

# Resultaten OR-enquête toekomst BAR-organisatie

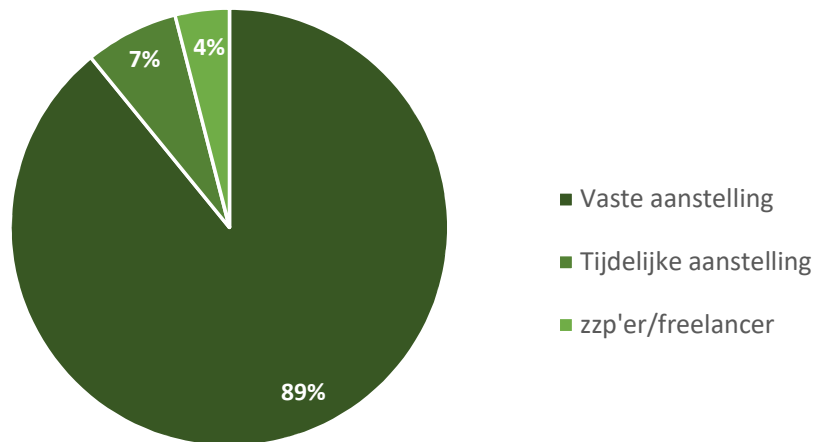
d.d. 10-10-2022



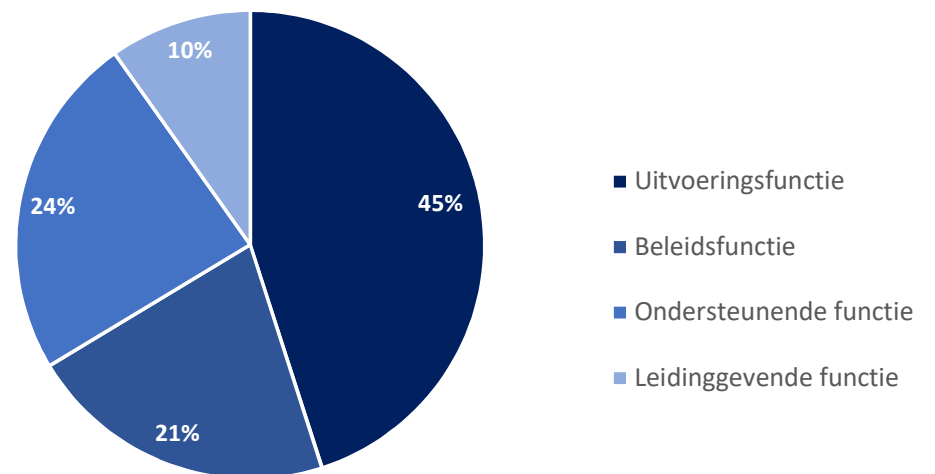
# Goede onderzoeksrespons

- Aantal deelnemers: 479

Dienstverband



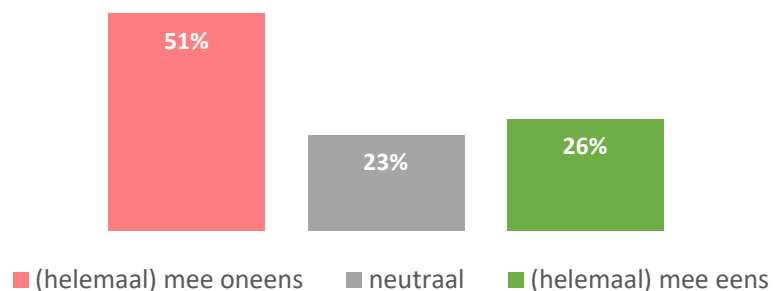
Functie



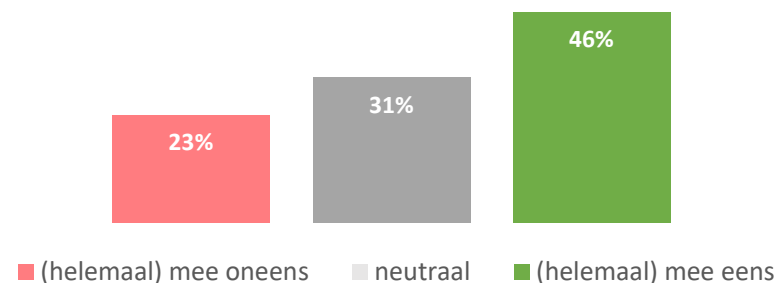
# Onzekerheid onder medewerkers

Er bestaat een gevoel van onzekerheid onder medewerkers over wat een organisatieverandering voor hen zou betekenen. Ongeveer de helft van de medewerkers is goed op de hoogte van de laatste stand van zaken.

Voor zover dat al bekend is, begrijp ik goed wat de mogelijke organisatieverandering voor mij zou betekenen.



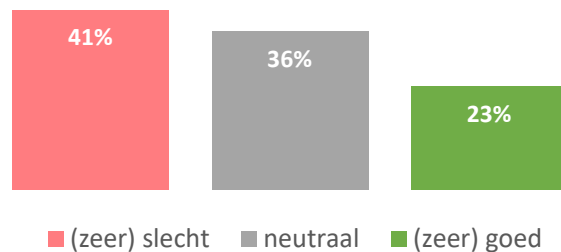
Ik ben goed op de hoogte van de huidige stand van zaken rond de mogelijke organisatieverandering.



# Medewerkers kritisch op communicatie

Een groot deel van de medewerkers is negatief over de communicatie omtrent de mogelijke organisatieverandering.

Wat vind je van de communicatie omtrent de mogelijke organisatieverandering?



# Meerdere medewerkers die de communicatie (zeer) slecht vinden (41%), plaatsen opmerkingen dat..

- ..er veel mis ging bij het eerste communicatiemoment (o.a. de timing, het gebrek aan een vooraankondiging). Sommige medewerkers geven aan dat dit de toon heeft gezet, en hun vertrouwen heeft geschaad.
- ..zij het gevoel hebben dat de algemeen directeuren zich onvoldoende hard maken voor de belangen van de medewerkers en de kwaliteit die de organisatie levert. Ze voelen zich niet goed vertegenwoordigd tegenover de colleges.
- ..de communicatie te weinig empathisch is. Er moet meer aandacht voor het perspectief/de gevoelens van medewerkers.
- ..zij vinden dat er te weinig mét de medewerkers wordt gecommuniceerd. Zij worden bijvoorbeeld niet gehoord in de lopende onderzoeken.
- ..er veel te veel onduidelijkheid is, en dit zorgt voor onrust. Inhoudelijk is veel misschien nog onbekend, maar duidelijkheid ontbreekt ook over het proces, de vervolgstappen, etc. De communicatie komt ondoordacht over.

