

MEMO

Aan : De bestuurder
Van : De Ondernemingsraad
c.c. : P&O
Datum : 13 mei 2019

Betreft : **Uitslag poll onder medewerkers Waterland inzake bestuurlijke toekomst**

Beste Bestuurder, beste Nico,

In de maand april 2019 is er onder de medewerkers van Waterland een poll gehouden. Centrale vraag hierin was hun mening over de beste keuze voor Waterland als het gaat over onze bestuurlijke toekomst.

Een aantal jaar geleden is een zelfde soort peiling gehouden onder de medewerkers. Gezien het stadium waarin het proces Bestuurlijke Toekomst Waterland zich nu bevindt, hebben wij dezelfde vraag nogmaals aan de organisatie gesteld. Wij delen de uitkomst graag met u.

In totaal hebben 107 personen (binnen en buitendienst) gereageerd op de vraag: Waterland denkt na over haar toekomst: zelfstandig blijven of fuseren?

75,7% kiest voor bestuurlijk fuseren
16,9% kiest voor zelfstandig blijven
8,4 % kiest voor ambtelijk fuseren

Hier uit blijkt dat de voorkeur van de medewerkers ten opzichte van de eerdere peiling niet veel gewijzigd is; ook toen sprak het grootste deel van de medewerkers een voorkeur uit voor een bestuurlijke fusie. En scoorde een ambtelijke fusie het laagst.

Met vriendelijke groet,
namens de Ondernemingsraad

Aan : College van Burgemeester en Wethouders

Van : Ondernemingsraad Waterland

Datum : 22 maart 2016

Betreft : Verslag medewerkersbijeenkomsten Bestuurskrachtonderzoek

Geacht college,

In de periode eind 2014 tot begin 2015 heeft het Bestuurskrachtonderzoek (BKO) plaatsgevonden. De Ondernemingsraad (OR) van gemeente Waterland was één van de partijen die bij dit onderzoek betrokken is geweest. De OR heeft met belangstelling kennis genomen van de resultaten van het BKO. Het is immers een gegeven dat besluiten, die de gemeenteraad op grond van de uitkomsten van dit onderzoek gaat nemen, van invloed zijn op de medewerkers van gemeente Waterland.

Om zicht te krijgen op mogelijke effecten van de uitkomsten van het BKO en zijn adviesrecht op een goede manier invulling te kunnen geven, heeft de OR besloten te onderzoeken hoe de medewerkers van onze organisatie geïnformeerd en betrokken kunnen worden bij dit proces. Op die manier kan een beeld worden geschetst van de randvoorwaarden die in de optiek van de medewerkers belangrijk zijn om welke keuze dan ook tot een succes te maken. De OR heeft daarom in februari 2016 twee medewerkersbijeenkomsten georganiseerd en brengt met deze brief de belangrijkste uitkomsten hiervan onder uw aandacht. In het bijgevoegde document vindt u een uitgebreide weergave van het proces en hetgeen er tijdens de bijeenkomsten besproken is.

Samenvatting uitkomsten medewerkersbijeenkomsten.

Tijdens beide bijeenkomsten is vanuit verschillende invalshoeken gekeken naar wat een besluit betekent voor:

- de dienstverlening aan onze inwoners;
- de mogelijkheden voor de medewerkers;
- hoe het werk wordt georganiseerd.

Als algemene trend is duidelijk naar voren gekomen dat medewerkers **op korte termijn behoefte hebben aan een keuze over de toekomst van de gemeente Waterland**. Die urgentie wordt gevoeld vanwege de ambities van het gemeentebestuur versus de beschikbare capaciteit. Dat brengt risico's met zich mee zoals werkdruk, kwetsbaarheid en een tekort aan verdieping terwijl dat voor de werkinhoud wel noodzakelijk is.

