

Anders denken, anders doen!

Cabin crew take your position



Inleiding

Herkent u deze uitspraak? Als u gevlogen hebt naar verre of minder verre bestemmingen moet deze u bekend voor komen. Vanuit de cockpit wordt het cabinepersoneel gevraagd om positie in te nemen.

Cockpit- en cabinepersoneel hebben elkaar nog niet eerder ontmoet, maar ze weten precies wat hun taken en verantwoordelijkheden zijn. Zonder eerder met elkaar gevlogen te hebben vertrouwen ze op elkaars professionaliteit. De omstandigheden – ander toestel of andere bestemming – zijn minder relevant.

Zo eenvoudig gaat het niet bij een gemeentelijke fusie of een ingrijpende reorganisatie. Gemeentelijke herindeling, ambtelijke fusie of privatisering zijn voorbeelden van reorganisatieprocessen met bestuurlijke en personele impact. Moderne overheidsorganisaties zijn continue in beweging. De transitie in het sociaal domein is nog maar net achter de rug of de volgende ingrijpende wijziging staat al weer voor de deur! Invoering van de omgevingswet. Wijzigingen in gemeentelijke organisaties met gevolgen voor de factor personeel in kwantitatief en kwalitatief opzicht.

Om de gevolgen op te vangen van reorganisaties wordt vaak een breed pallet van wet- en regelgeving in stelling gebracht.



De CAR/UWO bevat procedurele en materiële voorschriften die worden uitgewerkt in aanvullende regelgeving. Denk daarbij aan reorganisatiecode, sociaal statuut, sociaal plan, plaatsingsprocedure, individueel begeleidingsplan, flankerend beleid en spelregels voor overleg met de Ondernemingsraad. Veel partijen spelen een rol van betekenis. Variërend van (Bijzondere) Ondernemingsraad (B)OR, (Bijzonder) Georganiseerd Overleg (B)GO, Vakbonden, Management, Bestuur en Afdeling P&O.

In deze tijd van omvorming naar moderne overheidsorganisaties, ingrijpende ontwikkelingen in het lokaal openbaar bestuur en de vraag naar slagvaardig openbaar bestuur dringt zich regelmatig de vraag op of plaatsingsprocedures niet op een andere manier kunnen worden ingericht?

Plaatsing op basis van vertrouwen, minder regelzucht, minder kosten en kortere doorlooptijd. Waarom veel tijd en geld investeren in belangstellingsregistraties, plaatsingsprocedures met externe commissies, voorgenomen plaatsingsbesluiten etc. als positief op een andere en snellere manier kunnen worden ingenomen zonder zorgvuldig personeelsbeleid geweld aan te doen.

In deze bijdrage staan wij stil bij de personele fusie van de gemeenten Molenwaard en Giessenlanden. Twee gemeenten die op 1 januari 2019 formeel opgaan in de nieuwe gemeente Molenlanden i.o. Wij bespreken een voorbeeld uit onze beroepspraktijk.

Kan het ook anders? Durf te kiezen!



De aanpak van Molenwaard en Giessenlanden laat zien, dat het soms ook anders kan. Een andere aanpak die kan bijdragen aan snelheid en duidelijkheid in het belang van de direct betrokken ambtenaren. Soms is er lef voor nodig om andere dan de gangbare paden te betreden.

Als extern adviesbureau zijn we nauw betrokken geweest bij de voorbereiding, inrichting en personele bemensing van de nieuwe gemeente Molenlanden i.o. De gemeente Molenlanden heeft een verzorgingsgebied van circa 44.000 inwoners, die wonen in 20 kernen op een oppervlakte van 182 km². Circa 300 medewerkers zijn dagelijks in touw om de ambitie van de gemeente Molenlanden waar te maken.

De gemeente Molenlanden gaat formeel op 1 januari 2019 van start, maar is door een andere (niet alledaagse) aanpak bij de personele bemensing feitelijk al in oktober 2018 van start gegaan. Door anders denken anders doen is een uitgebreide plaatsingsprocedure achterwege gebleven. Wat is hieraan voorafgegaan?

Wij nemen u mee in achtergronden en aanpak van het plaatsingsproces, het betrekken van medewerkers bij de inrichting van de nieuwe organisatie en het concept van zelforganisatie als leidend principe voor de gemeente Molenlanden.



Plaatsing personeel in nieuwe organisatie!

Hoe is de gemeente Molenlanden i.o. te werk gegaan? Begin dit jaar heeft een uitgebreide consultatie plaatsgevonden van verschillende marktpartijen. Vertegenwoordigers van andere gemeenten (w.o. Nijkerk, Hollands Kroon, HLT – gemeenten), adviesbureaus, vakbonden, P&O adviseurs hebben deelgenomen aan een interactieve bijeenkomst die was uitgeschreven door de twee gemeentesecretarissen, Boudewijn Marinussen (Giessenlanden) en Bas Nootenboom (Molenwaard). Beide gemeentesecretarissen waren eensgezind: het kan en moet anders bij plaatsingsprocedures. We blijven te veel hangen in verouderde en bekende procedures. Regelmatig het gevolg van het 1:1 kopiëren van regelingen en spelregels vanuit een zekere gemakzucht. “De spelregels moeten het spel ondersteunen en niet andersom”, dat was het devies.

