



BAR-organisatie

Uw brief van: 12 april 2023  
Ons kenmerk: 732168  
Bijlagen: 3  
Onderwerp: Antwoord op advies O&F plan  
en functieboek gemeente Ridderkerk

Contactpersoon: B. Vollenberg  
Ambt. Secr. Ondernemingsraad BAR  
Telefoon: 010-5030565  
Email: b.vollenberg@bar-organisatie.nl  
Datum: 12 mei 2023

Geachte bestuurder, beste Gert-Jan,

### **Aanleiding van dit advies**

Op 12 april hebben wij van u een brief ontvangen inhoudende een adviesaanvraag. Wij danken u voor deze adviesaanvraag. U vraagt ons advies te geven over het voorgenomen besluit ten aanzien van de vier nieuwe organisaties. Hieronder wordt de inhoud van de adviesaanvraag weergegeven.

Deze brief heeft betrekking op het Organisatie- en Formatieplan en het functieboek (hierna: O&F-plan) van de gemeente Ridderkerk. Omdat de O&F-plannen een specifiek product zijn van de vier aparte organisaties, geven wij ons advies per organisatie. In de bijlagen treft u ons advies over de andere drie O&F plannen.

De OR adviseert op het nu aangeboden O&F-plan. Op wijzigingen op deze plannen heeft de OR het adviesrecht. Over het O&F-plan na voorlopige plaatsing van de medewerkers medio september 2023 moet de OR ook om advies gevraagd worden.

### **Context bij onze adviezen**

Wij zijn van mening dat het politieke besluit om de BAR-organisatie te ontvlechten grote negatieve gevolgen zal hebben voor onze collega's en voor de dienstverlening. Daarom hebben wij herhaaldelijk, zowel schriftelijk als mondeling, aangegeven dat de ontvlechting onwenselijk is.

Feit blijft dat het besluit is genomen en het ontvlechttingsproces in gang is gezet. Wij kennen onze rol en verantwoordelijkheid tijdens dit ontvlechttingsproces. Als OR stellen we de medewerkers en het goed functioneren van de vier organisaties centraal. We lezen de O&F-plannen in het licht hoe deze de positie van de medewerkers en organisaties versterken. De adviezen van de OR, over de O&F-plannen, maar ook over nog volgende voorstellen, moeten gelezen worden in het licht van de hierboven aangegeven constatering.

### **Reactie op de adviesvragen**

*Vraag 1: Zijn de plannen duidelijk en leesbaar voor de medewerkers van de BAR-organisatie?*

Reactie: Circa 35% vindt het O&F-plan goed leesbaar<sup>1</sup>. Voor hen is dit een goed hulpmiddel om een keuze te maken bij de belangstellingsregistratie. Circa 30% van de collega's vindt dit niet. Het baart ons zorgen dat zo'n groot deel van onze collega's op dit moment onvoldoende informatie heeft om een goede keuze te kunnen maken. Het is helpend als de

---

<sup>1</sup> Achterbanraadpleging O&F-plannen door de OR, mei 2023



BAR-organisatie

formatieplannen worden gevisualiseerd in bijvoorbeeld een organogram voordat de belangstellingsregistratie wordt geopend. Het aanvullen van het formatieplan met taken per functie geeft medewerkers extra informatie voor het maken van een keuze bij de belangstellingsregistratie. Tenslotte vragen wij dat u aan medewerkers die daar behoefte aan hebben op een laagdrempelige en eenvoudige manier te informeren over de plannen.

*Vraag 2: Geven de plannen het vertrouwen dat wordt voldaan aan de intentie dat er voor alle medewerkers plek is in de vier nieuwe organisaties?*

Reactie: Ruim 60% van onze collega's heeft er vertrouwen in dat er genoeg plek is binnen de vier nieuwe organisaties. Naar onze mening wordt, als we uitsluitend kijken naar het aantal fte's, voldaan aan de intentie dat er voor iedereen een plek is. Zoomen wij in op uw organisatie dan heeft u in totaal 5,61 fte<sup>2</sup> minder dan uw huidige fte's op basis van de aangeleverde documenten.

54% van onze collega's heeft er vertrouwen in dat er een plek is die past bij hun huidige taken en hun ambities.

*Vraag 3: Geven de plannen zicht op een uitdagende werkplek waar (door)groeimogelijkheden zijn?*

Reactie: 40% van onze collega's geven aan dat zij zicht zien op een uitdagende werkplek in Ridderkerk. Echter verwacht maar 26% dat zij intern kunnen doorgroeien. Het risico bestaat dat kennis uit de organisatie verdwijnt omdat groeimogelijkheden elders worden gezocht. Wij zien anderzijds de kans op groeimogelijkheden doordat er vacatures ontstaan. De sectorale inrichting geeft beperkingen op de groeimogelijkheden.

