



Mevrouw H. van de Meent  
WOR-bestuurder BOR BUCH  
p/a Raadhuisplein 1  
1850 AA Heiloo

**7 mei 2015**

Advies over het Bedrijfsplan "Samen, maar toch apart" en het daarbij behorende bijlagenboek

Geachte mevrouw Van de Meent,

Hierbij ontvangt u het advies van de Bijzondere Ondernemingsraad BUCH (hierna: BOR) over het voorgenomen besluit over de ambtelijke fusie tussen de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo.

**Waarover wordt advies gevraagd**

Op 8 april 2015 heeft de BOR een adviesaanvraag ontvangen waarin wordt gevraagd advies uit te brengen over het bedrijfsplan, het bijbehorende bijlagenboek en de daarin opgenomen Gemeenschappelijke Regeling Werkorganisatie BUCH.

**De BOR heeft de volgende informatie ontvangen**

De volgende informatie is aan de BOR verstrekt:

- De brief met de adviesaanvraag BOR bedrijfsplan 'Samen, maar toch apart' d.d. 7 april 2015;
- Samen, maar toch apart, Bedrijfsplan Werkorganisatie BUCH, versie ten behoeve van voorgenomen collegebesluiten en adviesaanvraag aan BOR, 31 maart 2015;
- Samen, maar toch apart, Bijlagenboek Werkorganisatie BUCH, versie ten behoeve van voorgenomen collegebesluiten en adviesaanvraag aan BOR, 31 maart 2015;
- Concept Raadsbesluit 150401 Bedrijfsplan Werkorganisatie BUCH, 1 april 2015;
- PowerPoint presentatie: BUCH toelichting Colleges, 31 maart 2015.

Op 31 maart 2015 heeft de WOR-bestuurder het bedrijfsplan mondeling toegelicht. Tijdens deze bijeenkomst en tijdens een overleg op 14 april 2015 heeft de BOR een aantal vragen gesteld en zijn er afspraken gemaakt. Op 22 april 2015 heeft de BOR schriftelijk nog een aantal vragen gesteld over de financiële vertaling in hoofdstuk 9 van het bedrijfsplan. Op 28 april 2015 zijn een aantal aanvullende afspraken gemaakt met de WOR-bestuurder. Het verslag van deze overleggen is in een memo vastgelegd.

### **De volgende afspraken zijn gemaakt**

Met de WOR-bestuurder zijn de volgende afspraken gemaakt:

- Voor de werkelijke overgang naar de nieuwe organisatie vindt een herijking plaats van de financiën. Aan de hand van deze herijking wordt het budget bepaald dat wordt ingebracht in de Werkorganisatie BUCH.
- Voor personele zaken (aantal fte's) wordt voor de werkelijke overgang een nieuwe 0-meting gedaan die geldt als uitgangspunt bij de start van de nieuwe organisatie.
- Alle medewerkers krijgen een kans mee te denken in de uitwerkingsfase. De deelname aan projectgroepen wordt uitgezet via Matchpoint. Daarnaast worden er ook actief mensen uitgenodigd om deel te nemen aan de projectgroepen.
- Nog voor het besluit van de gemeenteraden op 24 juni 2015 ontvangt de BOR een plan van aanpak voor de uitwerkingsfase. In het plan van aanpak staat beschreven hoe de medewerkers worden betrokken bij de uitwerkingsfase. Het plan bevat ook een overzicht en planning van de instemmings- en adviesaanvragen die de BOR tot 1 januari 2017 ontvangt. In ieder geval ontvangt de BOR instemmings- /adviesaanvragen over:
  - invoering van Het Nieuwe Werken;
  - oprichting van de projectorganisatie;
  - het inrichtingsplan;
  - het plaatsingsplan;
  - het huisvestingsplan;
  - opdracht(en) aan externe(n);
  - wijzigingen in personeelsregelingen.
- Voordat functies ingevuld worden die vooruitlopen op de nieuwe organisatie, ligt er in grote lijnen een Sociaal Statuut waarin in ieder geval de wervings-, plaatsings-, en benoemingsprocedure voor functies staat beschreven.
- Medewerkers met een vast dienstverband die binnen de BUCH gemeenten op een tijdelijke vacature solliciteren en worden aangenomen voor deze tijdelijke vacature, behouden hun vaste aanstelling en na 1 januari 2017 hebben zij net als alle andere medewerkers met een vaste aanstelling garantie op werk na 1 januari 2017.
- Er wordt een budget beschikbaar gesteld voor de opleiding en scholing van medewerkers, onder andere om medewerkers de mogelijkheid te geven zich voor te bereiden op de nieuwe uitdagingen die een samenvoeging met zich meebrengt. Dit budget is niet afhankelijk van het realiseren van de taakstelling.