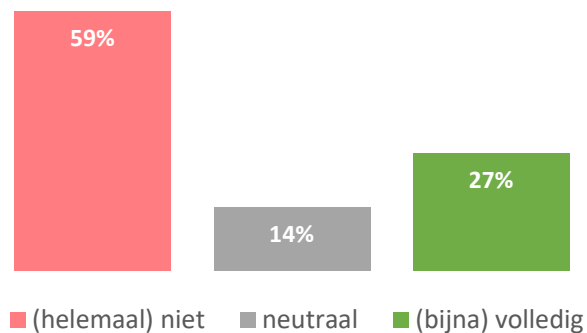
# Meerdere medewerkers die de communicatie (zeer) goed vinden (23%), plaatsen opmerkingen dat..

- ..er voldoende aandacht voor de mogelijke reorganisatie is. Zij vinden het ook fijn dat er via verschillende kanalen wordt gecommuniceerd (vlogs, intranet, mail, bijeenkomsten (live/via teams))
- ..zij zien dat de directie zich inspant om tijdig te communiceren, ook al zijn veel zaken inhoudelijk nog niet duidelijk.
- ..zij positief zijn over hoe de communicatie in de loop van het proces verbeterd is.
- ..zij door hun leidinggevenden goed op de hoogte worden gesteld.
- ..zij het fijn vinden dat benadrukt wordt dat er ruimte is voor vragen, en dat de directie desgewenst aanschuift bij teamoverleggen.

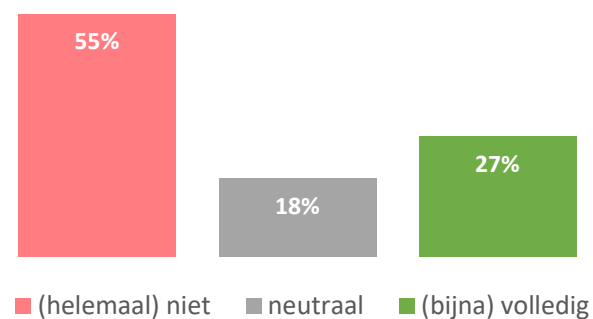
# Gering draagvlak gemeentespecifiek werken

Ruim meer dan de helft van de organisatie vindt het geen goed idee, en staat er niet achter om de werkzaamheden in hun cluster gemeentespecifiek in te richten.

Vindt gemeentespecifiek werken in hun cluster een goed idee



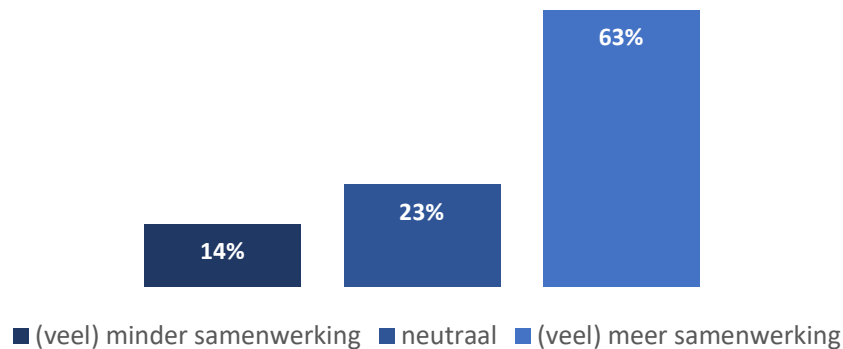
Staat achter gemeentespecifiek werken in hun cluster



# Medewerkers willen meer ambtelijke samenwerking

63% geeft juist de voorkeur aan (veel) méér ambtelijke samenwerking.

Voorkeur voor meer/minder ambtelijke samenwerking

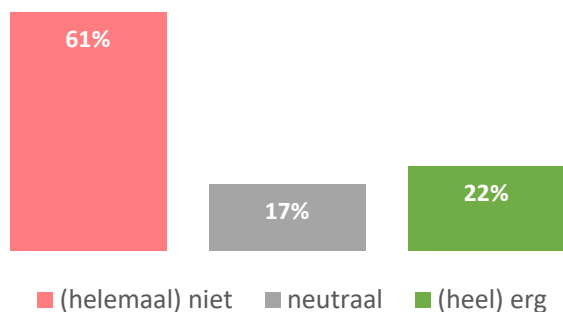




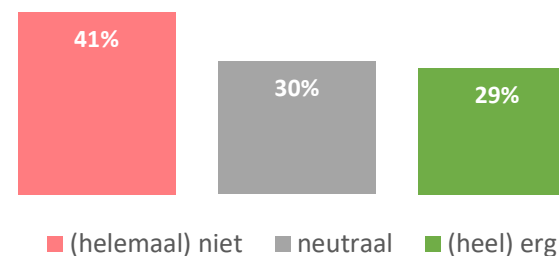
# Kwaliteit dienstverlening zal niet verbeteren

61% van de medewerkers denkt dat gemeentespecifieke organisatie de kwaliteit van dienstverlening voor inwoners, bedrijven en partners (helemaal) niet verbetert. 41% denkt dat dienstverlening aan bestuurders niet verbetert.

Denkt dat organisatieverandering de dienstverlening aan inwoners, bedrijven en partners verbetert.



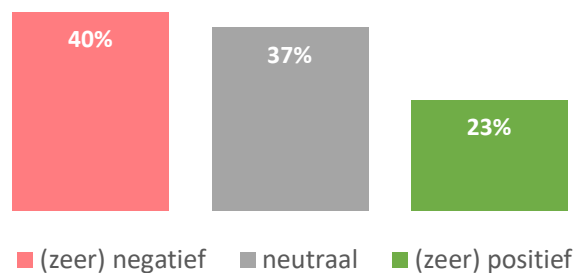
Denkt dat organisatieverandering de dienstverlening aan bestuurders verbetert.



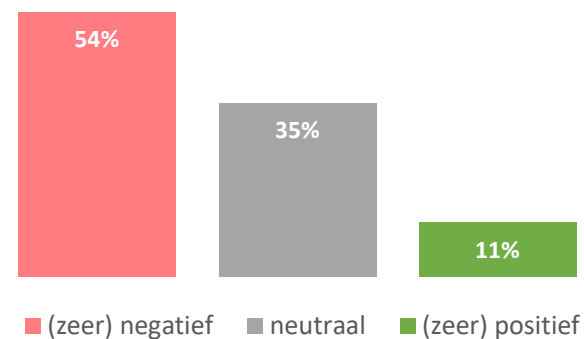
# Werktevredenheid en doorgroei onder druk

Een groot deel van de medewerkers geeft aan dat hun werktevredenheid omlaag zou gaan, en doorgroeimogelijkheden sterk verminderen als de werkzaamheden gemeentespecifiek worden georganiseerd.