*Vraag 4: Geven de plannen het vertrouwen dat er organisaties ontstaan waarin oog is voor de cultuur van de organisatie?*

Reactie: Ja, uit de plannen van de vier organisaties blijkt dat de organisatiecultuur goed onder de aandacht is.

*Vraag 5: Geven de plannen het vertrouwen dat binnen de vier nieuwe organisaties op duurzame wijze wordt gewerkt aan de wettelijke taken en lokale ambities?*

Reactie: Ruim 40% van de collega's is van mening dat er binnen de gemeente Ridderkerk op een duurzame wijze gewerkt kan worden aan de wettelijke taken en ambities. Het is belangrijk dat de organisaties over voldoende slagkracht beschikken. De referentie gemeenten vanuit het onderzoek van &VandeLaar (hierna: benchmark gemeenten) hanteren een dekkingsgraad 8,4 fte<sup>3</sup> per 1.000 inwoners. Onze zorgen zijn gelegd in de functies waar

---

<sup>2</sup> Berekening: 5,61 fte = 293,18 fte – 287,57 fte. Huidige verdeling capaciteit: document "5.1 Bijlage bij brief oplegger fte's", capaciteit Ridderkerk per 1-1-2024: "4.1 Formatieplan Ridderkerk"

<sup>3</sup> Rapport &VandeLaar (15-02-2022) "Sterk in nabijheid, slim in robuustheid" pagina 19



taken zijn samengevoegd en het missen van 29 fte over de vier organisaties. Voor uw gemeente zou dat naar rato 12 fte zijn.<sup>45</sup>

### **Onze adviezen**

*Advies 1. Alle voorgestelde stabiele-start besluiten uit het O&F-plan "BAR nieuwe stijl" moeten onverkort worden (over)genomen en uitgevoerd.*

Het nemen van deze besluiten, maar niet alleen deze besluiten, zijn rand voorwaardelijk voor vier gezonde, duurzame en levensvatbare organisaties, dus ook voor de gemeente Ridderkerk. Onderdeel van deze stabiele-start besluiten is de afnamegarantie van 5 jaar.

### Zorg voor voldoende capaciteit

*Advies 2. Zorg voor voldoende capaciteit en evalueer dit op vaststaande momenten.*

De som van de door u voorgestelde formatieplannen ligt onder het gemiddelde van de referentie gemeenten. De kans op een grotere werkdruk ligt door deze afwijking op de loer. Daarom is monitoring en bijsturen van groot belang. Wij adviseren een frequente en grondige evaluatie te doen op ten minste de volgende:

- Medio november na afronding plaatsingsproces;
- Medio februari 2024 na start nieuwe organisatie;
- Medio september 2024 na 'landen' organisatie.

*Advies 3. Gebruik bij deze evaluaties (zie advies 2) de volgende criteria:*

- Daadwerkelijke invulling van de functies en totale effect op de totale bezetting in fte's met vermelding van het aantal opstaande vacatures en aantal externe inhuurplaatsen;
- Aantal fte per 1.000 inwoners ten opzichte van benchmark gemeenten. Voor Ridderkerk betekent dit 8,4 fte per 1.000 inwoners;
- Zijn alle (wettelijke) taken en gesignaleerde 'witte vlekken' binnen de formatie belegd;
- Aantal ontvangen klachten m.b.t. de dienstverlening t.o.v. 2022;
- Aantal- en % van de beschikkingen die buiten de gestelde termijn zijn genomen t.o.v. van 2022.

*Advies 4. Rapporteer richting de OR over de daadwerkelijke invulling van de functies en totale effect op de bezetting in fte's per organisatie middels een voortgangsrapportage.*

Over het O&F-plan na voorlopige plaatsing van de medewerkers medio september 2023 moet de OR ook om advies gevraagd worden.

### Verlaag de werkdruk

*Advies 5. Monitor de span of control van teamleiders en clustermanagers structureel. Rapporteer hierover twee keer per jaar aan de OR.*

Want alhoewel uw keuze voor deze leiderschapsstijl goed aansluit bij het centraal stellen van de collega's, zijn wij van mening dat de span of control groot is. Wij adviseren dan ook om dit te blijven volgen en eventueel bij te sturen.

---

<sup>4</sup> Berekening is gebaseerd op de referentie gemeenten: Middelburg, Harderwijk, Noordoostpolder, Heerenveen, Wageningen, Edam-Volendam, Meppel en Oisterwijk. Deze gemeenten hebben gemiddeld een dekkingsgraad van 0,0084 Fte per inwoner.

