als HLT-organisatie van start gaan. Dit vergroot de kans op:*
   a. *Kwaliteitsbehoud én kwaliteitsstijging*
   b. *Geen stijging van de werkdruk*

2. Organisatiemodel en stip op de horizon

De BOR constateert dat er bij de afwegingen om te komen tot het voorgestelde organisatiemodel, sprake is van een stapeling van doelen en uitgangspunten:
§ 3.2. a t/m f
§ 5.1. a t/m f (NB deze a t/m f zijn andere dan bij 3.2!)
§ 6.1. a t/m g (ook deze zijn weer deels afwijkend van bovenstaande punten)
§ 6.3. 11 denkkaders over structuur en sturing
§ 6.4. 17 verdiepende ontwerpcriteria (gelukkig wel afgeleid van 6.3) voor ontwerp van structuur en sturing.

Advies:
De BOR adviseert dat elke gemeente alle doelstellingen (kwaliteit, financieel)zoals opgenomen in bovenstaande paragrafen in dezelfde mate omarmt.

De bovengenoemde stapeling maakt het lastig om deze alle goed te herleiden tot het gekozen organisatiemodel (directieraad, zes domeinen). De BOR kan de keuze voor het voorgestelde model wel goed herleiden van de criteria zoals deze zijn geformuleerd in § 6.3. en § 6.4.

We hebben wel vragen bij de toekomstbestendigheid (§3.2.e.) van het huidige model en zijn van mening dat de keuze voor dit model meer 'traditioneel' is dan 'innovatief' (§ 6.1) (zo is het directiemodel inmiddels zo'n 20 jaar oud). Hierbij merken wij op dat deinrichting van de domeinen uitgaat van een taakafbakening en is daarmee taakgericht van opzet. Landelijke ontwikkelingen zoals het Nationaal uitvoeringsprogramma (NUP), stellen het proces - van kanteling naar de klantvraag - centraal en gaan uit van een ketenoriëntatie (het gemeentelijke loket als overheidsloket). Het organisatieontwikkelingsmodel van het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten (KING, voorheen INK) schetst een gefaseerde groei van een organisatie van taakgericht, procesgericht, systeemgericht, ketengericht naar een excellente organisatie. Tegen die achtergrond bevindt het voorgestelde organisatiemodel zich pas in een eerste fase en lijkt te weinig extern georiënteerd.

De keuze om met minder management(lagen) te werken kan vooruitstrevend genoemd worden, echter deze moet nog wel gerealiseerd worden.

We zien ook een stevige spanning tussen de bestuurlijke wens om een toekomstbestendige organisatie neer te zetten en de medewerkers (en bestuur) een 'zachte landing' te bieden (§ 6.5). Letterlijk wordt gezegd dat bij *aanvang* gekozen wordt voor een structuur en sturingsmodel dat weinig afwijkt van de huidige drie individuele gemeenten. Deze keuze kunnen we volgen, maar het wordt dan wel een zeer stevige uitdaging om vanuit een wat 'comfortabele' start de veranderslag te maken die gewenst is gelet op de opgaven waarvoor we als gemeenten staan.

Paragraaf 6.10 laat een doorontwikkeling van de organisatie zien. Als BOR zien wij graag een 'stip op de horizon' die gebaseerd is op een gemeenschappelijke visie van besturen en directie op de veranderrichting van de organisatie in de toekomst, mede bezien in het licht van de hier door ons aangegeven externe ontwikkelingen. [1]
Zo'n stip geeft richting aan de beweging die we allen moeten maken.

Advies
Hef de nu gevoelde spanning tussen uitgangspunt 'toekomstbestendige organisatie' en 'zachte landing' op door een lange termijnvisie op de organisatieontwikkelingsrichting toe te voegen. Indien het besturen en directie niet lukt deze op korte termijn (1 maand) uit te werken (waarvoor we op zichzelf begrip hebben) zorg dan dat deze vóór 1-6-2016 wel geformuleerd is. Voor ambitieuze medewerkers kan dit perspectief een belangrijke afweging zijn om bij de nieuwe HLT-organisatie te blijven werken.
Werk in deze visie helder uit hoe de organisatie zich ontwikkelt vanuit een taakgerichte naar procesgerichte en ketengerichte organisatie.