Effect op werktevredenheid



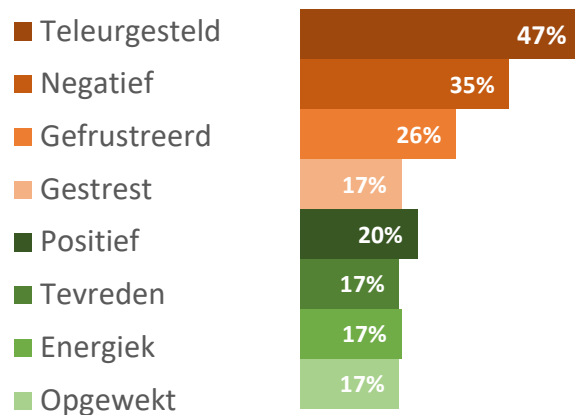
Effect op doorgroeimogelijkheden



# Meer negatieve dan positieve gevoelens

Sinds werd meegedeeld dat de werkzaamheden mogelijk 'gemeentespecifiek' georganiseerd gaan worden, voelen medewerkers zich eerder negatief dan positief. Veel medewerkers zijn teleurgesteld, en het ontbreekt aan energie en positiviteit. De meeste medewerkers voelen zich er niet gestrest door.

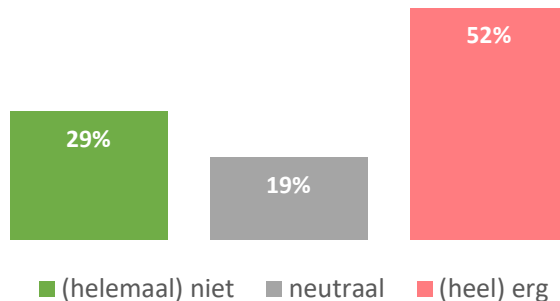
Voelt zich (heel) erg...



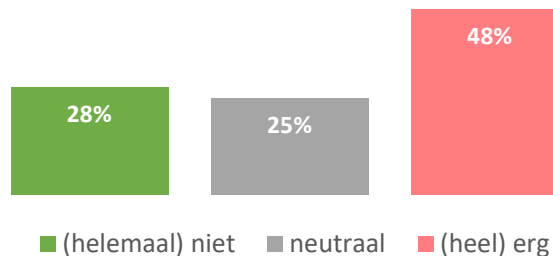
# Zorgen over uitdaging in baan

Er leven veel zorgen onder medewerkers. De helft maakt zich zorgen of hun baan na een reorganisatie nog wel leuk, uitdagend of passend is. 58% maakt zich geen zorgen over het baanbehoud.

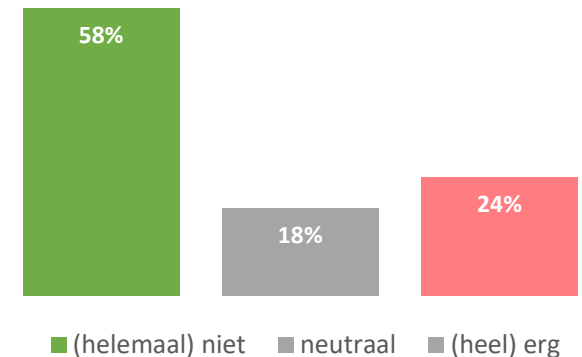
Maakt zich zorgen of baan nog leuk/uitdagend is na reorganisatie



Maakt zich zorgen of baan nog past bij ambities/ontwikkelingsdoelen na reorganisatie



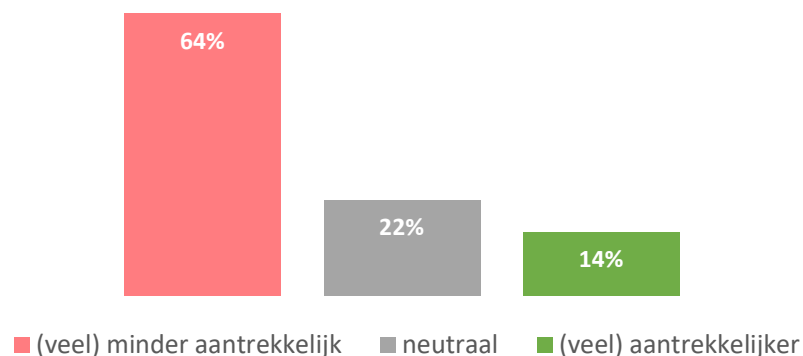
Maakt zich zorgen over baanbehoud



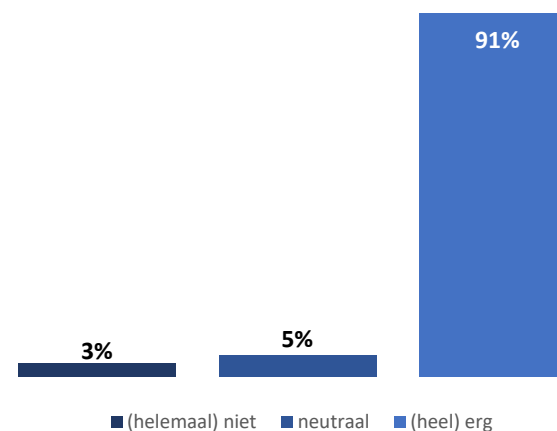
# Aantrekkelijkheid organisatie vermindert

Twee derde vindt dat de organisatie (veel) minder aantrekkelijk wordt voor medewerkers als er nog maar voor één gemeente gewerkt zou worden. Bijna iedereen zou wel zelf willen kiezen voor welke gemeente ze zouden komen te werken.

Aantrekkelijkheid organisatie voor medewerkers na organisatieverandering



Vind jij het van belang dat je zelf zou mogen kiezen voor welke gemeente je werkt?

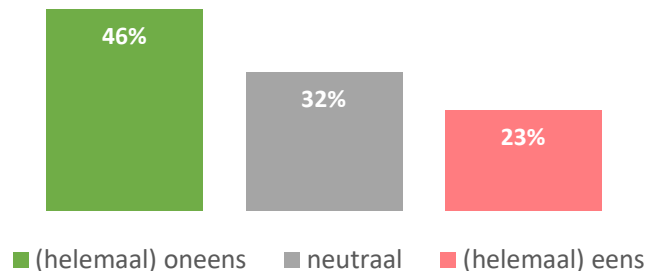


# Risico op verloop personeel

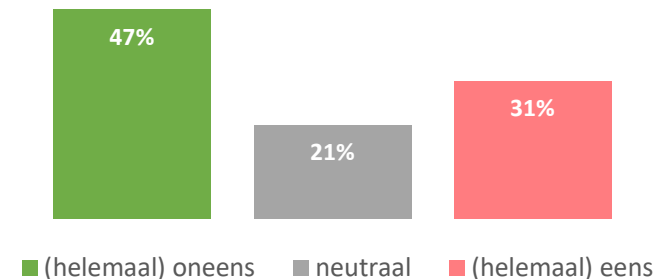
Zo'n kwart van de medewerkers is van plan om binnen een jaar een nieuwe baan te zoeken buiten de BAR-organisatie.

Voor 31% is dat zo concreet dat ze dit al met hun naasten bespreken.

Is binnen een jaar van plan een nieuwe baan buiten de BAR-organisatie te zoeken.