Tijdens de interactieve bijeenkomst begin dit jaar zijn ervaringen en impressies opgehaald en opvattingen uitgewisseld. De ervaringen die zijn opgehaald zijn aanleiding geweest om af te wijken van een klassiek plaatsingsproces. Dit is verankerd in een sociaal plan. Alle medewerkers - niet zijnde leidinggevenden - zijn per 1 oktober met behoud van functie, salaris, salarisperspectief en overige rechtspositionele afspraken 1 : 1 doorgeplaatst in een vakteam binnen de nieuwe organisatie. De gemeente Molenlanden wordt ingericht op basis van het principe van zelforganisatie met 24 vakteams. Eventuele verschillen in beloning voor min of meer vergelijkbare functies worden opgevangen met een overbruggingsregeling. De nieuwe start moet geen valse start zijn. In overleg met management en BOR zijn verschillen in beeld gebracht en is de overbruggingsregeling toegepast. De twee gemeenten zijn nu ingedeeld in verschillende inwonersklassen met een verschil in beschrijven, waarderen en belonen van functies. De overbruggingsregeling in afwachting van de overgang in 2019 naar één methode voor het beschrijven en waarderen van functies. Alle hiervoor genoemde afspraken zijn vastgelegd in een statusbrief waarover overeenstemming is tussen werkgever en medewerker.

Bovenstaande aanpak van doorplaatsing is uitgewerkt in een “doorplaatsingsplan”. Dit plan is voorgelegd aan een onafhankelijke toetsingscommissie, die getoetst heeft of er sprake was van een correcte 1 : 1 doorplaatsing. De commissie heeft in het bijzonder stil gestaan bij de positie van de oud leidinggevenden.

De toets is uitgevoerd in 1,5 dag op basis van bestudering van brondocumenten en gesprekken met verschillende vertegenwoordigers w.o. voorzitter BOR, P&O, (oud) leidinggevend. Begin oktober 2018 was de "zachte landing een feit" en zijn de vakteams van start gegaan.

De hiervoor beschreven aanpak is verankerd in een sociaal plan met een looptijd van 2 jaar. Het sociaal plan krijgt een nadere uitwerking in de vorm een sociaal begeleidingsplan voor een periode van 4 jaar. Er is 4 jaar uitgetrokken om het proces van zelforganisatie tot wasdom te laten komen. Het sociaal begeleidingsplan wordt ingericht om dat proces verder te ondersteunen en te faciliteren.

Met deze aanpak kon worden afgezien van een lange plaatsingsprocedure. Resultaat was eerder duidelijkheid richting medewerkers, tijdswinst en besparing op (plaatsings)kosten.

Met een grote mate van betrokkenheid van personeel en openheid over het proces zijn de vakteams samengesteld en ingekleurd. Drie maanden voor de formele start van de nieuwe gemeente Molenlanden zijn posities ingenomen: "Cabin crew take position"!

Vertrouwen in elkaar, aanpak en adequate communicatie hebben in belangrijke mate bijgedragen aan het resultaat.

Visie leidend voor inrichting organisatie

De ambitie van de gemeente Molenlanden richt zich op de volgende drie speerpunten van beleid.



- **We werken kerngericht in het belang van de inwoners van de gemeente Molenlanden. Kerngericht Werken (KGW) zit in ons DNA.**
- **We optimaliseren de dienstverlening en zoeken daarbij naar innovatieve oplossingen.**
- **We werken van buiten naar binnen en zijn ons bewust van externe ontwikkelingen waarop we tijdig moeten anticiperen.**

Geen nieuws onder de zon? Voor die uitdaging staan meer gemeenten, hoor ik u denken. Wel de aanpak en vormgeving van de nieuwe organisatie. Geen blauwdruk maar bouwen met vertrouwen!

Begin 2017 zijn 24 vakwerkgroepen - samengesteld uit de twee gemeenten - van start gegaan onder de titel "Grenzeloos Ontmoeten".

De vakwerkgroepen zijn uitgerust met een toolkit en op pad gestuurd met de volgende opdrachten:

- Inventariseer overeenkomsten en verschillen in processen en manier van werken.
- Formuleer dromen en ambities voor de nieuwe gemeente.

De opdrachten hadden verschillende doelen.

- Het bevorderen van de samenwerking op de korte en langere termijn, en....
- Kennismaking met elkaar en elkaars werk.
- Het vergaren van innovatieve ideeën.

