

Aan Ondernemingsraden gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo  
Afzender WOR-bestuurders  
Datum 26 november 2014  
Betreft Reactie op advies inzake vorming ambtelijke fusieorganisatie

Geachte Ondernemingsraden van de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo,

Naar aanleiding van uw uitgebrachte advies d.d. 25 november jl., geven wij u hierbij onze schriftelijke reactie op de door u aangedragen adviezen op grond van de businesscase BUCH-gemeenten. Meer in het bijzonder hebben wij uw advies gevraagd over en gekregen op variant C binnen de businesscase; de vormgeving van een ambtelijke fusieorganisatie tussen de vier gemeenten.

Voordat wij inhoudelijk ingaan op de door u aangedragen adviezen, willen wij twee elementen graag benadrukken:

- a. Wij waarderen uw constructieve en flexibele opstelling gedurende het proces dat wij met elkaar de voorbij maanden hebben doorlopen. De sfeer waarin onze overleggen hebben plaatsgevonden hebben wij als prettig ervaren en uw getoonde flexibiliteit rondom met elkaar afgesproken advies termijnen stellen wij zeer op prijs.
- b. Wij zijn verheugd met het feit dat u als vier Ondernemingsraden tot een eensluidend positief advies bent gekomen.

Voor de helderheid en herkenbaarheid hebben wij ervoor gekozen om onze schriftelijke reactie te richten op de door u aangedragen samenvattende negen adviezen. Uiteraard hebben wij grondig kennis genomen van uw achterliggende motiveringen en meer gedetailleerde adviezen, welke wij in het vervolgproces in ogenschouw zullen nemen. Hieronder hebben wij telkens uw advies opgenomen en onze reactie daaraan toegevoegd. Uw adviezen 1 en 2 hebben wij daarbij gezien de samenhang in één reactie beantwoord:

Uw stellingname/advies:

1. *Verregaande samenwerking is wenselijk en noodzakelijk: een keuze voor een bestuurlijke fusie (herindeling) is met het oog op eenvoud van besturing én met het oog op verhaal van frictiekosten op het gemeentefonds, een beter en goedkoper alternatief.*
2. *Onderzoek in ieder geval ook de effecten van bestuurlijke fusie in vergelijking met de nu onderzochte alternatieven zodat burgers en medewerkers inzicht hebben in mogelijke voor- en nadelen van een bestuurlijke fusie.*

Onze reactie:

Wij onderschrijven uw stellingname dat verregaande samenwerking wenselijk en noodzakelijk is van harte. Vanuit het perspectief van de medewerker erkennen wij ook dat werken voor één gemeentebestuur (in het geval van een bestuurlijke fusie) voor vele betrokkenen 'eenvoudiger' kan zijn dan werken voor meerdere opdrachtgevendende besturen. De door u veronderstelde financiële effecten van een bestuurlijke fusie in verhouding tot een ambtelijke fusie onderschrijven wij niet. Wij achten deze effecten sterk afhankelijk van de politiek-bestuurlijke keuzen en ambtelijke inrichting en aansturing die in beide varianten gemaakt kunnen worden.



Wij benadrukken dat de gemeenteraden de colleges in maart 2014 de bestuursopdracht hebben gegeven de best passende varianten van ambtelijke samenwerking nader te onderzoeken ('politiek primaat'). Dit vanuit het gegeven dat op dat moment binnen vier gemeenteraden geen breed draagvlak te vinden was voor een keuze voor een bestuurlijke fusie/herindeling. Een dergelijke keuze zou namelijk grote impact hebben op aspecten als 'gemeentelijke kleur' en 'grip'. Derhalve is de mogelijke impact van een bestuurlijke fusie niet in het onderzoek betrokken.

Uw advies:

*3. De veranderbereidheid van medewerkers is relatief groot, maar ook de zorgen over hun toekomst. De medewerkers vinden het behoud van werk en inkomen het belangrijkste. Hierover is al een duidelijke afspraak gemaakt tussen gemeentesecretarissen en ondernemingsraden: alle medewerkers worden meegenomen naar de nieuwe organisatie. Er vallen geen gedwongen ontslagen. Eventuele boventaligheid in de nieuwe organisatie wordt zoveel mogelijk opgelost door natuurlijk verloop.*

Onze reactie:

Wij begrijpen de onzekerheid die een voorgestane complexe en majeure verandering met zich meebrengt voor de medewerkers. In dat kader willen wij ter verduidelijking en onderstreping een aantal aspecten uit de businesscase graag verduidelijken, waarover wij reeds op 12 november met u afspraken hebben gemaakt:

- a. Allereerst benadrukken wij graag dat de in de businesscase genoemde 'streefformatie', moet gelezen worden in het licht van een (indicatieve) vertaling van het besparingspotentieel in termen van formatieomvang.
- b. De financiële kaders – en derhalve niet de formatieve kaders – zullen vervolgens leidend zijn bij de uitwerking van en sturing op de ambtelijke fusieorganisatie, waarbij wij nogmaals benadrukken dat bestuurlijk zal worden gewogen in welke mate het besparingspotentieel zal worden geherinvesteerd in de ambtelijke organisatie teneinde een kwaliteitsimpuls (wenkend perspectief) te realiseren. De genoemde formatieaantallen zijn dus geen doel op zich, waarbij voorkomen zal worden dat sprake is van een stapeling van de genoemde besparingspercentages bovenop de huidige taakstellingen in de vier gemeentelijke begrotingen.
- c. Daar waar sprake is van de afbouw van de formatieomvang zal dit zoveel als mogelijk worden opgelost via natuurlijk verloop (leeftijd en regulier verloop). Van gedwongen ontslagenen als gevolg van de vorming van de ambtelijke fusieorganisatie is geen sprake.