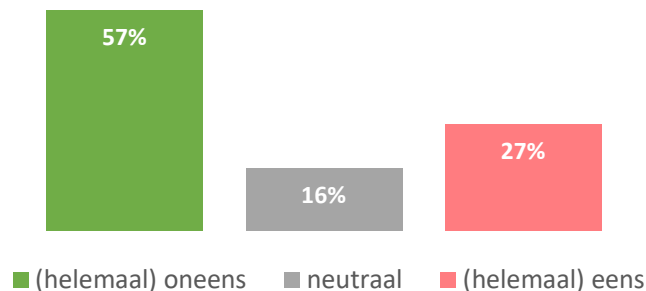
Praat met sociale omgeving over de wens een nieuwe baan te zoeken.



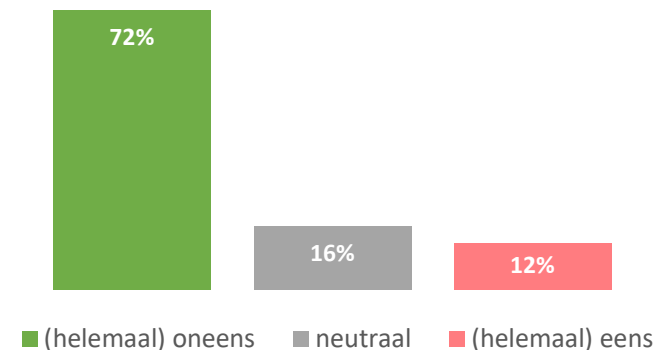
# Externe oriëntatie medewerkers

27% heeft al voorbereidingen getroffen voor het zoeken naar een nieuwe baan, 12% heeft al gesolliciteerd.

Heeft al voorbereidingen getroffen om nieuwe baan te zoeken (cv updaten, vacatures zoeken)



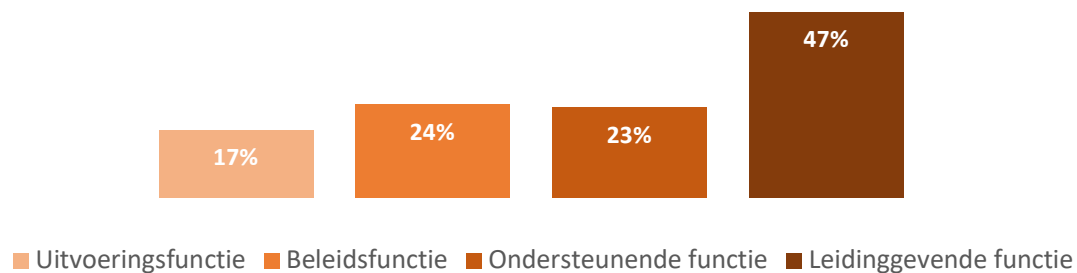
Heeft actie ondernomen om nieuwe baan te vinden (sollicitatiebrief verstuurd, sollicitatiegesprek gevoerd)



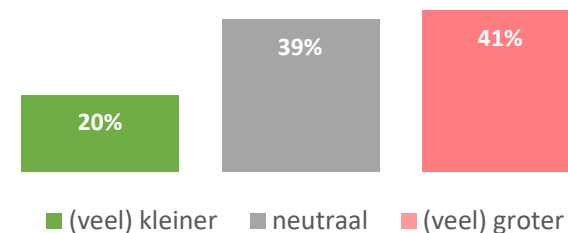
# Risico op verloop groeit bij gemeentespecifiek werken

Vooral onder leidinggevenden is er een acuut risico op leegloop: bijna de helft (47%) geeft aan binnen een jaar weg te zijn. 41% van de medewerkers geeft aan dat ze nog sneller op zoek gaan naar een andere baan als ze voor één gemeente komen te werken.

Is binnen een jaar van plan een nieuwe baan buiten de BAR-organisatie te zoeken.



Als ik nog maar voor één gemeente zou komen te werken, wordt de kans dat ik een andere baan zoek..







Uw brief van: -  
Ons kenmerk: 627511  
Bijlage(n): 1  
Onderwerp: Rol ondernemingsraad in  
toekomst BAR-Organisatie

Contactpersoon: B. Vollenberg  
Ambt. Secr. ondernemingsraad BAR-organisatie  
Telefoon: 010-5030565  
Email: b.vollenberg@bar-organisatie.nl  
Datum: 10-10-2022

Geachte heer Klaucke, beste Henk,

De toekomst van de BAR-organisatie is het laatste anderhalf jaar in toenemende mate onzeker. Niet alleen voor de bestuurders, maar ook voor alle collega's van de BAR-organisatie. De ondernemingsraad heeft zich voortdurend participierend en meedenkend opgesteld. Momenteel lopen er twee onderzoeken - Albrandswaard afzonderlijk en Ridderkerk en Barendrecht samen -, is er één oriëntatie gaande en is er een procesbegeleider aangesteld. Dit terwijl er al een onderzoek van Berenschot beschikbaar is en de evaluatie BAR2020 is uitgevoerd. De ondernemingsraad heeft geconstateerd dat er vanuit het bestuur van de BAR-organisatie, ondanks dat wij hier bij u meermaals om gevraagd hebben, geen mogelijkheid is geboden om participerende medezeggenschap uit te voeren.

Diverse keren (op 25 april 2022 per brief en per mail op 27 juli 2022) hebben wij u gewezen op de ontstane onrust en opgeroepen tot een gesprek met het bestuur. Hier is vanuit het bestuur niet op in gegaan. De onrust zijn geluiden dat collega's zich afvragen of een wijziging in samenwerking ten goede komt aan de inwoner, maar ook aan de bestuurder zelf. Ook hebben wij overgebracht dat collega's zich onzeker voelen over de gevolgen die een mogelijke wijziging met zich meebrengt voor het eigen takenpakket.

Let wel, ons doel is niet het bestuur ter verantwoording te roepen, maar wel onze zorgen te uiten over de onrust die de toekomst van de BAR-organisatie met zich meebrengt. Deze onrust duurt al ruim anderhalf jaar!

### **Stapje terug**

De ondernemingsraad ziet geen andere mogelijkheid dan te besluiten om 'een stapje terug te doen' en haar formele rol te pakken zodra er daadwerkelijk een adviesaanvraag en/of instemmingsverzoek ligt. De ondernemingsraad is namelijk van mening dat rust in het proces, om eindelijk tot een bestuurlijke keuze te komen, wenselijk is.

De onrust in de organisatie hebben wij kunnen peilen in een door de ondernemingsraad uitgezette enquête onder onze collega's. Later in deze brief gaan we verder in op de resultaten van deze enquête.



In deze brief zetten wij onze overwegingen uiteen, waarom wij ons terug trekken uit een proces waarin wij in de praktijk al langs de zijlijn staan. Dit betekent niet dat de ondernemingsraad stil gaat zitten als het gaat om lopende thema's. Er zijn namelijk veel thema's die meer aandacht verdienen dan dat zij nu krijgen.

De BAR-organisatie werkt, nog steeds, iedere dag hard om het bestuur en de politiek zo goed en professioneel mogelijk te blijven te bedienen. De thema's waar de ondernemingsraad aandacht aan blijft geven, lichten wij in deze brief toe.