[1] Bij de recent gefuseerde gemeenten Bussum, Naarden, Muiden, (Gooise Meren) is eveneens een relatief behouden structuur neergezet, maar is wel het wenkende perspectief geschetst: een meer gekantelde organisatie, die vanuit een netwerkconcept opereert en waarbij sturing op opgaven, in samenhang met ketenpartners centraal staat.

3. Organisatiestructuur en horizontale/diagonale sturing

De gefuseerde ambtelijke organisatie wil complexe, maatschappelijke vraagstukken met meer kwaliteit oppakken. De ervaring leert dat organisaties die taakgericht zijn ingericht (zoals in het voorgestelde organisatiemodel) extra aandacht moeten besteden aan de sturing op integraliteit van programma's, projecten/opgaven. Dit noemen we horizontale/diagonale sturing. In de beschrijving van het huidige organisatiemodel zien we dit sturingsaspect nog onvoldoende uitgewerkt terug. Duidelijk is wel dat een deel van deze sturing afkomstig zal zijn van het domein strategie en projecten, maar niet helder is hoe dit domein zich dan verhoudt tot de andere domeinen. Treedt deze dan op als opdrachtgever met bijbehorende bevoegdheden?

Advies:
Om te voorkomen dat bij de start van de organisatie veel onduidelijkheid ontstaat (zoals bij de BAR-organisatie het geval was) rondom de programma/projectsturing, adviseren we om in de fijnstructuur het sturingsconcept op dit onderwerp nadrukkelijk uit te werken. Het kan daarbij helpen om aan de hand van casuïstiek te onderzoeken hoe we deze sturing optimaal willen regelen. Besteed daarbij expliciet aandacht aan de verhouding tussen het domein strategie/projecten en de overige domeinen. Maak vooral helderder wat we in welke situatie onder "strategie" of "strategisch beleid" moeten verstaan.
Wij benadrukken de noodzaak om dit in samenspraak met medewerkers uit te werken.

Bestuursadvisering
We vragen u om aandacht voor het risico dat beleidsmedewerkers als gevolg van het hebben van drie opdrachtgevers elke week in een 'rondreizend circus' terechtkomen om de portefeuillehouders bij te praten, terug te koppelen, enzovoorts. Dit kan enorm veel tijd gaan kosten. Uiteraard onderschrijven we het belang van goede terugkoppeling, maar adviseren u tot een vorm te komen die ook het meest effectief en efficiënt is. Ligt het in de bedoeling dat deze terugkoppeling/afstemming bij het domein strategie/projecten komt? Hoe ziet u dit proces voor zich?

Advies:
Maak helder hoe het proces van bestuursadvisering gaat verlopen in de nieuwe organisatie met drie opdrachtgevers. Maak daarin duidelijk wat de rollen zijn van inhoudelijke beleidsadviseurs en de strategische adviseurs bij strategie/projecten.

Ondersteuning/bedrijfsvoering
Wij ondersteunen de wenselijkheid om bedrijfsvoeringstaken te centraliseren en geen 'bedrijfsbureaus' in te richten. Zo kunnen we kwetsbaarheid voorkomen, een kwaliteitsslag maken doordat medewerkers van elkaar leren, en we kunnen waar mogelijk standaardiseren. Tegelijkertijd vragen we om aandacht voor continuïteit van inzet van kennis/expertise op specifieke ondersteuningsgebieden die dicht tegen het primaire proces aanzitten.

Advies:
Maak duidelijk bij de uitwerking van de fijnstructuur en de werkprocessen hoe continuïteit van kennis en expertise gegarandeerd wordt, met name waar ondersteuning zeer dicht tegen het primaire proces aan zit.

4. Sturing en leiding

De BOR is verheugd met het voornemen van de besturen om vertrouwen te schenken in de professionaliteit van medewerkers en zeer kritisch te zijn op de mate van inzet van management. De BOR sluit zich aan bij de formulering van de stijl van leidinggeven die in de nieuwe HLT-organisatie gewenst is en herkent deze in het denken over arbeidsverhoudingen en –relaties. Het sluit aan bij Het Nieuwe Werken, waarin sturing op resultaat centraal staat in combinatie met stimulerend, faciliterend en coachend leiderschap.