Wat medewerkers **belangrijke randvoorwaarden** vinden, ongeacht welke keuze gemaakt wordt, zijn grofweg op te delen in:

- Het contact met inwoners. Medewerkers willen graag de laagdrempeligheid behouden alsmede de actieve participatie van inwoners;
- Het vormgeven van de interne organisatie. Medewerkers willen graag de werkgelegenheid behouden evenals de onderlinge saamhorigheid en de prettige werksfeer;
- Een helder proces. Medewerkers vinden daarbij een goed doordachte keuze, transparantie, gelijke kansen, tijdige informatie en communicatie belangrijke aspecten.

Verder is gebleken dat het overgrote deel van de medewerkers met name **voordelen ziet in een fusie (gemeentelijke herindeling)**. Belangrijkste redenen daarvoor zijn:

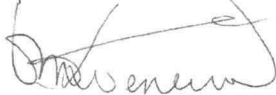
- Zelf de regie houden. Maak een keuze voordat er voor ons gekozen wordt;
- De organisatie is kwetsbaar. Veel medewerkers hebben solofuncties en Waterland is een relatief kleine speler in de regio;
- De behoefte aan een stevige organisatie om het werk goed te kunnen blijven doen;
- Medewerkers nemen liever één grote stap dan eerst zoeken naar allerlei tussenvarianten om dan op termijn alsnog te fuseren.

Tot slot

De OR en medewerkers van de gemeente Waterland zijn zich ervan bewust dat besluiten over de toekomst van de gemeente door de gemeenteraad worden genomen. Wat de OR heeft beoogd met het organiseren van de bijeenkomsten is om **vanuit medewerkersperspectief** een beeld te vormen van mogelijke toekomstscenario's. Dat is relevant omdat de medewerkers, ongeacht welk besluit er wordt genomen, iets gaan merken van die keuze.

De OR hoopt dat u onze inbreng onder de aandacht van de gemeenteraad wilt brengen. Vanzelfsprekend zijn wij bereid een toelichting op dit verslag te geven.

Monnickendam, namens de OR



Voorzitter



Secretaris

Verslag medewerkersbijeenkomsten Bestuurskrachtonderzoek

0. Inleiding

Het gemeentebestuur van Waterland staat voor een belangrijke keuze. Blijft de gemeente Waterland zoals deze is? Gaat Waterland volledig samen met (een) andere gemeente(n)? Of wordt er gekozen voor een tussenvariant als een ambtelijke fusie? De Ondernemingsraad (OR) van de gemeente Waterland vindt het belangrijk om in een vroeg stadium mee te denken over deze belangrijke keuze en ontwikkeling. Niet door stelling te nemen over welke optie de beste is, wel door na te denken over belangrijke randvoorwaarden voor medewerkers. Hiertoe organiseerde de OR in februari 2016 twee medewerkersbijeenkomsten. De resultaten daarvan geven wij voorafgaand aan de besluitvorming mee aan de gemeenteraad.

1. Verslag

Dit is een verslag van twee door de OR georganiseerde bijeenkomsten over de toekomst van onze gemeentelijke organisatie. Aangezien het om een belangrijke beslissing gaat, wil de OR graag van waarde zijn in dit proces en nauw betrokken zijn en blijven. Door onze collega's te betrekken en te bevragen, hopen we als OR een bijdrage te kunnen leveren aan het besluitvormingsproces vanuit het **medewerkersperspectief**. Ook wil de OR, wanneer er sprake is van een voorgenomen besluit, zijn formele adviesrol oppakken.

In dit verslag schetsen we eerst hoe we de bijeenkomsten hebben aangepakt. Vervolgens rapporteren we over de inhoudelijke uitkomst van de bijeenkomsten. Als laatste vatten we samen en delen we onze belangrijkste bevindingen van de bijeenkomsten.