### **OR-enquête**

Zoals eerder vermeld, hebben wij een enquête uitgezet onder onze collega's. Deze achterbanraadpleging heeft plaatsgevonden van donderdag 15 september tot en met maandag 26 september 2022. Wij hebben de enquête gestuurd naar al onze collega's, dus ook inhuur. Van deze 1.400 collega's hebben 479 collega's de enquête ingevuld. Een mooi resultaat gezien de korte tijd dat deze enquête open stond. Het is een voldoende representatieve weergave om aan te kunnen geven wat er speelt op de werkvloer.

De uitkomst van de enquête (zie bijlage) brengt de onrust in beeld. De onrust waar we het in deze brief al over hebben gehad, berust namelijk niet alleen op een onderbuikgevoel. Dat gevoel is ook duidelijk in cijfers. 51% van de respondenten geeft aan dat zij, op basis van de huidige informatie, de impact voor zichzelf niet kunnen overzien. Ook hebben we gevraagd naar de gevoelens die de discussie over 'meer gemeentespecifiek werken' geeft. Collega's voelen zich teleurgesteld en het ontbreekt aan energie en opgewektheid. Ook over de effecten op dienstverlening zijn de respondenten niet optimistisch. 61% van de respondenten denkt dat gemeentespecifieke organisatie de kwaliteit van dienstverlening voor inwoners, bedrijven en partners (helemaal) niet verbetert. 41% denkt vervolgens dat dienstverlening aan bestuurders niet verbetert.

Er leven veel zorgen onder collega's. De helft maakt zich zorgen of hun baan na een reorganisatie nog wel leuk, uitdagend of passend is. Over baanbehoud maken minder collega's zich zorgen. Ongeveer een kwart van de respondenten is van plan om binnen een jaar een nieuwe baan te zoeken, buiten de BAR-organisatie. Ruim 10% heeft zelfs al een sollicitatie lopen. Vooral onder leidinggevendenden is er een acuut risico op leegloop: bijna de helft (47%) geeft aan binnen een jaar weg te zijn.

### **Focus op vijf thema's**

De ondernemingsraad gaat zich tot aan de definitieve besluitvorming focussen op de huidige BAR-organisatie, hoe lang dat ook nog moge duren. In de ogen van de ondernemingsraad is het in deze periode noodzakelijk om vijf thema's aandacht te (blijven) geven. Die thema's zijn:

1. Zorg voor extra capaciteit;
2. Verlaag de werkdruk;
3. Blijf binden en boeien;
4. Verlaag het ziekteverzuim;
5. Zorg voor werkplezier.

Deze thema's lichten wij hieronder nader toe.



### **1. Zorg voor extra capaciteit**

Wij vragen ons hardop af of de huidige normcapaciteit wel dekkend is om de bestuurlijke ambities uit te kunnen voeren. De huidige organisatie piept en kraakt om meerdere redenen. De eerste is de ontstane onrust vanwege de toekomst van de BAR-organisatie. Een groot deel van de oud-collega's geeft in exitgesprekken aan dat ze de organisatie verlaten vanwege de ontstane onrust. Het gevolg is dat de werkdruk toeneemt voor de collega's die wel blijven. Ook de huidige arbeidsmarkt draagt niet bij aan het op peil kunnen houden van het aantal FTE (momenteel staan binnen de gemeentelijke sector 11.000 vacatures open). En als mensen dan al instromen, vraagt dit tijd van collega's om de nieuwe collega in te werken. De beschikbare formatie is daardoor niet 100% formatief. Als laatste zien we een hoog ziekteverzuim, wat ook niet bijdraagt aan het kunnen voldoen van alle bestuurlijke ambities.

Graag verwijzen wij naar het onderzoek van & Van de Laar B.V. (*Sterk in nabijheid, slim in robuustheid*, kenmerk: R-2021-058, d.d. 15 februari 2022). Daarin staat dat de BAR-organisatie lagere apparaatskosten heeft en een kleiner ambtelijk apparaat dan het gemiddelde van acht referentiegemeenten. Wij beschikken over gemiddeld 6,44 ambtenaren per 1.000 inwoners, daar waar vergelijkbare gemeenten van 30.000 tot 50.000 inwoners over gemiddeld 8,4 ambtenaren per 1.000 inwoners beschikken. Ons advies is om het personeelsbudget zodanig op orde te brengen, zodat dit voldoende is om het gelijk te trekken aan dat van de vergelijkbare gemeenten. Dit om zoveel van de hierboven geschetste redenen in de toekomst niet of minder relevant te maken. Én om de bestuurlijke ambities nog beter te kunnen verwezenlijken.

### **2. Verlaag de werkdruk**

De werkdruk is hoog. Dit blijkt uit het laatste medewerkersonderzoek (2022), maar ook uit het medewerkersonderzoek uit 2020. Het is een blijvend probleem dat zichzelf moeilijk oplost. Toch kunnen we elkaar helpen. Benut daarbij OGON (opdrachtgeven-opdrachtnemen) beter. Niet alleen door de collega's van de BAR-organisatie, maar zeker ook door de besturen. Opdrachten moeten duidelijk en met elkaar afgestemd zijn om ze uit te kunnen voeren. Alleen zo kunnen we inzichtelijk krijgen of de opdrachten uitvoerbaar zijn. Voldoende ambtelijke capaciteit is daarbij essentieel. En blijkt dat er te veel werk is, dan is prioriteren nodig.

Nee zeggen lijkt niet altijd mogelijk, daar waar je toch ook van enige taakvolwassenheid mag uitgaan. Op dit moment piept en kraakt de organisatie aan alle kanten, met uitval als gevolg (daarover later meer). Kennis en kwaliteit wordt steeds belangrijker, blijf daar dan ook in investeren, zeker bij een hoge werkdruk.

Wij begrijpen heel goed dat er bestuurlijke ambities zijn, graag zelfs, maar deze moeten wel realistisch en uitvoerbaar zijn. Niet alleen op het gebied van de eerder benoemde capaciteit, maar ook op het gebied van kennis. Én zoals in het vorige thema al vermeld, het verhogen van de ambtelijke capaciteit draagt ook bij aan het kunnen waarmaken van bestuurlijke ambities.

Waardering wordt regelmatig uitgesproken. Dat is mooi, maar zorg er ook voor dat men dit voelt en zet dit in daden om. Anders verliest uitgesproken waardering op den duur zijn waarde. Op dat punt zijn we inmiddels in de BAR-organisatie. De onduidelijkheid over de toekomst van BAR-organisatie zorgt er namelijk voor dat de waardering die is en wordt uitgesproken, niet altijd oprecht voelt.

### **3. Blijf binden en boeien**

Het lijkt misschien simpel, maar binden en boeien is dat zeer zeker niet. We zien collega's op dit moment vertrekken, waarbij ze in de exitgesprekken aangeven dat dit grotendeels door de nog



BAR-organisatie

onbekende toekomst van de BAR-organisatie komt. De vraag is, hoe bind je de collega's die nu voor de BAR-organisatie werken? Wij denken dat dat mogelijk is door te investeren in collega's en ze perspectief te geven. Investeren doe je onder andere door voldoende opleidingsmogelijkheden te geven.