### **De BOR positief over ambtelijke fusie**

De BOR ziet voordelen in een ambtelijke fusie tussen de gemeenten Bergen, Uitgeest, Castricum en Heiloo. Door ambtelijk te fuseren ontstaat een grotere, steviger organisatie die minder kwetsbaar is en meer mogelijkheden heeft om risico's te spreiden. Samen kan een hogere kwaliteit van dienstverlening worden gerealiseerd. De ambtelijke fusie biedt uitdagingen en kansen voor de medewerkers zoals vergroting van de interne arbeidsmarkt.

### **Bedrijfsplan Werkorganisatie BUCH**

Voor de BOR is het een belangrijk gegeven dat het de mensen zijn die de organisatie uiteindelijk moeten maken. Wat de BOR betreft zou de één na laatste alinea in het ten geleide dan ook mogen luiden: "Wij zijn van mening met voorliggend bedrijfsplan een helder en realistisch beeld van de vorming van Werkorganisatie BUCH te hebben geschetst. Een organisatie die duurzaam de vergroting van de bestuurskracht van de vier individuele gemeenten faciliteert, die volledig ten dienste staat van de inwoners, (maatschappelijk) ondernemers en bezoekers van de vier gemeenten, *waar medewerkers graag willen werken* en die bijdraagt aan een financieel gezonde toekomst van de individuele gemeenten."

Het bedrijfsplan bevat een groot aantal uitgangspunten en doelstellingen. U geeft zelf aan dat nog veel moet worden uitgewerkt en geconcretiseerd in de inrichtingsfase. De BOR kan zich in grote lijnen vinden in de meeste uitgangspunten en doelstellingen.

De reactie van de BOR volgt in grote lijnen de indeling van het bedrijfsplan. Hieronder gaan wij in op een aantal onderdelen van het bedrijfsplan.

#### **Hoofdstuk 3: Wenkend perspectief 2020; nabij en faciliterend**

De BOR kan zich vinden in de gegeven doelstelling en de geformuleerde uitgangspunten voor de dienstverlening, maar vindt dat er voldoende middelen beschikbaar moeten zijn voor opleiding en scholing, zodat alle medewerkers kansen krijgen om zich verder te ontwikkelen en zo te kunnen voldoen aan de hoge ambities die gesteld zijn in het bedrijfsplan.

De middelen die worden ingezet ten behoeve van het realiseren van het 'wenkend perspectief', de kwaliteitsimpuls en daarmee de doorontwikkeling van het organisatiemodel zijn nu afhankelijk gesteld van de te realiseren taakstelling op de exploitatie van Werkorganisatie BUCH. Jaarlijks wordt 60% van de gerealiseerde taakstelling geherinvesteerd in de ambtelijke organisatie. De BOR vraagt zich af hoe de noodzakelijke scholing en ontwikkeling van de medewerkers gerealiseerd kunnen worden als deze taakstelling achterblijft.

**De BOR adviseert** daarom nadrukkelijk vast te leggen dat jaarlijks een budget beschikbaar zal zijn voor scholing en ontwikkeling van de medewerkers en dat een passende opleidingsregeling opgesteld wordt die past bij de nieuwe ambities van de bedrijfsvoeringsorganisatie.