Advies
Om een evenwichtige keuze te maken met betrekking tot het aantal managers geven wij u mee om hierbij de volgende drie invalshoeken mee te wegen en deze bij de afweging voor een extra managementlaag (teammanager) toe te voegen.
Het gaat hierbij om:

- *'span of control' (aantal medewerkers)*
- *'span of knowledge' (aantal beleidsterreinen)*
- *'depth of control' (aantal managementlagen)*

Daarbij gold in het verleden meestal als uitgangspunt van 1 op 20 bij ongelijksoortige werkzaamheden en 1 op 30 bij gelijksoortig werk. Echter, als we zelfsturing en zelforganisatie willen bevorderen en een andere kijk op arbeidsverhoudingen en –relaties in de praktijk willen brengen, stellen wij voor om niet te gemakkelijk naar dit soort standaardredeneringen te kijken. Ze kunnen wel helpen keuzen te maken, maar toepassen als wetmatigheid werkt niet. Daarom stellen wij de volgende werkwijze voor:

- *teammanager: ja, mits er niet wordt teruggegrepen op traditionele redeneringen, we willen immers iets nieuws opbouwen. Gelet het bovenstaande kunnen wij ons voorstellen dat niet voor elk domein een teammanager nodig is.*
- *teammanagers zijn functioneel als zij een 'tijdelijke' rol en taak hebben: ze hebben de taak een team zo zelfsturend mogelijk te laten functioneren. Zodra zij 'traditionele' managementtaken oppakken, bevorderen ze niet de organisatieontwikkeling, maar remmen deze af. Ze ontwikkelen het team als groep samenwerkende medewerkers, die regeltaken verdelen en oppakken.*
- *teammanagers (of domeinmanager) maken daartoe samen met hun team/domein jaarlijks een ontwikkelplan voor de doorontwikkeling van hun team/domein naar een hoger niveau[2].*

Wij vragen ons met recht af of HR21 voldoende ruimte biedt om voor zowel domeinmanager als teammanager te komen tot de juiste functieomschrijving, die past bij de ontwikkeling naar zelfsturing en zelforganisatie. Graag laten wij ons informeren dat HR21 die mogelijkheden wel biedt.

Directieraad
Wij hebben kennisgenomen van het voornemen om de directieraad te laten functioneren als een collegiaal team, waarin portefeuilles op basis van competenties worden verdeeld en er geen roulerende taken zijn. Dit biedt de beste garantie op continuïteit en kwaliteit.
Wel zijn wij benieuwd naar *de manier waarop* de directieraad de spanning denkt te regelen waar het herstellen van prioriteiten betreft. Immers, zij treden namens de colleges op als drie *afzonderlijke*

[2] Bij ontwikkeling van teams wordt vaak uitgegaan van vier fasen M1, M2, M3 en M4. Hierbij wordt een vergelijking gemaakt met de ontwikkeling van een kind tot volwassenheid. Onder meer de ST-groep heeft hier over gepubliceerd.

opdrachtgevers die vervolgens met elkaar aan tafel moeten gaan zitten en prioriteiten moeten stellen en deze weer terugkoppelen aan de colleges.

Advies:
Maak duidelijk op welke wijze de directieraad de spanning tussen opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap gezamenlijk gaat managen om te voorkomen dat de ambtelijke capaciteit overvraagd wordt.

Wor-bestuurder
De rol van de WOR-bestuurder als onderdeel van de taak van de directieraad is daarbij ook essentieel. Aangezien de OR op grond van artikel 30 van de WOR adviesrecht heeft bij de benoeming van een WOR-bestuurder, nemen wij daarom alvast een voorschot op de aspecten die wij belangrijk achten voor de keuze van de portefeuille van WOR-bestuurder.

