Aan: de Gemeenteraden van de Gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen

Betreft: informatie betreffende toekomstplannen Dethon

Datum: april 2022

Geachte leden van de Gemeenteraden van de Gemeenten Hulst, Sluis en Terneuzen,

Hierbij informeren we u over het voornemen om *Dethon om te vormen tot een eigentijdse mensgerichte organisatie.*

Inleiding

Binnen Dethon is de afgelopen maanden werk gemaakt van het voornemen om de organisatie om te vormen tot een eigentijdse en mensgerichte organisatie. Dit voornemen is de uitwerking van het transformatieplan zoals dat in 2019 is opgesteld door Rutger van Krimpen.

Dethon is een organisatie met mooie mensen. Elk met zijn eigen mogelijkheden, maar met een belangrijke overeenkomst: de wil om mee te doen, te werken, te participeren.

De afgelopen jaren zijn voor Dethon niet gemakkelijk geweest. Als organisatie kregen we te maken met incidenten en onrust. Als gevolg daarvan hebben een manager en de algemeen directeur de organisatie verlaten.

Bovendien is geconcludeerd dat Dethon zich onvoldoende heeft ontwikkeld in de geest van de Participatiewet van 2015. De organisatie heeft zich te lang gefocust op productie, waardoor de aandacht voor ontwikkeling van de SW medewerkers, zoals bedoeld in de participatiewet, achter is gebleven.

Dethon is dringend toe aan een nieuwe stap. Ontwikkeling van mensen moet centraal staan en werk moet daarbij een middel zijn om te komen tot zo regulier mogelijke participatie van de medewerkers in de maatschappij.

De besluitvorming rondom de toekomst van Dethon is het resultaat van afstemming met het Dagelijks Bestuur, het Algemeen Bestuur en de ondernemingsraad. Deze laatste heeft in februari 2022 een instemmingsaanvraag ontvangen. Hierop is gereageerd met een positief tussenadvies. Dit houdt in dat unaniem wordt ingestemd met de eerste stappen van het plan. Voor de vervolgstappen wordt een voorbehoud gemaakt met als voorwaarden een correcte en menselijke gang van het proces.

Achtergrond en beweegredenen

De door het Dagelijks Bestuur aangestelde interim algemeen directeur Martijn van Endt heeft sinds zijn aantreden in september 2021 gesproken met veel mensen binnen de organisatie en de situatie in kaart gebracht. Het managementteam (mt) is aangevuld met een interim manager en daarmee voorlopig compleet.

Op diverse manieren is geïnvesteerd in een sfeer van veiligheid, rust en vertrouwen. Hierdoor is, na het onrustige jaar 2021, de rust weer enigszins weergekeerd.

Balans productie en ontwikkeling
Dethon is een mooie organisatie met een gevarieerd werkaanbod, mooie opdrachtgevers en een goede samenwerking met de gemeenten. Dethon is echter sterk gericht op productie, denkt veelal vanuit opdrachtgevers, heeft een hiërarchische cultuur en is te weinig transparant. Op financieel gebied zijn aanzienlijke risico's genomen, zeker voor een publieke organisatie. Het machine- en wagenpark in eigendom is omvangrijk. Hierdoor is de afhankelijkheid van opdrachtgevers toegenomen.

Ontwikkelgericht begeleiden
De huidige stijl van leidinggeven is primair gericht op efficiënt produceren en minder op het optimaal functioneren en ontwikkelen van de medewerkers.
Het oppakken van personeelsaangelegenheden blijkt lastig voor de leidinggevenden. Hierdoor ontstaat er druk op de personeelsadviseurs. Bij het leidinggeven is behoefte aan een sterkere combinatie van een mensgerichte en productiegerichte benadering.

Verbinding tussen visie & cultuur
Er wordt onvoldoende gewerkt vanuit de gezamenlijke missie en visie**.** Dit komt onder meer doordat de structuur van min of meer autonome bedrijven te sterk versnipperd is. Afdelingen hebben eigen managers, budgetten, gewoonten en culturen. Er is behoefte aan een zorgvuldige aansturing en een meer uniforme werkcultuur.
Op mt-niveau is er behoefte aan inzicht en grip. Onduidelijkheid over de sturingslijnen, ongelijkheid tussen afdelingen, onzekerheid en motivatieproblemen moeten worden opgelost.
Opvallend zijn ook het grote aantal leidinggevenden en de aanwezigheid van bedrijfsbureaus op elke locatie. Verder is er behoefte aan kwaliteitsborging en verantwoording.

Management team (mt)
Het huidige mt bestaat uit de bedrijfsmanagers productie en diensten, de manager HR en de manager financiën. Dit mt is gericht op het aansturen van een werkbedrijf, het aansturen van een ontwikkelbedrijf vergt andere expertise.