**De BOR adviseert** ook om na de besluitvorming van de gemeenteraden op 24 juni 2015 al te starten met het opleiden van de medewerkers.

De BOR vraagt zich af wat de mogelijke gevolgen van een 24/7 dienstverlening – via ICT – zullen zijn voor medewerkers en arbeidsvoorwaarden. Uit het bedrijfsplan kan de BOR geen beeld halen wat er met 24/7 dienstverlening wordt bedoeld. De BOR wil hiervan een nadere uitwerking zien in de volgende fase.

In het bedrijfsplan wordt het belang van behoud van lokale identiteit en zichtbaarheid per gemeenten benadrukt. De BOR vindt dat de ambitie om samen te werken groter moet zijn dan de wens om vast te houden aan de lokale identiteit.

**De BOR adviseert** om niet de lokale identiteit maar kwaliteit van dienstverlening en een efficiënte, eenvoudige en uniforme inrichting van processen centraal te stellen.

#### **Hoofdstuk 4: Rollen raden, colleges en Bestuur Werkorganisatie**

De BOR vindt het nog steeds jammer dat er geen onderzoek is verricht naar een bestuurlijke fusie. Een bestuurlijke fusie draagt bij aan een eenvoudiger besturingsmodel van de organisatie, een fusiebijdrage van het Rijk, minder kosten voor inwoners en ondernemers en uiteindelijk ook een goedkopere organisatie.

De BOR kan zich op hoofdlijnen vinden in de politiek-bestuurlijke vormgeving van de relaties tussen gemeenteraden, colleges en bestuur van de werkorganisatie zoals verwoord in het bedrijfsplan.

In het bedrijfsplan wordt voorgesteld om de rol van algemeen directeur te rouleren tussen de secretarissen. Tegelijkertijd moet de algemeen directeur voldoen aan een aantal kwaliteitseisen.

**De BOR adviseert** om geschiktheid voor de functie van algemeen directeur te laten prevaleren boven het rouleren.

#### **Hoofdstuk 5: Goed werkgeverschap geborgd door aparte entiteit**

De BOR vindt dat de titel de lading niet dekt. Een aparte entiteit is alleen de juridische vorm en gaat niet over de kwaliteit van werkgeverschap .

Voorgesteld wordt om te kiezen voor de Wgr-variant van de Bedrijfsvoeringsorganisatie. De BOR kan zich hierin vinden. De BOR kan zich eveneens goed vinden in het uitgangspunt dat ieder college in het bestuur één stem heeft. Dit benadrukt terecht de beoogde gelijkwaardigheid in de samenwerking.

Bijzondere aandacht vraagt de BOR voor de vraag hoe de uiteindelijke afstemming tussen bestuur en werkorganisatie gaat verlopen als, bijvoorbeeld vanuit het bestuur, van een medewerker andere prioriteiten worden gevraagd, dan vanuit de leiding van de werkorganisatie.

#### **Hoofdstuk 6: Topstructuur passend bij principe 'van, voor en door' vier gemeenten**

De huidige plannen zijn voor een groot deel tot stand gekomen met een kleine groep betrokkenen. Vanuit de organisaties heeft de BOR signalen ontvangen dat medewerkers dit hebben ervaren als een top-down benadering. Om draagvlak te krijgen voor de komende veranderingen is het erg belangrijk om medewerkers actief mee te nemen. Communicatie bestaat naast zenden ook uit luisteren.

**De BOR adviseert** om in de volgende fase alle medewerkers actief en uitdrukkelijk te betrekken.

De BOR vraagt zich af waarom er voor gekozen wordt om in de opbouwfase - zomer 2015 tot en met einde 2016 - een tijdelijk projectleider aan te stellen.

Het veranderingsproces zelf kan een belangrijk leerproces zijn voor alle medewerkers. De BOR is geen tegenstander van het inschakelen van externe ondersteuning, maar pleit voor een heel beperkte rol en zeker niet die van projectleider.