Bezuinigingen hebben er jammer genoeg voor gezorgd dat we steeds minder kunnen opleiden. Ook het opheffen van de BAR-Academie draagt hier niet aan bij. Dat betekent overigens niet dat er niets gebeurt op het gebied van opleiden, maar we willen er wel voor waarschuwen. Daarnaast blijven we ook aandacht vragen voor de goede waardering in de vorm van een passende beloning. Juist in deze tijd wil je mensen behouden. Investeer in aandacht, beloning en secundaire arbeidsvoorwaarden voor de collega's die blijven. Zij zijn het fundament waarop de organisatie is gebouwd. Zij die vertrekken, vertrekken toch wel, met of zonder afscheidsfeestjes.

Perspectief krijgen de collega's als ze weten dat ze kunnen doorgroeien, als het werkplezier hoog is (ook daarover later meer), ze autonoom te werk kunnen gaan en ze vertrouwen krijgen. Dat laatste is misschien nog wel het allerbelangrijkste. Vertrouwen is de sleutel.

Toekomstige collega's moeten in een warm bad terecht komen. Ze moeten graag voor de BAR-organisatie willen werken. Met de keuze op de arbeidsmarkt en de onduidelijkheid van de BAR-organisatie, zijn we minder aantrekkelijk als werkgever. Blijf daarom aandacht geven aan de BAR-identiteit. Maak inzichtelijk met welke maatschappelijke opgaven wij ons bezighouden. Toekomstige collega's moeten daarnaast een bijdrage willen leveren aan vraagstukken in het publieke domein, met innovatieve vormen van samenwerking.

Kortom, niet alleen de maatschappelijke opgaven zijn belangrijk. Ook de krapte op de arbeidsmarkt vraagt er om, om nu actief te investeren in de eigen organisatie.

#### **4. Verlaag het ziekteverzuim**

Het ziekteverzuim binnen de BAR-organisatie is hoog (Q1 7,46% en Q2 6,43%). Dit percentage ligt hoger dan de doelstelling van 4,8% en boven de gemeentelijke norm van 5,0%. Enerzijds komt dat nog steeds door corona en een griepgolf, maar ook door de oplopende werkdruk (zie thema 2) en door de onbekende toekomst van de BAR-organisatie.

Dat hoge verzuimpercentage zorgt voor hoge kosten (in de eerste twee kwartalen bijna € 900.000,- meer dan het jaar daarvoor). Wij vragen hier als ondernemingsraad aandacht voor. Wellicht is het een idee juist extra te investeren in arbo-dienstverlening. Investeren kan namelijk ook opleveren. Helemaal in de wetenschap dat leidinggevend door de hoge werkdruk minder tijd kunnen vrijmaken om zich met verzuimbegeleiding bezig te houden. Een goede regievoering blijft een punt van aandacht. Maak hier structureel middelen voor vrij, dus niet uit het centraal opleidingsbudget. Het gaat niet om opleiden, maar over vitaliteit. Dat hoort, vindt de ondernemingsraad, niet uit een opleidingsbudget te komen, wat nu al twee jaar gebeurt.

#### **5. Zorg voor werkplezier**

Zonder werkplezier, daalt de motivatie. Wij blijven dan ook aandacht vragen voor het thema werkplezier. Collega's moeten de ruimte hebben en ervaren om zelfstandig de werkzaamheden op te pakken. Uiteraard is er een teamleider of clustermanager om daarin te begeleiden, maar het begint bij de collega zelf. Dat stukje zelfverantwoordelijkheid draagt bij aan werkplezier, volgens ons. Daarnaast moet er genoeg ruimte zijn voor ontspanning. Zorg ervoor dat er voldoende budget is, zodat collega's voldoende kunnen ontspannen. Niet alleen als team, maar ook als cluster en zelfs als gehele BAR-



organisatie. Voldoende mogelijkheden voor opleidingen en trainingen dragen bij aan het werkplezier. Een werknemer die zichzelf niet kan uitdagen, verliest de focus, óf vertrekt. Dit hebben we ook al bij thema 3 benoemd.

Successen delen we te weinig. Er zijn nog te veel schotten binnen de organisatie. Door te ontschotten maak je inzichtelijker wie waar mee bezig is en wat de resultaten zijn. Dat geldt organisatiebreed, van bestuur tot aan de buitendienst. Iedereen heeft zijn of haar successen. Die mogen we best zien met zijn allen.

Als laatste vragen wij aandacht voor sociale veiligheid. In de horizontale samenwerking, die wij als BAR-organisatie voor ogen hebben, moeten we altijd (kritische) vragen kunnen stellen. In de praktijk blijkt dit niet altijd te kunnen. Zorg ervoor dat iedere collega zich veilig voelt om een vraag te stellen, aan wie dan ook.

### **Concluderend**

De organisatie gaat naar alle waarschijnlijkheid veranderen. Dit zorgt voor onrust onder de collega's. Echter, die collega maakt wel deel uit van die verandering en ook van het succes. Investeer daarom in onze collega's; zorg voor verlaging van de werkdruk door de capaciteit op formatie te brengen, boei en bind de collega aan de organisatie door waardering (niet enkel in woord) én zorg dat collega's zich kunnen blijven ontwikkelen. Dit draagt bij aan werkplezier en zorgt naar alle waarschijnlijkheid ook voor een verlaging van het ziekteverzuim.

### **Ter afsluiting**

De ondernemingsraad heeft veel tijd en energie gestoken in adviezen aan de WOR-bestuurder aangaande de toekomst van de BAR-organisatie. Ook in deze brief. Dit doen wij omdat wij van mening zijn dat wij een waardevolle en constructieve bijdrage willen en kunnen leveren.

Met vriendelijke groet,

Namens de ondernemingsraad BAR-organisatie,

De Voorzitter,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Bart Verhoeven', written over a light blue grid background.

Bart Verhoeven

De Vicevoorzitter,

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'Mieke Dijkstra', written over a light blue grid background.

Mieke Dijkstra

**Bijlage:** Resultaten OR-enquête toekomst BAR-organisatie, d.d. 10-10-2022

Aan de ondernemingsraad

Uw brief van:	10 oktober 2022	Ons kenmerk:	-
Uw kenmerk:	627511	Contact:	Henk Klaucke
Bijlage(n):	Plan van Aanpak OOTO	Datum:	04 november 2022

Onderwerp: Reactie op uw brief van 10 oktober 2022

Geachte ondernemingsraad,

Op 10 oktober jongstleden heb ik van u een brief mogen ontvangen met als onderwerp “Rol ondernemingsraad in toekomst BAR-Organisatie.” Hierbij was tevens bijgevoegd de resultaten van de enquête die u onder het personeel gehouden heeft. In deze brief ga ik graag op beide onderwerpen in.

