

Interview



Monique Kroese (l) en Ria Schermer 'bij een herindeling zijn er vaak twee werkelijkheden. Die van de projectgroep en die van de or.'

Gemeentelijke herindeling: hoe blijft een or door de bomen het bos zien?

Kansen door keuzes

Voor iedereen, en zeker ook voor een or, is een gemeentelijke herindeling een ingrijpend proces. Hoe blijft je door de bomen het bos zien?

Aan het woord zijn Ria Schermer, Monique Kroese en Hil Postma. De eerste twee hebben vanuit hun ervaring als trainers van ondernemingsraden. Hil Polsma heeft als voormalig secretaris van een BOR dit proces doorgemaakt

Medewerkers van gemeenten en burgers kijken gespannen naar de komst van nieuwe gemeenten. Spannend voor alle betrokkenen, en ook voor ondernemingsraden. Zij voelen zich betrokken bij de nieuwe organisatie, het welzijn van hun collega's de dienstverlening aan de burger en het ontstaan van een leefbare werkorganisatie.

De eerste les voor Hil Polsma (nu gemeente Medemblik) is dat alle partijen die betrokken zijn bij een gemeentelijke herindeling zich laten bijstaan door een deskundige. Hill: 'In eerste instantie bestond er aan de kant van de bestuurder het idee dat men het wel zonder een adviseur kon. Met name de medezeggenschap heeft er op aangedrongen om ook aan bestuurlijke zijde hulp te zoeken in een proces dat voor iedereen vreemd is. Ons heeft het erg geholpen. Als drie ondernemingsraden zijn we twee dagen op training gegaan. Samen met die trainer hebben we geformuleerd wat we terug wilden zien in een nieuwe gemeente. Aan het begin van het proces wat nog een paar jaar zou duren hebben we een toetsing-kader neergelegd. Communicatie naar medewerkers was voor ons erg belangrijk. We hebben aangedrongen op de participatie van medewerkers in de werkgroepen die deelprocessen onder hun hoede kregen. Van groot belang was het tot stand komen van een planning waarin nadrukkelijk is opgenomen wanneer de BOR zijn advies mag uitbrengen. Als die planning er niet is of niet goed is, wordt een ondernemingsraad vermalen in het herindelingsproces.'

Kloof

Ria en Monique onderschrijven vanuit hun professionele praktijk de mening van Hil. 'Externe begeleiding heeft een meerwaarde voor een ondernemingsraad. Het proces van herindeling is ongelooflijk complex. Vaak bestaan er al allerlei samenwerkingsverbanden met betrekking tot de Brandweer, IT of Shared Ser-

vice. Sommige van die verbanden worden weer losgemaakt om tot de samenwerking met andere gemeenten te komen. In zo'n situatie kan een ondernemingsraad wel hulp gebruiken. Waar wij een ondernemingsraad mee proberen te helpen is het dichtens van een kloof. Ons valt het op dat er bij het proces van herindeling keer op keer sprake is van twee werkelijkheden. De projectgroep, de stuurgroep heeft een werkelijkheid van de toekomstige organisatie voor ogen. Soms lopen ze daarmee voor de troepen uit. Daarnaast bestaat de werkelijkheid van de werkvloer en de ondernemingsraad.

Soms blijkt onder het personeel de herindeling en de gevolgen daarvan nog niet te leven. Terwijl men in de projectgroep al bezig is met de blauwdruk van de nieuwe organisatie. Communicatie is hierbij een sleutelwoord. Bijvoorbeeld via nieuwsbrieven. Het moet duidelijk worden wat veranderingen inhouden en wat het met medewerkers doet.'

Lef

'Daarnaast is er nog een tweede onderwerp waar wij ondernemingsraden op ondersteunen tijdens het proces van herindeling: het krijgen van vasthoudendheid. Ondernemingsraden weten vaak wel wat ze willen. Vervolgens leggen ze dat aan de bestuurder of de stuurgroep voor. Die wijzen zo'n voorstel van de hand.' We hebben dat als eens geprobeerd', of 'bij ons werkt zoiets niet' wordt er dan gezegd. Dat slaat ondernemingsraden wel eens uit het veld. Een or moet leren wat werkt en moet een

Ria Schermer: 'Een van de zorgen is dat de winkel open blijft tijdens de verbouwing'



beetje lef ontwikkelen. Een houding waarbij je vast blijft houden aan hetgeen je belangrijk vindt.'