2. Proces medewerkersbijeenkomsten

Eerst even terug in de tijd. In februari 2015 zijn de resultaten van het Bestuurskrachtonderzoek (BKO) gepresenteerd. De OR heeft destijds bij de bestuurder aangegeven een adviesrol te willen spelen in dit traject. Het was voor de OR en de bestuurder op dat moment nog niet duidelijk hoe deze rol er uit moest zien. Tijdens een OR-training in mei 2015 heeft de OR de tijd genomen om in te zoomen op de resultaten van het BKO en met elkaar van gedachten te wisselen over de rol die we hierin willen vervullen. Dat was nog niet gemakkelijk omdat het om abstracte materie gaat. Daarnaast is een keuze voor een toekomstscenario voor onze gemeente een politieke keuze die door de gemeenteraad genomen wordt. Die keuze is echter van directe invloed op onze organisatie en op de positie van de OR. Daarom heeft de OR besloten te onderzoeken hoe alle medewerkers geïnformeerd en betrokken konden worden. Dit heeft geleid tot het organiseren van de twee bijeenkomsten.



De OR heeft met externe begeleiding in februari 2016 twee bijeenkomsten georganiseerd, met als doel om reeds aan de voorkant van de besluitvorming, samen met en namens onze collega's betrokken te zijn. Tijdens de bijeenkomsten, die elk ongeveer twee uur duurden, is bij de start aangegeven dat de keuze voor een toekomstscenario een politieke keuze is waarop de OR geen directe invloed heeft. Wel willen we als OR onze input leveren in met name randvoorwaardelijke zin, ongeacht welke keuze gemaakt wordt.

Tijdens de bijeenkomsten zijn we in twee rondes in gesprek gegaan met onze collega's. In de eerste ronde hebben we gevraagd wat volgens onze collega's belangrijke voorwaarden zijn, ongeacht de keuze voor een scenario. We hebben het gesprek gevoerd aan de hand van drie vragen die als kapstok hebben gediend voor de onderlinge uitwisseling. Dat waren de volgende vragen:

1. Waar liggen je zorgen?
2. Waar zie je kansen?
3. Wat vind je belangrijk?

Na een korte terugkoppeling van deze eerste ronde, zijn we weer in groepen uiteen gegaan. In deze tweede gespreksronde zijn we dieper ingegaan op de volgens ons meest aannemelijke keuzes die de gemeenteraad in overweging heeft. Dit zijn:

- De gemeente houden zoals deze nu is;
- Ambtelijke samenwerking;
- Ambtelijke fusie;
- Volledige fusie (gemeentelijke herindeling).



In vier aan deze opties gekoppelde groepen hebben de volgende twee vragen als kapstok gediend:

1. Wat zijn volgens jou de voor- en nadelen van deze optie?
2. Wat vind je als medewerker belangrijk als het deze optie zou worden?

Na een gezamenlijke terugkoppeling van de resultaten uit de vier groepen is gevraagd hoe medewerkers vanaf dit moment door de OR geïnformeerd en betrokken willen worden bij dit proces. Hierna is de bijeenkomst afgerond.

3. Uitkomsten van de bijeenkomst

Zoals hiervoor geschetst, zijn we in twee rondes in gesprek gegaan met onze collega's. Het viel ons op dat collega's vanuit veel verschillende invalshoeken naar de mogelijke ontwikkelingen kijken. Wat betekent het voor:

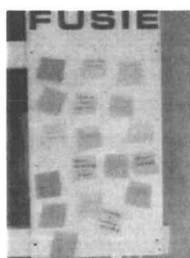
- de dienstverlening aan onze inwoners?
- onze mogelijkheden als medewerker?
- hoe we ons werk organiseren?

Onderstaand volgt een korte weergave van de inhoud van de gesprekken en daarna een meer uitgebreide omschrijving. Overigens bleek dat in de eerste ronde zijdelings ook gesproken werd over de vier opties en welke mogelijke voor- en nadelen elk van die opties heeft.