#### **Dank voor uw inzet en betrokkenheid**

Als eerste wil ik u danken voor uw inzet en betrokkenheid bij de BAR-organisatie en de medewerkers van onze organisatie. Deze inzet en betrokkenheid blijkt uit de gesprekken die wij regelmatig met elkaar voeren, uit de intensieve contacten die u onderhoudt met uw achterban en spreekt ook uit uw brief van 10 oktober. Samen met u ben ook ik overtuigd van het feit dat u een waardevolle en constructieve bijdrage heeft geleverd, op dit moment nog steeds levert en ongetwijfeld ook in de toekomst zal leveren.

#### **Participatieve medezeggenschap**

Ik heb begrip voor uw teleurstelling ten aanzien van het feit dat er geen participerende medezeggenschap heeft plaatsgevonden in het proces van de politiek-bestuurlijke besluiten van 11 oktober jongstleden en uw gevoel aan de zijlijn te hebben gestaan. Tegelijkertijd geldt hier het politieke primaat waar wij als ambtenaren ons toe te verhouden hebben. Nu de besluiten over het “wat” zijn genomen komen we in een andere fase terecht waar ik vanuit mijn verantwoordelijkheid zeker in wil zetten op participatieve medezeggenschap over het “hoe”. Concreet betekent dit dat ik u als ondernemingsraad graag uitnodig om actief deel te nemen in diverse overleggen, variërend van uw aanwezigheid tijdens diverse sessies met leidinggevend en de medewerkers in het komende jaar tot en met deelname in een strategische adviesgroep zodat de ondernemingsraad aan de voorkant mee kan denken over de te nemen besluiten. Dit uiteraard met behoud van uw rechten conform artikel 25 en/of 27 van de WOR. In de komende periode ga ik hierover graag verder met u in gesprek om in deze nieuwe fase samen met uw OR wel handen en voeten te kunnen geven aan het ook voor mij belangrijke aspect van participatieve medezeggenschap.

## Enquête

Het gevoel wat velen hadden dat er onrust in de organisatie heerst bij onze medewerkers heeft u vakkundig gekwantificeerd aan de hand van een enquête. Dit helpt bij het in beeld brengen van de huidige situatie en geeft aan waar we aan moeten werken en toont nogmaals uw betrokkenheid. Laat hierbij ook gezegd zijn dat iedere reorganisatie per definitie onrust geeft en dat we dat nooit helemaal weg kunnen halen. Wel kunnen we een aantal maatregelen nemen die de onrust verzachten dan wel beter hanteerbaar maken voor onze medewerkers. Zo houden wij bijvoorbeeld regelmatig bijeenkomsten met leidinggevenden en het (voltallige) personeel, gaan we werken met een duidelijke projectstructuur met een duidelijke positie voor de medezeggenschap en de medewerkers in diverse werkgroepen, maken we gebruik van communicatie via BAR-plaza en via de inmiddels bekende vlog's. Daarnaast ontwikkelen we een speciaal programma ter ondersteuning van de leidinggevenden om ze in staat te stellen om op een verander technisch juiste wijze de medewerkers te kunnen ondersteunen.

In uw brief heeft u ook vijf thema's beschreven waar u de aandacht voor vraagt;

1. Zorg voor extra capaciteit.
2. Verlaag de werkdruk.
3. Blijf binden en boeien.
4. Verlaag het ziekteverzuim.
5. Zorg voor werkplezier.

Om de realisatie van de vijf thema's daadwerkelijk te borgen zeg ik u toe dat wij daarvoor specifieke capaciteit vrij maken c.q. ter beschikking stellen. Zonder reeds nu met een uitgebreid plan te kunnen komen zeg ik u tevens toe deze punten mee te nemen in het plan van aanpak waaraan momenteel gewerkt wordt. Daarnaast hoor ik in de gesprekken met het bestuur dat er erkenning is voor de werkdruk, dat het bestuur open staat voor het gesprek over deze werkdruk en over het stellen van prioriteiten, en het belang van het behouden van het werkplezier.

In het kader van het OOTO-proces (Ontvlechten, Onthechten, Transitie en Opbouw) is het belangrijk dat we – overeenkomstig de vijf thema's van de OR – aandacht hebben voor de tijdelijke impact en risico's van de verandering en flankerende maatregelen nemen die zich richten op het voorkomen/verminderen van de risico's die kunnen ontstaan. Om vast enige richting mee te geven denk ik momenteel onder meer aan het volgende:

Tijdelijke impact / situaties	Maatregelen / oplossingen
Toename uitstroom	<ul style="list-style-type: none"><li>- De leidinggevenden hebben een belangrijke taak om de werknemers zo goed mogelijk te blijven informeren over de ontwikkelingen in de organisatie. Daarnaast is het van belang dat zij aandacht blijven hebben voor de behoeften van de werknemers (informatie, ondersteuning) en hen zo betrokken mogelijk te houden.</li><li>- Leidinggevenden in gesprek laten gaan over en aandacht laten houden voor ontwikkelingsvraagstukken van werknemers.</li><li>- Extra capaciteit werving en selectie inzetten om vacatures te kunnen blijven vervullen bij een toename aan uitstroom.</li><li>- Extra middelen voor arbeidsmarktcampagnes.</li><li>- Met de inhuurdesk in gesprek over toename tijdelijke inhuur i.p.v. vacaturevervulling.</li></ul>
Toename behoefte aan loopbaanadvies-/coaching	De ontwikkelingen zorgen naar verwachting voor meer aanvragen op het gebied van loopbaanadvies en coaching. De verwachting is dat we hier extra capaciteit op in moeten zetten binnen het Centrum voor Ontwikkeling en Mobiliteit (COM). Dit kan bijdragen aan het behoud van werknemers.
Boodschap/ communicatie op arbeidsmarkt	Besluit (DR) over welke boodschap naar buiten wordt gebracht (positie arbeidsmarkt) in vacatureteksten, werken bij-site, arbeidsvoorwaardengesprekken, vragen van kandidaten over toekomst van hun functie.
Introductie/onboarding	Besluit over wat (extra) nodig is in deze fase om nieuwe werknemers warm te laten laten landen in de organisatie. Welke boodschap dragen wij uit?