Faciliterende diensten
De ondersteunende diensten (ICT, inkoop, wagenparkbeheer, secretariaat, gebouwenbeheer, facilitaire zaken) zijn vooral ondergebracht bij de afdeling financiën. Dit is niet efficiënt en niet

optimaal voor een organisatie met de omvang van Dethon.
Ook de inrichting van de ICT functie is te kwetsbaar voor deze organisatie. De systemen zijn verouderd (met name het HR-systeem) en de randvoorwaarden (bijvoorbeeld voor thuiswerken) zijn niet up-to-date.
Er is lang geen communicatieafdeling geweest, cruciaal voor de betrokkenheid van de medewerkers en de positionering van Dethon. Inmiddels is er een communicatieafdeling, bestaande uit bijna 2 fte.

Gebouwen en wagenpark
De gebouwen zijn verouderd en niet meer van deze tijd. Dit beïnvloedt de werksfeer. Ook is er achterstallig onderhoud en voldoen de gebouwen niet aan de vastgestelde energie- en milieueisen. Ook het wagenparkbeheer, met 125 auto's in eigendom, verdient aandacht.

Conclusie

Het voorgaande laat zien dat het noodzakelijk is dat Dethon zichzelf binnen de kaders van de Zeeuws-Vlaamse Gemeenschappelijke Regeling gaat hervormen en voorbereiden op de vernieuwde taak. De ontwikkeling van de medewerkers moet belangrijker worden dan productie. Werk wordt een middel om te komen tot zo regulier mogelijke participatie van de medewerkers in de maatschappij. De brede doelgroep van de Participatiewet wordt ruimte geboden om te leren en te ontwikkelen.

Het scenario

Om het doel - *Dethon als eigentijdse en mensgerichte organisatie* - te realiseren zijn verschillende scenario's opgesteld. Het scenario dat de voorkeur van het Dagelijks Bestuur heeft gekregen is hieronder beschreven.

De basis van het scenario is het in 2019 opgestelde transformatieplan. Dit plan moet worden geactualiseerd en uitgebreid met een gezamenlijke, verbindende visie. Vervolgens moeten een strategie en een concrete aanpak worden geformuleerd.

Uitgangspunt is dat werk een middel wordt om talenten en mogelijkheden van medewerkers optimaal te benutten en ontwikkelen. Medewerkers krijgen ontwikkelmogelijkheden en worden begeleid om zo regulier als mogelijk mee te kunnen doen in de maatschappij. Dit kan op verschillende manieren, onder andere door medewerkers te detacheren in groepen of individueel. Maar ook binnen de muren van Dethon zullen er mogelijkheden blijven voor diegenen waarvoor detachering geen optie is.

Alle gedetacheerde SW-ers blijven in dienst van Dethon. Er is dan ook altijd een mogelijkheid om terug te keren naar de werkomgeving binnen Dethon.

Dethon gaat van een productiegerichte naar een mensgerichte organisatie. Werk is daarin geen doel meer op zich maar wordt een middel om de toekomst van medewerkers vorm te geven. Dethon is sterk in de ontwikkeling en het begeleiden van mensen. Dat wordt straks de primaire activiteit.

In een geleidelijk proces waarbij we gezamenlijk keuzes moeten maken op basis van de marktvraag en de mogelijkheden en wensen van medewerkers zullen activiteiten en investeringen worden afgebouwd. In welke volgorde of tempo dit gaat, bepalen we samen met medewerkers en opdrachtgevers. De wenselijkheid van het behoud van de werksoort in relatie tot de diversiteit van het werkaanbod speelt hierbij een rol. Een mooie invulling zou kunnen zijn dat huidige opdrachtgevers investeren in machines en een deel van de productieruimte van Dethon huren. Medewerkers van Dethon kunnen dan in een groepsdetachering worden ingezet.

Binnen de nieuwe werkwijze is er een belangrijke taak voor consulenten en werkcoaches. Consulenten worden de leidinggevenden van de medewerkers en verantwoordelijk voor begeleiding en plaatsing. Werkcoaches zorgen voor persoonlijke en functionele ontwikkeling op de werkplek. Dit versterkt tevens de duurzaamheid van de detacheringen.

De huidige medewerkers zullen in kaart worden gebracht om vast te stellen wat ze willen en kunnen, om zo hun mogelijkheden en talenten te gaan benutten.

<u>In elk van de drie Zeeuws-Vlaamse gemeenten zal een vestiging van Dethon blijven bestaan.</u>

Commercie zal worden afgestemd met onder andere de gemeenten en het WerkServicePunt Zeeuws-Vlaanderen, zodat alle marktkansen worden benut. Er is op termijn veel minder ruimte nodig. Detacheringen leveren meer geld op en er zijn veel minder kosten. Het bedrijfsrisico voor Dethon wordt veel kleiner.