**De BOR adviseert** ervoor te kiezen de werkzaamheden zoveel mogelijk zelf uit te voeren en de projectleiding voor de verdere uitwerking in handen te leggen van de vier secretarissen.

## **Hoofdstuk 7: Organisatiemodel heeft oog voor lokale kleur, professionals en innovatie**

Bij de missie en visie ontbreekt nog een vertaling naar wat een en ander nu betekent in de dagelijkse praktijk. De BOR gaat er vanuit dat in de uitwerkingsfase een en ander duidelijker verwoord wordt.

Een deel van de visie lijkt gebaseerd op de vaststelling dat er sprake zou zijn van een familiale cultuur. De over de cultuur gehouden enquête is slechts door een klein deel van de medewerkers ingevuld. De waarde die dan ook toegekend kan worden aan de resultaten van die enquête is zeer beperkt.

**De BOR adviseert** de resultaten van de enquête niet mee te laten wegen.

**De BOR adviseert** na besluitvorming van de gemeenteraden op 24 juni 2015 alle medewerkers te betrekken bij het bepalen en “maken” van de gewenste cultuur.

In dit hoofdstuk worden zeven kaders aangegeven die richting geven aan het organisatiemodel. Tevens worden tien ontwerpcriteria gegeven die leidend zijn bij het ontwerp van de organisatie.

De BOR kan zich in grote lijnen vinden in de kaders en ontwerpcriteria.

De BOR vraagt zich echter af wat de overwegingen zijn om uit te gaan van een maximaal schaalniveau van 14, onder de laag van directieraad. De BOR is van mening dat door de schaalvergroting, toegenomen complexiteit (aansturing en uitvoering beleid van 4 gemeenten) en gevraagde competenties het schaalniveau nu niet moet worden vastgelegd op een maximale schaal 14.

**De BOR adviseert** om de uiteindelijke functies zorgvuldig te wegen op basis van een nog af te spreken functiewaarderingsstelsel en niet op voorhand een maximum schaal af te spreken.

In paragraaf 7.4 wordt een globaal overzicht gegeven van het organisatiemodel. In de presentatie is aangegeven dat het model nog in ontwikkeling is. In hoofdzaak kan de BOR zich vinden in het model.

De BOR meent dat het risico bestaat van overbelasting van de medewerkers in de uitwerkingsfase zowel van degenen die aan de project- en bouwteams deelnemen als van de collega's die de dagelijkse werkzaamheden uitvoeren.

**De BOR adviseert** om de medewerkers in de uitwerkingsfase optimaal te faciliteren zodat geen overbelasting ontstaat. In dit verband verwijst de BOR naar de eerder gemaakte afspraken: ter voorkoming van onevenredige werkdruk wordt in de planning de extra belasting van medewerkers berekend en zo nodig wordt extra formatie ingezet. Gedurende het veranderingsproces wordt de werkdruk voortdurend gemonitord en zo nodig worden extra maatregelen genomen.

## **Hoofdstuk 8: Eén werkorganisatie, vier gemeentehuizen**

Voor de huisvesting is gekozen voor de volgende uitgangspunten:

- Gebruik maken van de 4 bestaande gemeentehuizen voor de huisvesting van de ambtelijke fusieorganisatie;
- Bestuurlijk als ‘nabij gewenste’ functies kunnen fysiek in nabijheid van de bestuurders blijven;

De benadering van het huisvestingsvraagstuk vindt plaats op basis van het streven naar lokale kleur en financiële overwegingen. De BOR mist aandacht voor de vraag wat wenselijk is om een kwalitatief goede organisatie op te bouwen. Uit onderzoek van Bureau Leeuwendaal<sup>1</sup> blijkt dat centrale huisvesting van medewerkers één van de succesfactoren is om tot één gezamenlijke organisatiecultuur te komen. Elkaar ontmoeten en kennen blijft belangrijk.

Omwille van innovatie in dienstverlening en flexibiliteit in werkplek is het volgens u noodzakelijk om het Nieuwe Werken door te voeren binnen de ambtelijke organisatie. Aangegeven wordt dat dit concept alleen kan en wil werken met taakvolwassen, zelfstandige medewerkers.