In beide bijeenkomsten zijn veelal dezelfde aspecten naar voren gekomen. De algemene trend is dat onze collega's op **korte termijn behoefte hebben aan een keuze over de toekomst van de gemeente Waterland**. Die urgentie wordt vooral gevoeld vanwege de ambities van het gemeentebestuur versus de beschikbare capaciteit. Dit brengt risico's met zich mee zoals hoge werkdruk, kwetsbaarheid en een tekort aan verdieping terwijl dat voor de werkinhoud wel noodzakelijk is.

Het overgrote deel van de collega's ziet met name voordelen in een fusie (gemeentelijke herindeling). Belangrijkste redenen hiervoor zijn:

- Neem nu de regie en zorg dat er zelf een keuze wordt gemaakt in plaats van dat er voor ons gekozen wordt;
- De organisatie is kwetsbaar. Veel collega's hebben solofuncties en Waterland is een relatief kleine speler in de omgeving. Kan er in de toekomst nog worden voldaan aan de gemeentelijke opdrachten? En is Waterland – als we niets doen en relatief klein blijven – wel een interessante samenwerkingspartner voor omliggende gemeentes?



Medewerkers realiseren zich goed dat een fusie ook interne en externe onrust met zich meebrengt. Wat betekent dit bijvoorbeeld voor het behoud van banen? Hoe kan worden behouden wat in onze (werk)cultuur wordt gewaardeerd? Een fusie biedt zeker kansen op het gebied van specialisatie en doorgroeimogelijkheden, maar het kan ook betekenen dat er onderlinge concurrentie ontstaat voor bepaalde functies. Een andere vraag is: wat betekent dit voor de relatie met de burger? Zijn we in staat om letterlijk en figuurlijk dichtbij de burger te blijven en het niveau van de dienstverlening te handhaven dan wel te optimaliseren?

Ondanks deze vraagpunten geeft de meerderheid van de aanwezige medewerkers aan voor een fusie te zijn. Het liefst in één keer een flinke stap dan over een langere tijd afstemming over en het organiseren van allerlei tussenvarianten.

4. Zorgen, kansen en belangrijke voorwaarden

Zoals al genoemd, hebben we medewerkers gevraagd aan te geven waar zij zich zorgen over maken, waar zij kansen zien en wat zij belangrijke voorwaarden vinden. Die uitkomsten wordt hieronder toegelicht

Zorgen

Collega's vragen zich in het geval van samenwerking of fusie af wat het effect is op de actiesnelheid van de organisatie. Wordt het niet logger? En worden we nog gezien als medewerker in plaats van een nummer? Is het de grootste gemeente die bepaalt? Wat gebeurt er met kwetsbare burgers? En wat gebeurt er met onze cultuur, waarin we veel vrijheid, zelfstandigheid en saamhorigheid ervaren? Nu wordt een proces vaak van A tot Z begeleid, maar wat doet het met het de werkbeleving als er specialisatie plaatsvindt?

Dit zijn voor medewerkers belangrijke vragen, die bij welke keuze dan ook een goed antwoord moeten krijgen. Collega's constateren ook dat de huidige organisatie kwetsbaar is en dat Waterland een te kleine stem in de regio heeft als de situatie blijft zoals die nu is. Er leeft het gevoel dat het belangrijk is om zelf te beslissen, voordat er voor ons besloten wordt. Het is belangrijk om proactief te handelen en een eigen koers te bepalen.

Collega's maken zich ook zorgen om de effecten voor de inwoners in geval van samenwerking of fusie. Bij een grotere gemeente wordt de afstand naar de burger mogelijk groter en wordt het contact wellicht minder persoonlijk.