<sup>5</sup> Ridderkerk 47099 inwoners (CBS 2022).  $0.0084 * 47099 = 395,6$  fte (incl. diensten vanuit de BAR)  $395,6$  fte –  $287,57 = 108,03$  fte voor de BAR-organisatie nieuwe stijl. Voor Barendrecht is dit 115,5 fte en voor Albrandswaard 59,05 fte. Totaal 282,58 fte voor de BAR-organisatie Nieuwe stijl. Aanwezige capaciteit BAR-organisatie nieuwe stijl 253,79. Conclusie 28,79 fte te kort over de 4 organisaties. Uitgaande van een 2-1-2 verdeling betekend dit 12 fte voor Ridderkerk



BAR-organisatie

- Advies 6. Ondersteun de teamleiders bij de aansturing van (complexe) teams. Ontwikkel een doorlopend ontwikkelprogramma voor teamleiders waarin dit onderwerp is opgenomen. Want de sectorale indeling van teams kan als onbedoeld effect hebben dat het aansturen van het team te complex wordt. De sectorale teams zullen namelijk uit meer verschillende functies en niveaus samengesteld zijn.*
- Advies 7. Monitor zorgvuldig of de ervaren werkdruk onder het landelijk gemiddelde blijft. Maak een plan van aanpak zodra de ervaren werkdruk boven het landelijk gemiddelde komt. Betrek de OR bij het opstellen van dit plan van aanpak.*
- Advies 8. Gebruik OGON en het goede gesprek om werkdruk beheersbaar te houden. Want ten opzichte van de benchmark gemeenten komt het aantal fte's voor Ridderkerk onder de norm van 8,4 fte per 1.000 inwoners. Dit betekent dat het uitvoeren van wettelijke taken en andere werkzaamheden elders en/of anders opgevangen moeten worden. Dit kan de werkdruk verhogen. Zorg ervoor dat u de werkdruk tijdig signaleert en neem passende maatregelen om de werkdruk te reguleren.*
- Advies 9. Maak voor 1-1-2024 duidelijke afspraken over onderlinge uitwisseling tussen Ridderkerkse en Albrandwaardse teams. Het creëren van Ridderkerkse en Albrandwaardse teams kan bijdragen aan een verminderde kwetsbaarheid van beide organisaties. Ook kan het bijdragen aan vermindering van werkdruk doordat de teamleden eventueel werk voor korte tijd kunnen verdelen. Kanttekening is dat het capaciteitsprobleem van het ene team ten koste kan gaan van het andere. Maak daarom duidelijke afspraken over uitwisseling. Juist ook voor situaties wanneer er sprake is van langdurige onderbezetting door ziekte en/of mobiliteit van personeel. Denk hierbij aan de duur van een ad hoc situatie (dag/week) en welke werkzaamheden er overgenomen kunnen/mogen worden voor die periode.*
- Blijf binden en boeien*
- Advies 10. Zet vacatures eerst intern uit én geef interne kandidaten voorrang. Blijf binden en boeien door te voorzien in voldoende mogelijkheden om door te groeien. De indeling van de organisatie is sectoraal en kan beperkend zijn voor doorgroeimogelijkheden. Bijvoorbeeld dat collega's eerst een stap opzij moeten zetten alvorens een stap omhoog mogelijk is.*
- Advies 11. Maak functies aantrekkelijker wanneer deze na plaatsing en vacature openstelling vacant blijven. U heeft aangegeven dat u nog een puzzel gaat leggen zodra de plaatsing is geweest. Dit om te zorgen dat de functies beter afgestemd worden op de beschikbare medewerkers. Zorg hierbij er ook voor dat overgebleven functies en/of taken goed in beeld zijn en blijven. Maak functies aantrekkelijker wanneer dit nodig is om deze in te vullen.*
- Advies 12. Investeer in een Personeelsvereniging. Stel budget ter beschikking en maak het lid worden onderdeel van het sollicitatieproces. Benoem de personeelsvereniging bij het arbeidsvoorwaardengesprek en overhandig een aanmeldingsformulier.*



*Advies 13. Voer in 2024 een Strategische Personeel Planning (SPP) uit. Neem hierin de collega's actief mee.*

Zoek naar de “intrinsieke” motivatie van iedere werknemer. Aan de hand van het SPP wordt er een persoonlijk ontwikkelplan opgesteld. Meetbare doelen (KPI's) die de werknemers motiveren om zich te blijven ontwikkelen. Dat maakt werken leuk en uitdagend. De ervaring leert dat autonomie en verantwoordelijkheid bijdraagt aan werkplezier en zorg voor een gezonde balans tussen werk en privé.