Dit onderkent Hil Polsma. 'Je moet een duidelijk verhaal hebben. Met name aan het begin van het proces. Want anders wordt een ondernemingsraad vermalen.

In het proces van een gemeentelijk herindeling zijn heel veel zaken adviesplichtig. Wij hebben geprobeerd voor de fusie onze piketpalen te slaan. We hebben bijvoorbeeld kenbaar gemaakt dat we alleen onder bepaalde voorwaarden akkoord gingen met voorstellen van de projectgroep. Die werden weer vastgelegd in ons toetsingskader zodat we keer op keer konden controleren of aan onze voorwaarden werd voldaan.

Wanneer de trein eenmaal loopt, dan loopt ze. Je mag dan blij zijn wanneer je nog een reactie op een verzoek van de ondernemingsraad krijgt. Op een bepaald moment hebben bestuurders alleen nog maar oog voor het lopende proces of voor elkaar en is alles politiek geworden. In die situatie heeft niemand oog voor de ondernemingsraad. Als ondernemingsraad moet je daar dan al tussen zitten met een duidelijk verhaal.'

Keuzes

Monique en Ria vinden het belangrijk om als ondernemingsraden niet alleen te focussen op enorme stapels stukken. 'Ondernemingsraden zijn geneigd heel veel vragen te stellen. Daar krijgen ze lang niet altijd een antwoord op. Wij raden hen aan om te denken vanuit datgene wat ze zorgen baart. Dat is een manier van kijken die een andere dynamiek met zich mee brengt. Voor ondernemingsraden wordt het dan ook helder wanneer ze groen licht aan de bestuurder kunnen geven.

We vragen niet alleen wat een or zorgen baart. We proberen ook met hen te benoemen welke kansen zij zien in het tot stand komen van een nieuwe gemeente of wat hen inspireert in het proces. Denken vanuit je zorgen en kansen benoemen, helpt om als or een serieuze gesprekspartner te zijn.

Zorgen

Eén van de zorgen is dat de winkel open blijft tijdens de verbouwing. Tijdens het tot stand

komen van de nieuwe organisatie blijven de oorspronkelijke gemeenten ook hun diensten leveren aan hun burgers. Managers zijn vaak gericht op de toekomst, maar medewerkers moeten in een situatie blijven werken die vaak langzaam maar zeker slechter wordt. Heel vaak gaan medewerkers weg. Met oog op de komende herindeling worden deze vacatures niet meer vervuld.

Het is belangrijk dat een ondernemingsraad een beperkt aantal zorgpunten heeft. Je kunt niet op alles ingaan. Voor die punten moet een or ook steun van de achterban hebben, ook de politiek kijkt naar het draagvlak bij medewerkers. Met andere woorden een or moet keuzes maken ten aanzien van de zaken waarop hij zijn aandacht richt en bij die keuzes moet je ondersteuning van collega's hebben. Inventariseer eens met een enquête waar collega's zich zorgen over maken als ze over de toekomst denken.

Valkuilen

Naast ondernemingsraden speelt de BOR een belangrijke rol. De BOR met zijn verantwoordelijkheid voor de nieuwe situatie kent zijn eigen dynamiek. Volgens Hil Polsma kent het pad van de BOR een aantal valkuilen. 'Als BOR zijn we betrokken geweest bij de sollicitatieprocedure van nieuwe managers. Dat hadden we nooit moeten doen. Daarnaast mag de cultuur van één gemeente niet dominant worden. Iedereen moet gelijkwaardig behandeld worden.'

Ook de twee trainers zijn het er over eens dat het voor een BOR wezenlijk is om al vroeg aandacht te schenken aan de cultuur van de nieuwe organisatie. Ten aanzien van de klimaat van de nieuwe organisatie heeft de BOR een belangrijke voorbeeldfunctie. De BOR brengt in praktijk wat straks iedereen binnen de nieuwe gemeente moet doen.

Als andere valkuil noemen Ria en Monique de mogelijke competentiestrijd tussen de or's en de BOR. Ook moet een ondernemingsraad of een BOR zich realiseren dat er altijd gedoe van komt. Op een bepaald moment kom je tegenover de bestuurder te staan of doe je het niet goed voor de achterban. Onze belangrijkste tip is dan ook: blijf in dialoog.' #