Advies:
Weeg bij de keuze van de roltoedeling de volgende aspecten mee bij de keuze voor de WOR-bestuurder:
- *Heeft aantoonbaar gevoel voor belang van medezeggenschap*
- *Is volledig transparant, pro-actief in delen van ontwikkelingen en informatie*
- *Is een partner in meedenken, biedt ruimte voor debat*
- *Is oprecht nieuwsgierig, benieuwd naar wat medewerkers vinden, ervaren, voelen*
- *Bevordert medewerkersparticipatie*
- *Durft positie in te nemen t.o.v. besturen*
- *Is open in verwachtingen en begrenzingen*
- *Neemt altijd goed onderbouwde besluiten en komt uit voor eigen mening/besluit.*

5. Functieboek, personele gevolgen, sociaal plan

Vooropgesteld dat de BOR formeel geen gesprekspartner is in het vaststellen van een sociaal plan, behoudt de BOR wel zijn adviesrecht richting bestuur(der) ten aanzien van het regelen van de personele gevolgen. Daarom adviseren wij hier pro-actief ten aanzien van een aantal aspecten die uitgewerkt kunnen worden in het sociaal plan. Uiteraard bespreken wij dit ook met de werknemersvertegenwoordiging van het BGO.

Functieboek 1 en 2
Uit oogpunt van kansen en mobiliteit, zijn wij voorstander om de functies in functieboek 1 te laten bestaan uit *alle* managementfuncties plus enkele sleutelfuncties. Op deze functies moet gesolliciteerd worden. Wij zijn er voorstander van om deze (uitgezonderd de functies binnen de directieraad) dan ook open te stellen voor *alle* medewerkers. Wij gaan er vanuit dat de functies van domein- en teammanager dusdanig afwijken van de huidige managementfuncties dat er sprake zal zijn van nieuwe/fors gewijzigde functies.
Medewerkers die nu op management/sleutelfuncties zitten en die solliciteren op functieboek 1 en die niet worden geselecteerd worden automatisch boventallig, opdat geen verdringing plaatsvindt in functieboek 2.
Wij onderbouwen dit standpunt onder verwijzing naar wat inmiddels in de meeste gemeenten gebruikelijk is bij dit soort reorganisaties/organisatieontwikkeling. Zonder enig oordeel te willen uitspreken over onze huidige leidinggevenden is het gewenst om voor het realiseren van de veranderslag ook een goed selectieproces te hebben voor functieboek 1. Hierbij hoort wat ons

betreft dan ook een geschiktheidsassessment voor alle functies in functieboek 1 en een ontwikkelassessment voor de drie directieraadleden.

Advies:

- *Functieboek 1 openstellen voor elke belangstellende*
- *Functieboek 1 op basis van selectie met geschiktheidsassessment*
- *Voor directieraadleden een ontwikkelassessment, gericht op hun rol/portefeuille*
- *Voor functieboek 2 vindt geen verdringing plaats.*

Plaatsing functieboek 2

Wij hebben lang gesproken over de wenselijkheid van een interne of externe plaatsingscommissie. Uiteindelijk gaan wij voor een (gemengde) interne plaatsingscommissie die beschikt over een onafhankelijk extern voorzitter en een toehoorder op voordracht van het BGO. Wij menen dat hiermee voldoende tegemoet wordt gekomen aan de signalen van de medewerkers: objectiviteit en onafhankelijkheid. Voor ons geeft de doorslag dat een interne plaatsingscommissie beter in staat is de volledige plaatsingspuzzel op maat te maken. Er is meer kennis aanwezig van de medewerkers en hun mobiliteitswensen waardoor de kans groter is dat de plaatsingspuzzel meer naar tevredenheid geschiedt.

Plaatsing geschiedt op basis van afspiegelingsbeginsel (conform huidige regelgeving) en door optimaal gebruik te maken van belangstellingsregistratie. Deze biedt de mogelijkheid om binnen een regulier plaatsingsproces toch ruimte te creëren voor mobiliteit.

De gelijkwaardigheid van de medewerkers van de verschillende gemeenten bij plaatsing zou bevorderd kunnen worden door de plaatsing te laten geschieden op basis van een adequate beschrijving van de werkzaamheden en een beoordeling daarvan. Dat houdt in dat niet de functiebenaming binnen HR21 van de huidige organisatie ten opzichte van de nieuwe organisatie daarvoor bepalend is.