*Advies 14. Investeer in de opleidingsmogelijkheden.*

Stel het opleidingsbudget voor de eerste twee jaar (2024 en 2025) vast op minimaal 3,6% van de bruto loonsom. Hiermee zet u adequaat in op het op peil houden van het kennisniveau van de medewerkers. Wij willen de voortgang van het opleidingsbudget minimaal 1x per jaar met de WOR-bestuurder blijven bespreken, zowel qua begroting als realisatie.

#### Zorg voor werkplezier

*Advies 15. Zet in op werkplezier.*

Het verhaal van Ridderkerk geeft ons vertrouwen waarin er voldoende oog is voor cultuur en werkplezier. Houdt aandacht voor:

- Gezond en veilig werken;
- Zelfverantwoordelijkheid;
- Ruimte voor ontspanning;
- Voldoende mogelijkheden voor opleiding en trainingen;
- Stijl van leiding geven die het bovenstaande mogelijk maakt.

*Advies 16. Stel het teambudget vast op basis van het aantal medewerkers.*

Doe dit met een vast bedrag per medewerker. Om alle teams gelijkwaardig te kunnen belonen is het eerlijk om het teambudget op te bouwen op basis van medewerkers. Zo is de grootte van het team niet bepalend voor de activiteit die uitgevoerd kan worden.

#### Verlaag het ziekteverzuim

*Advies 17. Zet proactief in op vitale medewerkers.*

Want voorkomen is beter dan genezen. Hanteer voor het uitwerken hiervan bewezen productieve methoden. Bijvoorbeeld uit onderzoeken over vitaliteit<sup>6</sup> en bruikbare tips uit het werkveld<sup>7</sup>. Laat de werknemers meedenken over vitaliteit. Laat ze zelf hun goede ideeën uitvoeren en/of faciliteer ze daarin.

*Advies 18. Zorg voor een prettige en veilige werkplek. Stel minimaal twee vertrouwenspersonen per organisatie aan.*

Als werkgever heeft u de verantwoordelijkheid om een werkplek te creëren waar iedereen zich veilig en prettig voelt. Voorkom daarom elke vorm van discriminatie op de werkvloer. Geef zelf het goede voorbeeld en zorg dat werknemers altijd bij u kunnen aankloppen.

<sup>6</sup> TSG (2015) nummer 1 'Wat is vitaliteit en hoe is het te meten?' - pagina 33 - 40/ [www.tsg.bsl.nl](http://www.tsg.bsl.nl)

<sup>7</sup> <https://www.ondernemenmetpersoneel.nl/administreren/ziekteverzuim/vitaliteit-op-de-werkvloer> geraadpleegd op 5/5/2023



*Advies 19. Zorg voor een goede Arbo-dienstverlening en goede regievoering.*

Deze zijn noodzakelijk voor een adequaat herstel. In de opleiding voor de teamleider moet nadrukkelijk doorlopende aandacht zijn voor procedure en de begeleiding van ziekteverzuim door de teamleider en managers.

#### Overige aandachtspunten

*Advies 20. Zorg voor een slagvaardige OR voor uw medewerkers en organisatie.*

Meermaals heeft u uw dank en waardering voor de OR uitgesproken. Daar zijn wij blij mee. Ook de vier nieuwe vier organisaties hebben elk een slagvaardige OR nodig<sup>8</sup>. In uw O&F-plan, heeft de OR geen plek. Een slagvaardige OR heeft ondersteuning nodig. Daarom vragen wij hiervoor een plek binnen uw organisatie. Neem daarom tenminste 0,4 fte op in het O&F-plan voor ondersteuning van de medezeggenschap.

*Advies 21. Zorg voor een eigen crisisorganisatie per gemeente*

De crisisorganisatie moet op een juiste manier en per gemeentelijke organisatievorm krijgen. Over het onderling vervangen dienen goede afspraken gemaakt te worden.

#### **Ter afsluiting**

Voor de wijze waarop deze advisering behandeld dient te worden verwijzen wij u wellicht ten overvloede op het bepaalde in artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden. In geval uw besluit niet of niet geheel in overeenstemming is met de adviezen van de OR wijzen wij u op het bepaalde in artikel 25, zesde lid.

De OR ziet met belangstelling uw definitieve besluit binnen 14 dagen na dagtekening schriftelijk tegemoet.

Graag gaan wij met u in gesprek over het advies.

Met vriendelijke groet,

Namens de ondernemingsraad BAR-organisatie,

De voorzitter,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Mieke Dijkstra', written over a light blue grid background.

Mieke Dijkstra

De vicevoorzitter,

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Kees Kolf', written over a light blue grid background.

Kees Kolf

---

<sup>8</sup> Conform artikel 2 lid 1, van de WOR is de gemeente verplicht een ondernemingsraad te hebben. Het aantal OR leden (artikel 6 lid 1, WOR) is afhankelijk van het aantal in de onderneming werkzame personen.