Gebouwenbeheer is een onderwerp dat de komende tijd dringend aandacht verdient. Met de uitplaatsing van activiteiten zal de omvang van de gebouwen mee gaan bewegen. De manager bedrijfsvoering zal scenario's moeten gaan ontwikkelen in welk tempo en met welke oplossingen dat kan worden ingevuld. De gemeenten is verzocht hierin mee te denken, en te overwegen de gebouwen en het beheer over te nemen van Dethon.

Om dit scenario te doen slagen is het belangrijk dat de hele organisatie vertrouwen heeft in de toekomstplannen. Alle medewerkers en alle bedrijfsonderdelen moeten zich bij Dethon als geheel betrokken voelen. Oostburg, Terneuzen, Hulst; medewerkers op alle locaties horen erbij en de locaties zullen in de toekomst nog meer gaan samenwerken.

Het 'Dethon-gevoel' verdient aandacht. Het is belangrijk dat iedereen weer vertrouwen krijgt in de organisatie. Het begint met vertrouwen in de leiding en het management. En het gaat ook om het vertrouwen in Dethon als fijne en veilige werkomgeving. Luisteren naar de medewerkers is daarbij essentieel.

Dit vertrouwen, dit positieve gevoel van 'erbij horen' komt niet vanzelf (terug). Het zal de nodige inspanning en tijd kosten om dit te realiseren. Transparantie, betrouwbaarheid en veiligheid zijn daarbij sleutelwoorden. Het doel is dat iedereen weer trots kan zijn op Dethon.

Gevolgen van het voorgenomen besluit

Voor het beschreven scenario wordt rekening gehouden met een doorlooptijd van 2 tot 3 jaar.

Het beschreven scenario begint met een sterk managementteam (mt). Dit team moet invulling gaan geven aan het beschreven scenario.

Het mt zal opnieuw worden ingericht, inclusief de functie van algemeen directeur; taken en verantwoordelijkheden zullen worden herschikt. Het vernieuwde mt zal bestaan uit vier managers plus de algemeen directeur.

Taakverdeling:

- Algemeen directeur: eindverantwoordelijk, aansturing mt, communicatie
- Manager Werk en Allianties: aansturing werkafdelingen, de 'oude organisatie'. Tevens verantwoordelijk voor het vinden en tot stand brengen van allianties met partners voor groepsdetacheringen
- Manager Operatie/Detachering: Aansturing 'nieuwe organisatie' met consulenten en werkcoaches. Tevens verantwoordelijk voor commercie, het realiseren van individuele detacheringen en uitplaatsingen
- Manager HR: belangrijke rol in de transitie van de organisatie. Tevens zal KAM hier worden belegd
- Manager bedrijfsvoering: naast de financiële zaken worden hier ook zaken als wagenpark, inkoop en ICT ondergebracht.

Op de nieuwe mt-functies kan zowel door huidige managers als door externen worden gesolliciteerd. Om de transparantie en onpartijdigheid te waarborgen laten we ons hierin bijstaan door een externe partij met veel ervaring in onze sector: bureau BeljonWesterterp.
Indien er in het huidige team boventalligheid ontstaat zal er in overleg een passende oplossing worden gezocht.

Aan het vernieuwde mt is de taak om het voorgenomen scenario verder te concretiseren en de uitwerking ervan in overleg met de organisatie vorm te geven. Gezien het belang van de samenstelling van het mt voor de organisatie is de ondernemingsraad verzocht om tijdens het proces van opstellen van de functieprofielen mee te adviseren over de inhoud van de profielen.

Daarnaast is de ondernemingsraad verzocht om per afvaardiging zitting te nemen in de adviescommissie voor de benoeming van de mt-posities.

Bij de benoeming van de Algemeen Directeur heeft de OR adviesrecht.

Maatregelen om de personele gevolgen op te vangen

In het scenario houden we er ook rekening mee dat het kan voorkomen dat functies gaan vervallen of dat medewerkers onvoldoende match (meer) hebben met hun functie. In eerste instantie denken we veel met natuurlijk verloop en interne overplaatsingen (indien de medewerker dit wil) in te kunnen vullen. Indien dit niet lukt en de CAO's onvoldoende passende oplossingen bieden, zullen we met OR en bonden voorzien in bijvoorbeeld een goed sociaal plan, begeleiding naar ander werk en omscholingstrajecten.

Communicatie
De besluiten rondom deze plannen wordt op 4, 5 en 6 april 2022 intern gecommuniceerd. In de hierop volgende dagen zal de pers worden geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,

Martijn van Endt
Algemeen Directeur a.i.
Dethon