Advies:

Interne plaatsingscommissie, met externe voorzitter, leidinggevende, P-adviseur en toehoorder op voordracht van BGO. Voor plaatsing zijn voorwaarden:

- *Correcte was-lijst*
- *Een actueel P-dossier met helder taakoverzicht (naast functietypering/omschrijving), opdat een goede vergelijking mogelijk is tussen medewerkers van de drie gemeenten*
- *Belangstellingsregistratie*
- *Voldoende ruimte voor gesprek met medewerkers.*

Personele gevolgen bij uittreding uit GR

Wij zien in de huidige GR geen aandacht voor hoe wordt omgegaan met de personele gevolgen van een uittreding. Immers, strikt genomen blijft de 'achterblijvende' GR met een overschot aan medewerkers zitten. Dit achten wij niet wenselijk.

Advies:

Zorg dat in de GR een bepaling komt die de personele gevolgen bij uittreding regelt, waarbij continuïteit van werk voor de medewerkers in evenwicht is met de belangen van zowel de uittredende partij als de achterblijvende partij.

6. Cultuur

In het hoofdstuk Cultuur wordt verwezen naar het cultuuronderzoek. Dit is een uitkomst van wat (een deel van de) medewerkers aan cultuur wensen.

Niet geheel helder wordt welke cultuur bestuur(ders) precies wenselijk achten. Op hoog abstractieniveau worden wel kernwaarden benoemd, maar vanuit deze kernwaarden kan nog zeer divers gedrag volgen. Waar in de bijlage een tabel wordt opgevoerd met iets concretere termen (is dit dan de cultuur zoals het bestuur die nastreeft?), blijft het hoofdstuk zelf nog wat vaag over die cultuur en staan er nogal wat 'kanbepalingen' in ten aanzien van het vervolg. We vinden het ook iets te makkelijk om te praten over 'organisch' proces waar het gaat om sturing op cultuurverandering. Laten we voorkomen dat 'organisch' zoiets wordt als 'vanzelf'. Cultuurverandering kan ook snel gerealiseerd worden als er duidelijkheid wordt geboden op wat we daarmee willen/bedoelen en ook wat we niet meer willen/bedoelen.

Daarmee constateren we dat bestuur(ders) nog geen eenduidigheid kunnen scheppen en daarom een procesoplossing kiezen: cultuuractieplan. Laten we voorkomen dat we met een wazig cultuurtraject starten dat op zichzelf komt te staan en een zachte en stille dood sterft.

Advies:
Maak cultuur concreet, grijpbaar, door voor verschillende processen te benoemen hoe we:
- *Dienstverlening omzetten in gedrag*
- *Professionaliteit omzetten in gedrag*
- *Leiderschap omzetten in gedrag*
- *Enz.*

Zorg er daarbij voor dat er ruimte is om te erkennen dat er deelculturen bestaan (binnen en tussen de gemeenten) en dat we bij de nieuwe cultuur zowel concreet aangeven welke waarden en welk gedrag we wel willen bevorderen, maar ook van welke oude waarden en oud gedrag we afscheid willen nemen. Pas dan kan er goed gestuurd worden op de nieuwe cultuur. Integreer cultuurinterventies zoveel mogelijk in een organisatieontwikkelplan/implementatieplan, en laat deze een vertaling krijgen in teamontwikkelplannen, waarbij maatwerk geboden kan worden in interventies.
Bevorder dat bij de inrichting van teams geen enkele 'oude' cultuur bij de start dominant is (ervaring uit sociaal domein).

7. Vervolgplannen

Om heel eerlijk te zijn schrokken we van het aantal vervolgplannen dat genoemd staat in het bedrijfsplan. Wij begrijpen dat er meerdere vervolgplannen zijn, maar zien door de vele bomen het bos niet meer. Wij komen tot een (wellicht niet uitputtende) opsomming:
- Implementatieplan
- Inrichtingsplan
- Kwaliteitsverbeterplan
- Ontwikkelplan
- Cultuuractieplan
- Onderbouwing financiële taakstelling
- Fijnstructuur
- Directiestatuut
- Huisvestingsplan

Wij nemen aan dat daar nog bij komen:
- Plan van aanpak voor LEAN
- Plan van aanpak ICT

Mogelijk zijn deze plannen deels gelijk aan elkaar. In dat geval pleiten wij voor eenduidige begripskeuzen.