Wij verwachten dat deze verduidelijking en herbevestiging een deel van de onzekerheid onder medewerkers kan wegnemen.

Uw advies:

*4. In het Bijzonder Georganiseerd Overleg (hierna: BGO) moet een sociaal plan/statuut worden overeengekomen voordat personele en organisatorische veranderingen plaatsvinden. De afspraken die hierin staan, zijn leidend. Maak aan de medewerkers duidelijk dat vermindering van de formatie geen doel van de fusie is.*

Wij onderschrijven dat ook in formele zin afspraken gemaakt moeten worden – in de vorm van een sociaal plan/statuut – tussen werkgever en werknemer, in casu het (Bijzonder) Georganiseerd Overleg. Het moment waarop wij met het (B)GO in overleg treden hierover zullen we in onderling overleg met u bepalen.



Normaliter volgen de afspraken in de vorm van het sociaal plan/statuut ná het moment van definitief akkoord van de gemeenteraden op het aangaan (tussen de Colleges) van de Gemeenschappelijke Regeling en het vaststellen van de daarbij behorende (concept) begroting. Ofwel, het moment dat de gemeenteraden het bedrijfsplan vaststellen (zomer 2015). Een bedrijfsplan waarover ook de Ondernemingsraden om advies zal worden gevraagd.

Uw advies:

*5. Wil het proces slagen dan is het genereren van betrokkenheid van medewerkers essentieel. Er moeten afspraken gemaakt worden over het proces van verandering en de omgang met extra werkdruk ten gevolge van de opeenstapeling van veranderingen: 3D's, nieuwe wetgeving, fusie-organisatie, etc.*

Onze reactie:

Wij onderschrijven dat hebben en behouden van draagvlak onder medewerkers voor deze veranderopgave een cruciale succesfactor is voor de ambtelijke fusieorganisatie. Ook onderkennen wij dat op een aantal plekken binnen de vier organisaties sprake kan zijn van een opeenstapeling van veranderingen en gevraagde actieve betrokkenheid van medewerkers in meerdere van deze veranderprocessen. Wij zien het als een reguliere managementverantwoordelijkheid om voortdurend met onze medewerkers in gesprek te zijn over zaken als omvang van het takenpakket en daaraan gerelateerde werkdruk. Daar waar zich deze vraagstukken aandienen zullen wij daar serieus naar handelen en waar nodig college en raad betrekken als het gaat om eventuele herprioritering.

Wij hanteren voor het proces als uitgangspunt dat medewerkers zelf worden ingezet voor 'de bouw' van de nieuwe organisatie en 'hun' organisatieonderdeel in het bijzonder. Dat betekent dat de uitvoering van 'reguliere' taken soms onder druk kan komen te staan. Indien sprake moet zijn van inhuur van aanvullend capaciteit zal dat derhalve vooral inhuur betreffen om deze reguliere taken op te vangen en in mindere mate om projectactiviteiten uit te voeren.

Uw advies:

*6. Kies voor samenwerking op basis van vertrouwen. Kern moet zijn de wil om samen te werken en optimale dienstverlening op maat (in plaats van couleur locale).*

Onze reactie:

Vertrouwen in elkaar (politiek, bestuurlijk en ambtelijk) zien wij als fundament onder de samenwerking. Zonder vertrouwen geen vruchtbare samenwerking. In de bedrijfsplanfase, maar ook in de dagelijkse praktijk van de samenwerking, zullen wij nadrukkelijk met elkaar verkennen hoe 'vertrouwen' uitwerkt in het maken van enerzijds keuzen rondom allerlei 'inrichtingsvraagstukken' en anderzijds rondom keuzen als het gaat om politieke wensen en voorkeuren per gemeente.

Ofwel, wij streven ernaar in de inrichting van de bestuurlijke en ambtelijke organisatie zoveel mogelijk uit te gaan van vertrouwen. Dit kan bijvoorbeeld tot uiting komen in 'eenvoudige' afspraken over stemverhoudingen, de financiële verrekensystematiek en verdeling van capaciteit over de vier gemeenten. Het is een politiek-bestuurlijk vraagstuk in welke mate en op welke beleidsterreinen men vasthoudt aan de couleur locale, waarbij eenieder zich zal realiseren dat uniformeren van beleid efficiencywinst kan opleveren, maar dat soms omwille van politieke kleuring en/of lokale situaties autonome en derhalve per gemeente verschillende beleidskeuzen worden gemaakt.