Kansen

Er worden veel kansen gezien voor de interne organisatie bij een grotere gemeente, hetzij door fusie, hetzij door meer samenwerken. Bijvoorbeeld de kans om kennis te delen, onderling meer te sparren en de positie van de 'éénpitter' minder kwetsbaar te maken. Ook is er meer capaciteit beschikbaar voor ontwikkeling en innovatie. Doordat er meer functies zijn in een grotere organisatie is er ook meer kans op doorgroeimogelijkheden. Mogelijke kansen worden ook gezien in het moderniseren en optimaliseren van de dienstverlening en een frisse kijk op bestaande zaken. Voor de medewerkers van de buitendienst geldt dat zij kansen zien in een groter werkgebied omdat er daardoor meer afwisseling in het werk kan ontstaan. En dat meerdere collega's naar buiten kunnen gaan, kan bijvoorbeeld bij de BOA's zorgen voor (een gevoel van) meer veiligheid. Als laatste punt is financiële slagkracht genoemd als mogelijke kansen.



Belangrijke voorwaarden

Wat collega's belangrijk vinden, ongeacht welke keuze wordt gemaakt, is grofweg op te delen in:

- contact met de inwoners;
- de interne organisatie;
- het proces.

Voor de inwoners geldt dat collega's graag de laagdrempeligheid willen behouden alsmede de actieve participatie van inwoners. Voor de interne organisatie geldt dat collega's graag de werkgelegenheid willen behouden, evenals aspecten als de onderlinge saamhorigheid en de prettige werksfeer. Een aantal collega's gaf ook aan dat het belangrijk is om niet te licht te denken over de kwantiteit van de personeelsformatie. Het is belangrijk de formatie op sterkte te houden om de dienstverlening op niveau te houden en te kunnen (blijven) innoveren. Ook de werklocatie is belangrijk. Zaken als aandacht voor woon-werkverkeer en afspraken over het werken op meerdere locaties zijn vaak genoemd.



Verder wordt het belangrijk gevonden dat het proces van welk scenario dan ook integer en transparant verloopt. Objectief, gelijke kansen voor iedereen en heldere processen. Medewerkers geven aan het van belang te vinden om betrokken te worden en goed (en tijdig) geïnformeerd te zijn. Bijvoorbeeld ook door het bijwonen van gemeenteraadsvergaderingen waarin besluiten worden genomen.

Al met al is er veel informatie vanuit veel verschillende perspectieven naar voren gekomen. Van heel concreet (samen naar buiten) tot wat abstracter (de werksfeer). Duidelijk is wel dat medewerkers behoefte hebben aan duidelijkheid en een proactieve keuze die ons als gemeente de stevigheid biedt die we nodig hebben om het werk goed te kunnen blijven doen.

5. Voor- en nadelen van de vier mogelijke opties

In de tweede ronde zijn we met elkaar in gesprek gegaan over een aantal keuzesopties. Wat worden als mogelijke voor- en nadelen gezien en wat vinden medewerkers belangrijk bij elk van de opties? Onderstaand een korte weergave van wat besproken is.

Laten zoals het is

Als belangrijkste voor- en nadelen van “laten zoals het is” zijn genoemd:

Voordelen

- Kleine organisatie;
- Fijne organisatiecultuur;
- Dichtbij bij de burger.



Nadelen

- Minder know how;
- Kwetsbaarheid blijft in stand;
- Geringe regionale invloed.

Conclusie van deze groep is: als het één van de andere opties wordt, kies dan in een keer voor een fusie en zet geen tussenstappen.

Ambtelijke samenwerking

Als belangrijkste voor- en nadelen van ambtelijke samenwerking zijn genoemd:

Voordelen

- Mogelijk minder kwetsbaarheid van de organisatie (vervanging makkelijker mogelijk);
- Kan een bezuiniging opleveren qua overhead en management;
- Kennis kan gedeeld worden en er kan van elkaar geleerd worden (kijkje in de keuken van een ander).

Nadelen

- Het werk kan door specialisatie minder divers worden;
- Systemen en processen kunnen verschillend zijn (minder efficiency);
- Werkdruk kan toenemen;
- Bestuurlijke inbreng in de regio blijft gering.