Aangezien dit grotendeels voorgenomen besluiten zijn, danwel uitvoeringsbesluiten zijn in de zin van de WOR, willen we bij deze de toezegging dat wij actief betrokken/geïnformeerd worden bij/over deze plannen en ons hierover om advies wordt gevraagd.

Wij zijn niet alleen nieuwsgierig naar de inhoud van deze plannen, maar minstens zo nieuwsgierig naar de planning die leidt tot de totstandkoming van die plannen. Deze planning ontbreekt op dit moment .

Advies:
- *Creëer meer duidelijkheid over scope en doel van deze plannen*
- *Hanteer eenduidige begrippen voor 'dezelfde' plannen*
- *Kom z.s.m. met een nieuwe detailplanning voor de periode t/m 31-12-2016.*

8. Overige aandachtspunten

We willen benadrukken dat de naam van punt 8 niet betekent dat het een minder belangrijke restcategorie betreft, maar punten zijn die we niet direct onder een van de vorige konden plaatsen.

Risicoparagraaf
We vragen aandacht voor de financiële risico's en hebben behoefte aan meer duidelijkheid over een aantal zaken:
- Raming sociaal plan i.r.t. mogelijke forse boventalligheid (met name krimp aantal leidinggevenden).
- Welk onderzoek is gedaan naar financiële mogelijkheden voor subsidie/ondersteuning vanuit provincie/rijk?
- Gelijkwaardige beloning bij een organisatie van grotere schaal zal een opwaartse druk op het loongebouw hebben, wat zijn daarvan de kengetallen? Kan Buitenhek/Leeuwendaal hier voor ons inzicht in geven?
- Komt een BTW-nadeel nog bovenop de taakstelling? Werk in dat geval met duidelijke cijfers/twee scenario's.
- In het huidige model kan sprake zijn van een hoge overhead gelet op het grote domein bedrijfsvoering.

Ervaringen Sociaal Domein
Inmiddels zijn de eerste ervaringen binnen het sociaal domein bekend. We horen van medewerkers een aantal zaken die we nu al in dit stadium aan u willen meegeven:

ICT
De medewerkers zijn veel tijd kwijt en verliezen daarmee aan productiviteit voor het apart inloggen op drie gemeentelijke applicaties/omgevingen. Wij gaan ervan uit dat u bij het ICT plan ervoor zorgt dat faciliteiten/voorwaarden dusdanig zijn geregeld dat geen onnodig tijdsverlies optreedt.

Junior-medior-senior?
Er wordt gewerkt met een zekere functiedifferentiatie van senioren en 'anderen'. Wij begrijpen de wens om specialisaties mogelijk te maken, maar stellen ons de vraag of niveaudifferentiatie bijdraagt aan betere resultaten. Wij zijn voorstander van het benadrukken van een adequate verdeling van taken binnen (zelfsturende) teams op basis van competenties, drijfveren en talenten en niet op basis van functiedifferentiatie. Bouw nu geen cascades in die feitelijk belemmerend

kunnen werken om flexibiliteit in taakverdeling te realiseren. Flexibiliteit zit minder in het functiegebouw als in mensen en teams zelf.

Reistijd
Besteed in het huisvestingsplan aandacht aan de beperking van de reistijd. De spreiding over drie locaties kost op dit moment veel reistijd.

Opdracht aan Buitenhek/Leeuwendaal (B/L)
Wij vinden het teleurstellend dat in het proces om te komen tot een fijnstructuur in de offerte van B/L nauwelijks aandacht is voor input van medewerkers.
Verder ondersteunen wij van harte als op taakniveau goed beschreven wordt welke werkzaamheden medewerkers uitvoeren, om daarmee meer informatie te leveren aan de plaatsingscommissie en zeker de onderlinge vergelijkbaarheid te vergroten.
Van belang is dat de medewerkers hier zelf een rol bij hebben in afstemming met hun leidinggevende.