Uw advies:

7. *Richt de organisatie zo in dat sprake is van:*
- *een éénduidige en integrale besturing: één directeur voor de werkorganisatie;*
  - *eenduidige en uniforme werkprocessen;*
  - *bevoegdheden laag in de organisatie/zelfsturing;*
  - *geef nadrukkelijk aandacht aan het ontwikkelen van één cultuur;*
  - *zorg er voor dat couleur locale niet leidt tot versnippering;*
  - *wees duidelijk dat in de nieuwe organisatie alle bestaande functies en werkzaamheden zullen worden ondergebracht en dat er geen sprake zal zijn van uitbesteding van taken.*

Onze reactie:

De inrichting van de ambtelijke organisatie is nadrukkelijk een onderdeel van het op te stellen bedrijfsplan in de eerste helft van 2015. Wij zullen daarbij uw adviezen serieus meewegen in te maken keuzen, zonder daarbij op voorhand nu harde garanties te kunnen geven. Twee elementen van uw advies lichten we er kort uit:

- a. De wijze van aansturing van de ambtelijke organisatie zullen wij aan de hand van diverse varianten en de daarbij behorende voor- en nadelen vooral met bestuurders bespreken. Zij zullen tot een keuze moeten komen hieromtrent.
- b. De 'uitbesteding van taken' is geen doel op zich van de vorming van de ambtelijke fusieorganisatie. Eventuele uitbesteding van taken kan weliswaar plaatsvinden als gevolg van een autonome ontwikkeling, indien blijkt dat omwille van kwaliteit, kwetsbaarheid en/of kosten 'de markt' bepaalde taken beter en goedkoper kan uitvoeren dan de ambtelijke organisatie zelf. Daarbij dient opgemerkt te worden dat ook het tegenovergestelde plaats kan vinden; als gevolg van de ambtelijke krachtenbundeling kan het 'weer in eigen huis' uitvoeren van bepaalde taken ook een optie zijn.

Uw advies:

8. *Zorg er voor dat de cijfers die ten grondslag liggen aan de 0-meting gecheckt worden en kies daarbij voor eenduidige maatstaven en methodiek.*

Onze reactie:

De 0-meting is in de fase van het opstellen van de businesscase vooral gebruikt om een beeld te krijgen per taakveld van de situaties per gemeente. Het kan daarmee op taakveldniveau een eerste basis vormen voor gesprek tussen betrokkenen en gebruikt worden bij de verdere uitwerking van de samenwerking tussen de betrokken medewerkers.

In het kader van het bedrijfsplan zullen wij de uit de 0-metingen naar voren gekomen cijfers niet hanteren. Voor het bedrijfsplan zijn vooral 'centraal' aangeleverde feiten op het gebied van formatie en financiën interessant. Ook die cijfers zullen wij in de bedrijfsplanfase ten opzichte van de businesscase nog eens nauwkeurig langslopen om tot goede onderlinge vergelijkbaarheid te kunnen komen.

Uw advies:

8. *De hoge ambities voor de vormgeving van de nieuwe organisatie worden onderschreven. Maar investeer dan ook in kwaliteit van de medewerkers en de organisatie en stel voldoende middelen en faciliteiten ter beschikking zodat alle medewerkers kunnen voldoen aan nieuwe eisen. Zorg er voor dat alle medewerkers meegenomen worden.*



Onze reactie:

In de businesscase staat dat gericht zal moeten worden geïnvesteerd in de ontwikkeling van (andere) competenties van medewerkers, omdat een ambtelijke fusieorganisatie - ofwel het werken voor meerdere opdrachtgevers - om andere vaardigheden vraagt. In de businesscase wordt een voorschot genomen op het feit dat het wenselijk is om daarvoor een helder omlijnd programma in te richten; competentieontwikkeling is daarmee niet iets 'wat we er wel even bij doen'. Vanuit het besparingspotentieel kan bijvoorbeeld hierop worden ingezet in relatie tot het 'wenkend perspectief'.

Mocht onverhoopt blijken dat medewerkers niet goed op hun plaats zijn in hun nieuwe rol, dan vinden wij het belangrijk dat er ruimte wordt geboden aan medewerkers tot bij voorkeur interne, maar waar nodig of wenselijk ook externe, mobiliteit. De instelling van een BUCH-Matchpoint kan in de interne mobiliteit faciliteren. In het in een later stadium te sluiten sociaal plan zullen afspraken worden gemaakt in termen van 'flankerend beleid' (omscholing, begeleiding naar ander werk).

Wij danken u hartelijk voor het door u uitgebrachte advies. Wij zien uw advies als een onderschrijving van de hoofdlijn in de gekozen uitgangspunten in de businesscase. Dit beschouwende zal de colleges op 2 december 2014 een definitief besluit worden voorgelegd in lijn met het eerder genomen voorgenomen besluit en zal de beoogde procesgang worden gecontinueerd. Wij nemen uw adviezen uiteraard mee in de verdere uitwerking van het proces en blijven graag daarover met u in gesprek.

Hoogachtend,  
WOR-bestuurder,