Tijdelijke impact / situaties	Maatregelen / oplossingen
Toename verzuim	<ul style="list-style-type: none"> <li>- De leidinggevenden hebben een belangrijke taak om de werknemers zo goed mogelijk te blijven informeren over de ontwikkelingen in de organisatie. Daarnaast is het van belang dat zij aandacht hebben voor de behoeften van de werknemers en hen zo betrokken mogelijk te houden. Door extra aandacht voor onze werknemer neemt de kans op toename van het verzuim mogelijk af.</li> <li>- Extra capaciteit verzuimpreventie/-begeleiding.</li> </ul>
Cherry picking (personeel)	Van groot belang om de verdeling (overdracht) van het personeel een eerlijk en transparant proces te laten zijn.
Druk op de organisatie/ leidinggevenden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Door het hele transitieproces hebben de leidinggevenden (directie, managers en teamleiders) een belangrijke taak om voor hun werknemers te zorgen. Aandacht voor de werknemer heeft invloed op de betrokkenheid, het werkplezier en duurzame inzetbaarheid van de werknemers. Natuurlijk behoort dit tot de reguliere taken van een leidinggevende maar in tijden van transitie is dit extra belangrijk. Informeren, luisteren en zo veel mogelijk aansluiten op behoeften die aangegeven worden. Alleen op die manier houden we werknemers binnen onze organisatie en blijven ze gezond.</li> <li>- Het matigen van ambities en/of het anders prioriteren van ambities door de gemeentebesturen tijdens de transitie. Hiermee ontstaat ruimte voor leidinggevenden en medewerkers om de eigen organisatie(s) mede vorm te geven.</li> <li>- In het verlengde hiervan is het van belang dat de periode van onzekerheid over de toekomst van de BAR-organisatie zo kort mogelijk duurt.</li> </ul>
Toename behoefte aan mobiliteit/ Van werk naar werk-trajecten	Mobiliteit bevorderende maatregelen/ flankerend beleid (sociaal plan), ondersteuning/advies gedurende de belangstellingsregistratie en plaatsingsproces.

### Vervolgproces enquête

Een afschrift van deze brief inclusief de uitkomsten van de enquête bied ik aan aan het bestuurlijke overleg van 15 november aanstaande. Het bestuurlijk overleg bestaat uit de drie burgemeesters en de drie portefeuillehouders bedrijfsvoering van de drie gemeenten onder voorzitterschap van de heer Bas Eenhoorn. Vervolgens is het mijn verwachting dat het bestuurlijk overleg deze informatie aan zal bieden aan de drie colleges op 22 november en dat de drie colleges deze informatie vervolgens aan zullen bieden aan de drie gemeenteraden op uiterlijk 25 november. Dit tegen de achtergrond van het feit dat door één van de gemeenteraden gevraagd is om inzage in de brief van de ondernemingsraad en de resultaten van de enquête. De reden dat ik de informatie aanbied aan het bestuurlijk overleg en niet aan het dagelijks bestuur van de BAR-organisatie is gelegen in het feit dat het bestuurlijke overleg zich, ook op verzoek van het bestuur van de BAR, richt op het proces van ontvlechting waardoor het van belang is dat ook de resultaten van de enquête in dat overleg op tafel liggen.

### Vervolg participatieve medezeggenschap

Gedurende het gehele traject is het van groot belang om steeds de belangen en het perspectief van de medewerkers te betrekken. Op formele wijze wordt daarin voorzien door middel van uitvoering van de Wet op de Ondernemingsraden (OR) en de Cao (lokaal overleg met de vakbonden). Daarnaast hebben de BAR-organisatie (voor de ontvlechting) en de gemeenten (voor de opbouw) afgesproken zo transparant mogelijk te werk te gaan en medewerkers zo goed en zo veel mogelijk te betrekken.

In het verleden is binnen de BAR-organisatie de relatie tussen OR, LO en directie/WOR-bestuurder altijd constructief geweest. De medezeggenschapscultuur kenmerkt zich door transparantie, participatie (waar mogelijk) en wederzijds respect voor ieders rol en verantwoordelijkheden. De OR en het LO trekken over het algemeen in gezamenlijkheid op. De hiervoor beschreven werkwijze zou ik graag in de komende periode willen voortzetten en waar mogelijk uitbouwen. Daarbovenop is met de drie gemeentesecretarissen afgesproken dat zij met z'n drieën aanspreekpunt/ gesprekspartner zijn voor de medezeggenschap zodat voor de opbouw van alle vier de organisaties de medezeggenschap rechtstreeks aan tafel zit met de eindverantwoordelijke voor die betreffende organisatie.



De OR heeft in de brief van 10 oktober aangegeven een stapje terug te doen en zich te richten op de formele rol. Ik wil de OR graag uitnodigen om naast de formele rol ook in informele zin een bijdrage te blijven leveren, onder meer aan de hand van de volgende punten;

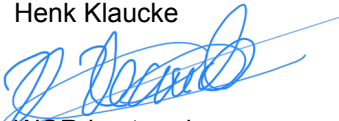
1. Op veel punten in het OOTO-proces heeft de OR formeel advies- of instemmingsrecht. In formele zin zal de OR om advies worden gevraagd op het Plan van Aanpak. Dit heeft dus betrekking op het proces van ontvlechting. Daarnaast nodigen wij u uit om ook in de verdere uitwerking van het Plan van Aanpak, in zowel formele als informele momenten, in gesprek te blijven en het medewerkersperspectief in te brengen.
2. De OR wordt daarnaast ook bij het proces van opbouw betrokken, bijvoorbeeld waar het gaat om de inrichtingsplannen voor de gemeentelijke organisaties (formeel adviesrecht). Voor de gemeentelijke plannen treden de drie gemeentesecretarissen gezamenlijk op als formele gesprekspartner van de OR.
3. Ook bij de reorganisatie van de gezamenlijke bedrijfsvoeringsorganisatie wordt de OR op een vergelijkbare wijze betrokken als bij de opbouw van de gemeentelijke organisaties.
4. De OR wordt uitgenodigd om binnen de op te richten adviesgroep strategie vertegenwoordigd te worden via een delegatie van twee OR-leden. Zo kan de OR al bij de planvorming en afwegingen, los van de formele momenten die er ook zijn, zijn stem laten horen en het medewerkersperspectief inbrengen.
5. Voor alle vier de organisaties geldt dat het advies van de OR van wezenlijke invloed kan zijn op het te nemen besluit. Dit is in lijn met de bedoelingen van de Wet op de Ondernemingsraden.

In het lokaal overleg van 2 november jl. heeft de ondernemingsraad ook de zorg geuit over de extra tijd en aandacht die het OOTO-proces vraagt van de leden van de ondernemingsraad. Ik heb aan u toegezegd om richting de managers en teamleiders te communiceren dat er voldoende ruimte voor de medezeggenschap moet zijn (of komen) om hun rol goed en zorgvuldig te kunnen vervullen. Bij eventuele frictie kunnen de managers en teamleiders direct contact met mij opnemen om op zoek te gaan naar een passende oplossing. Ook als de leden van de OR vastlopen ben ik graag bereid mijn verantwoordelijkheid te nemen en u te ondersteunen in uw belangrijke werk.

#### **Afsluitend**

De komende periode zullen wij met elkaar intensief gaan werken aan de ontvlechting en de opbouw van de vier nieuwe organisaties. Vanuit mijn optiek hebben wij elkaar hierbij hard nodig in het belang van onze medewerkers en in het belang van de dienstverlening aan inwoners en bestuur. Wees ook in deze periode verzekerd van mijn inzet om de open en constructieve relatie met u als ondernemingsraad onverminderd voort te zetten.

Met vriendelijke groeten,  
Henk Klaucke



WOR-bestuurder

In afschrift aan het bestuurlijk overleg