Conclusie van deze groep is dat het belangrijk is dat collega's kunnen meedenken over hoe de uitvoering wordt vormgegeven, er sprake moet zijn van gelijkwaardigheid en er een goede aansluiting is qua processen en systemen. Het gevoel leeft dat ambtelijke samenwerking slechts een tussenvariant is en geen echte keuze.

Ambtelijke fusie

Als belangrijkste voor- en nadelen van een ambtelijke fusie zijn genoemd:

Voordelen

- Onderlinge kennisdeling;
- Doorgroeimogelijkheden;
- Voor inwoners behoud van de Waterlandse identiteit.

Nadelen

- Heen en weer reizen;
- Meer afstemming nodig;
- Niet iedereen weet waar hij of zij aan toe is.

Conclusie van deze groep is dat wanneer voor deze optie wordt gekozen de capaciteit goed in beeld gebracht moet worden (inclusief reistijd en afstemming), er gezorgd moet worden voor voldoende omvang om de regionale samenwerking aan te kunnen, er goed wordt gemandateerd, de cultuur van de organisaties met elkaar overeenkomt, dat systemen en processen op elkaar zijn/worden afgestemd en dat er duidelijkheid is in de stappen die genomen moeten worden.

Fusie

Voor de optie van een fusie zijn voor- en nadelen genoemd die deels in de eerste ronde ook aan bod zijn gekomen. Als belangrijkste voor- en nadelen van een fusie zijn genoemd:

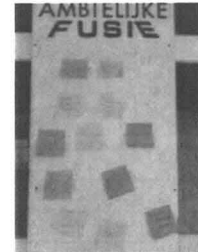
Voordelen

- Het vergroten en delen van kennis;
- Meer slagkracht en flexibiliteit;
- Bouwen aan één organisatie met een nieuwe werkcultuur;
- Betere toerusting op alle (nieuwe) gemeentelijke taken;
- Meer efficiency mogelijk;
- Duidelijkheid voor de medewerkers (geen tussenstappen als bijvoorbeeld ambtelijke samenwerking);
- Bestuurlijk minder bemoeienis op detailniveau.

Nadelen

- Het werk kan ingewikkelder worden omdat de doelgroepen groter worden;
- Risico dat een grote organisatie toch wordt opgesplitst;
- Risico dat mensen moeten afvloeien;
- Risico dat het werk minder divers wordt;
- Voor inwoners is het risico aanwezig dat de fysieke afstand voor bepaalde dienstverlening groter wordt;
- Op lokaal niveau kunnen mogelijk voorzieningen verdwijnen.

Conclusie van deze groep is dat een fusie veel kansen biedt als het gaat om afname van kwetsbaarheid, werkdruk en dat het duidelijkheid biedt (samenwerken met andere gemeenten vraagt veel meer afspraken). Belangrijk is dat medewerkers liever in één keer een grote stap nemen, dan eerst zoeken naar tussenvarianten om dan op termijn alsnog te fuseren.



6. Tot slot

De bijeenkomsten hebben veel waardevolle informatie opgeleverd en het is duidelijk merkbaar dat medewerkers de urgentie voelen dat de gemeenteraad op zo kort mogelijke termijn een besluit neemt over de toekomst van gemeente Waterland. De snelheid is mede bepalend voor de invloed die nog mogelijk is; bij uitstel wordt er over ons besloten.

Medewerkers zijn zeer gemotiveerd. Zij willen meedenken over en hebben een open blik op de toekomst, maar hebben ook behoefte aan **duidelijkheid** over hun toekomst. Als behouden kan worden wat van waarde is, een voorgenomen keuze goed wordt doordacht en er helder over wordt gecommuniceerd, zien veel collega's de beste kansen bij een fusie (gemeentelijke herindeling). De meeste medewerkers van de gemeente Waterland hebben liever in één keer een grote stap dan allerlei tussenvormen.