Advies:
- *Borg de betrokkenheid van medewerkers in het proces naar fijnstructuur. Wij begrijpen dat de tijd dringt. Kies bijvoorbeeld voor een presentatie van concept-structuur per domein, waarbij medewerkers zelf kiezen bij welk domein zij willen aansluiten. Geef volop ruimte voor vragen en commentaar en laat B/L helder terugkoppelen wat zij met de vragen/commentaren heeft gedaan.*
- *Borg de betrokkenheid van medewerkers en hun leidinggevende bij het vaststellen van huidige taakvelden, ten behoeve van plaatsing.*

Evalueren en monitoren
Wij begrijpen dat (door-)ontwikkeling van de organisatie een continu proces is. Juist daarom is het goed om de vingers aan de pols te houden en goed te evalueren.
Wij zijn er voorstander van om het organisatieontwikkelplan (of welke naam het krijgt) uit te werken op meerdere niveaus dat het meetbare/merkbare richting geeft aan de koers, de cultuur en de stappen/'mijlpalen' die daarin gezet/bereikt moeten worden. Kortom in termen van tussenresultaten. De niveaus (concern-domein-team) moeten onderling sterk verbonden zijn en elke medewerker moet het plan kunnen begrijpen in zijn samenhang.

Advies:
Wij stellen voor eens per kwartaal als nieuwe OR en MT/directieraad op basis van een beperkt aantal indicatoren elkaar bij te praten over de stand van zaken.
Indicatoren zouden kunnen zijn:
- *Feitelijke realisatie ontwikkelplannen van teams en medewerkers (worden activiteiten volgens planning uitgevoerd, wordt budget besteed)*
- *Voortgang in ontwikkeling van teams, welke concrete meetbare of merkbare voortgang wordt per team geboekt*
- *Beleving werkdruk en hoogte ziekteverzuim*

Wij adviseren direct bij het maken van het ontwikkelplan concreet uit te werken hoe monitoring/bijsturing plaats gaat vinden.

Afbouw van formatie van natuurlijke uitstroom
De drie gemeenten beogen met de werkorganisatie HLT een hogere kwaliteit van de dienstverlening te leveren, verbeteren van de strategische positie, verminderen van kwetsbaarheid en efficiënter te werken. Wij staan achter deze uitgangspunten. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat in de

werkorganisatie HLT de formatie via natuurlijke uitstroom kan worden afgebouwd via het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd. Naar onze mening kan het geen automatisme zijn dat de functie van medewerkers bij het bereiken van de AOW leeftijd wordt "weg" bezuinigd. Op zijn minst zal goed gekeken moeten worden naar de taken van de functie die wordt afgebouwd. Eventueel taken elders in de werkorganisatie onderbrengen. De OR zal dit proces kritisch volgen.

Advies
Wij adviseren om functies bij het bereiken van de AOW gerechtigde leeftijd niet automatisch af te bouwen, maar eerst goed naar de taken van deze functies te kijken. Wellicht taken elders in de organisatie onderbrengen.

Verdere procedure rond dit advies

Ten aanzien van de verder rond deze advisering te volgen procedure maken wij u voor de volledigheid en wellicht ten overvloede attent op de volgende passages uit de WOR (artikel 25, vijfde en zesde lid):

Artikel 25, vijfde lid:
"Indien na het advies van de ondernemingsraad een besluit als in het eerste lid bedoeld wordt genomen, wordt de ondernemingsraad door de ondernemer zo spoedig mogelijk van het besluit schriftelijk in kennis gesteld. Indien het advies van de ondernemingsraad niet of niet geheel is gevolgd, wordt aan de ondernemingsraad tevens medegedeeld waarom van het advies is afgeweken. Voor zover de ondernemingsraad daarover nog niet heeft geadviseerd, wordt voorts het advies van de ondernemingsraad ingewonnen over de uitvoering van het besluit."

Artikel 25, zesde lid:
"Tenzij het besluit van de ondernemer overeenstemt met het advies van de ondernemingsraad, is de ondernemer verplicht de uitvoering van zijn besluit op te schorten tot een maand na de dag waarop de ondernemingsraad van het besluit in kennis is gesteld. De verplichting vervalt wanneer de ondernemingsraad zulks te kennen geeft. Het is de ondernemer verboden een besluit uit te voeren gedurende de periode waarin de uitvoering van het besluit moet worden opgeschort."

De Bijzondere Ondernemingsraad HLT, 18 januari 2016

Natalie van Hattum (duo-voorzitter)

Peter Vermeer (duo-voorzitter)

Richard Rietveld (secretaris

b/a