De opdrachten kenden een handreiking in de vorm van bepaalde formats, maar men had de vrijheid om daarvan af te wijken. Via een speciale pagina op Sharepoint kon informatie worden gedeeld en opdrachten worden ingeleverd.

Medio 2017 zijn de resultaten van "Grenzeloos Ontmoeten" verzameld, in beeld gebracht en is het volgende advies geformuleerd.

"Faciliteer teamvorming van de vakwerkgroepen, waarbij....."

- *de focus blijft liggen op voltooiing van de herindeling begin 2019,*
- *het samenwerken wordt geïntensiveerd ten opzichte van de achterliggende fase*
- *de teams zelf in beginsel invulling geven aan de samenwerking op het vakgebied, en*
- *vanuit thema's een beroep kant worden gedaan op de inzet van vakwerkgroepen*
- *ondersteuning ten behoeve van verdere teamvorming en ter versterking van de focus op de nieuwe gemeente wordt versterkt."*

Voor de gemeente Molenlanden i.o. geldt dat samenwerking pas kansrijk is wanneer mensen en organisaties zich met elkaar weten te verbinden in een zingevend proces, dat recht doet aan de aanwezige belangen en is gericht op betekenisvolle ambitie.

Zelforganisatie als leidend principe

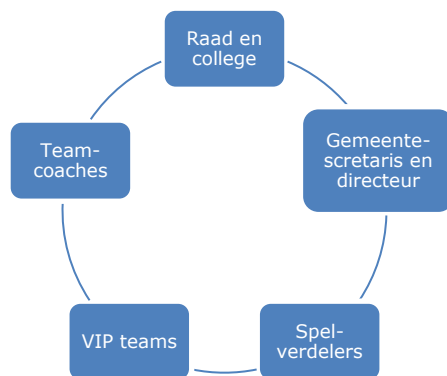
De nieuwe gemeente Molenlanden wordt gegrondvest op het principe van "Zelforganisatie".

Zelforganisatie betekent dat teams veel ruimte en verantwoordelijkheid hebben voor de uitvoering van hun taken, de verbetering van kwaliteit en innovatie. De teams, en de teamleden, staan met elkaar voor het afgesproken resultaat en de wijze waarop ze die resultaten bereiken.

Molenlanden gaat werken met VIP-teams, daarbij komen drie soorten teams, te weten:

- Vaste vakteams** : de thuisbasis voor iedere medewerker waarin het reguliere werk is ondergebracht
- Innovatieteams** : teams die een wisselende en tijdelijke samenstelling kennen waarin de innovatiekracht wordt gebundeld
- Projectteams** : ook deze teams kennen in beginsel een tijdelijke menstelling voor de duur van projecten die vakteam overstijgend zijn

Het VIP – model is het groeimodel achter de inrichting van de nieuwe organisatie. Om dit proces in goede banen te leiden worden “spelverdelers” en “teamcoaches” in stelling gebracht. Schematisch laat de nieuwe organisatie zich als volgt weergeven.



De stip op de horizon

De transitie op 1 januari 2019 naar één organisatie is ook het gaan bewandelen van de ingeslagen weg van zelforganisatie. Zelforganisatie om als VIP teams slagvaardig/wendbaarder te handelen binnen de organisatie. Flexibel inspelen op veranderingen en ontwikkelingen. Effectiever samenwerken met de externe omgeving en duurzame inzetbaarheid van de talenten van gemeente Molenlanden. Dat is het beeld dat de twee gemeenten voor ogen hebben.

Nawoord

In deze bijdrage heb ik u meegenomen in de reis van de gemeenten Molenwaard en Giessenlanden naar de nieuwe gemeente Molenlanden. Het is geen volledig reisverslag. Het accent lag op een andere aanpak voor plaatsing in de nieuwe organisatie. De reizigers zelf hebben een belangrijke rol gespeeld. Het belang van samenwerking en vertrouwen zijn sleutelbegrippen.

Vertrouwen dat bijdraagt aan minder regelgeving en versimpeling van de plaatsing zonder zorgvuldig personeelsbeleid uit het oog te verliezen.

Vakwerkgroepen die op weg gaan naar VIP teams. Een proces dat wij hebben mogen ondersteunen. Daarbij past een woord van dank aan voorzitter en leden van de werkgroep Organisatie en Sociaal Plan onder leiding van Bas Renes van de (oude) gemeente Molenwaard voor de ruimte en kritische bespiegelingen.

Paul Wiegerinck is adviseur van BuitenhekPlus en betrokken bij de inrichting van ambtelijke fusies en herindelingen, waaronder de ambtelijke fusie HLT, de bestuurlijke fusie Molenwaard en Giessenlanden, de inrichting van DUO+ (samenwerkingsverband van Diemen, Uithoorn en Ouder-Amstel) en de ambtelijke samenwerking van De Wolden en Hoogeveen.