Aan het Nieuwe Werken zitten echter heel veel meer aspecten dan alleen het netto benodigd vloeroppervlak en taakvolwassen, zelfstandige medewerkers. De BOR mist een visie op alle aspecten die samenhangen met het Nieuwe Werken. Dit concept vereist een bedrijfsvoering waarbij vooral op resultaatgerichtheid en output wordt gestuurd.

**De BOR adviseert** een huisvestingsplan uit te werken waarin alle aspecten van het Nieuwe werken een plaats krijgt en betrek daarbij alle medewerkers.

#### **Hoofdstuk 10: Doorkijk op proces na besluitvorming raden op 24 juni 2015**

In het bedrijfsplan staat dat de kwartiermakers/beoogd programmamanagers zich gedurende de inrichtingsfase bezig houden met de nadere uitwerking van het organisatie-model.

**De BOR adviseert** om deze kwartiermakers / beoogd programmamanagers voldoende vrij te maken van hun huidige werk om deze functies goed te kunnen invullen en er voor te zorgen dat de dagelijkse werkzaamheden ook voldoende geborgd zijn.

#### **Tot slot**

De BOR is voorstander van de bundeling van krachten van de BUCH gemeenten. Daar kan geen misverstand over bestaan. De vier gemeenten sluiten goed bij elkaar aan wat betreft ligging, leefomgeving en beleid.

In het bedrijfsplan wordt veel waarde gehecht aan de lokale kleur en lokale eigenheid terwijl de BOR zich afvraagt of de burger nu echt hecht aan eigen logo's, eigen gemeentehuizen, etc. De BOR heeft zich van meet af aan op het standpunt gesteld dat veel centraler zou moeten staan: hoe kunnen we optimale kwaliteit verlenen aan de burger op een efficiënte manier.

Er is een bedrijfsplan gemaakt dat voor een groot deel logische keuzes inhoudt. De BOR maakt zich wel ernstig zorgen over de wijze waarop de medewerkers worden betrokken bij de besluitvorming. In het besluitvormingsproces tot op heden was sprake van een top-down benadering. Ook het bedrijfsplan is tot stand gekomen na overleg in een kleine groep met als motief dat er geen tijd zou zijn voor medewerkersbetrokkenheid. Medewerkers zijn en blijven het belangrijkste bedrijfskapitaal van de organisatie. Met hun functioneren valt of staat het succes van de nieuwe organisatie. De BOR heeft het gevoel dat de medewerkers die de plannen uiteindelijk moeten uitvoeren, sluitpost zijn.

---

<sup>1</sup> Han Hiemstra, Kim Camfferman, David Wilbrink – adviseurs Leeuwendaal, Gemeentelijke fusies en samenwerkingsverbanden, wat levert het eigenlijk op?, rapportage 15 april 2013

**Kern van het advies** is dan ook:

- zorg dat medewerkers actief worden uitgedaagd om te participeren in de ontwikkeling van de nieuwe organisatie;
- start het opleiden van de medewerkers na de besluitvorming van de gemeenteraden op 24 juni 2015;
- ontwikkel transparante en zorgvuldige procedures voor de omgang met veranderingen;
- neem zelf verantwoordelijkheid voor de verdere uitwerking van de plannen en leg die niet neer bij een externe partij;
- benader het proces om te komen tot de nieuwe organisatie als leerproces; de nieuwe organisatie start niet per 1 januari 2017; de nieuwe organisatie start vandaag!

De BOR verwacht dat in een nog op te stellen plan van aanpak duidelijk wordt hoe het komende proces zal verlopen en hoe vorm gegeven wordt aan betrokkenheid van medewerkers en medezeggenschap.

Met vriendelijke groet,



Marcel Levering  
voorzitter Bijzondere Ondernemingsraad BUCH



Miranda Faas  
secretaris Bijzondere Ondernemingsraad BUCH

