



Aan de leden van de ondernemingsraad

Uw brief van: 12 mei 2023
Uw kenmerk: 732168
Ons kenmerk: 732168

Bijlage(n): 3

23 mei 2023

Betreft: Reactie op advies OR O&F-plan nieuwe Ridderkerkse organisatie

Beste leden van de ondernemingsraad,

Op 12 mei 2023 ontvingen wij het advies van uw ondernemingsraad (OR) van de BAR-organisatie over het Organisatieplan en Formatieplan/Functieboek (O&F-plan) van de gemeente Ridderkerk. Samen met u betreuren wij de noodzakelijke ontvlechting van onze BAR-organisatie als gevolg van de bestuurlijke besluitvorming. Tegelijkertijd zijn wij enorm gemotiveerd om samen met u aan onze eigen Ridderkerkse organisatie te bouwen waarin het belang van onze mensen een belangrijke positie inneemt ten behoeve van de dienstverlening aan onze inwoners en het gemeentebestuur. Uw inzet, betrokkenheid en motivatie zien wij terug in uw zorgvuldig opgebouwde advies. In het vervolg van deze reactie op uw advies zullen wij eerst ingaan op een paar kleine aanpassingen in ons formatieplan. Daarna zullen wij puntsgewijs onze reacties geven op uw adviezen.

Wijzigingen formatieplan/functieboek nieuwe Ridderkerkse organisatie

Op maandag 17 april jl. zijn vele mensen naar onze inloopsessies (fysiek of digitaal) geweest om met ons door te praten over het Ridderkerkse O&F-plan. Er zijn mooie en belangrijke vragen aan ons gesteld. Ook zijn er opmerkingen geplaatst. Deze vragen en opmerkingen betekenen op diverse punten ook iets voor het formatieplan/functieboek. Zo hebben we het formatieplan/functieboek uitgebreid met een kolom met de belangrijkste kerntaken en zijn de regels in de tabellen ook genummerd (bijlage 1). Dit helpt iedereen om beter inzicht te krijgen in onze plannen. Daarnaast hebben we verschillende (kleine) wijzigingen doorgevoerd. Deze zijn op 11 mei 2023 gedeeld op BAR-plaza en zijn toegevoegd als bijlage 2 van deze brief. Graag vernemen wij van u of u zich kunt vinden in deze aanpassingen.

Het organisatieplan 'Het verhaal van Ridderkerk' (bijlage 3) is ongewijzigd gebleven.

Reactie op de adviesvragen

Allereerst geven wij graag een reactie op de beantwoording van een aantal vragen.

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

In ons organisatieplan 'Het verhaal van Ridderkerk' staat het verhaal van Ridderkerk centraal. We hebben onze nieuwe Ridderkerkse organisatie in beeld gebracht met de vier clusters Samenleving, Ruimte, Sociaal en Buitenruimte. Naast deze vier clusters kent onze organisatie een directie en een Bureau Bestuursondersteuning. We hebben diverse uitdagingen waar we voor staan toegelicht.



Ook de samenwerking met Albrandswaard is terug te vinden in 'Het verhaal van Ridderkerk'. We merken wel dat onze collega's meer beeld willen hebben bij het organogram. Wij zullen dit de komende periode meer gedetailleerd uitwerken.

In ons definitieve formatieplan/functieboek hebben we op basis van de input van de werkgroepen de belangrijkste kerntaken per functie weergegeven. Deze kerntaken geven de essentie van de functie en het vakgebied weer. Wij verwachten dat onze collega's op basis van het formatieplan/functieboek waarin naast de kerntaken ook de herkomst van de functie en het functieniveau zijn opgenomen een goed beeld kunnen vormen van de functies in de nieuwe organisatie. De verdere detaillering binnen de vastgestelde functies laten we graag na de plaatsing over aan de nieuwe teams, onder regie en verantwoordelijkheid van het dan Ridderkerkse management. Met elkaar wordt hier dan verder op doorgepakt en opgebouwd.

Bovenop het voorgaande geldt dat wij merken dat mensen de weg weten te vinden naar ons opbouwteam met vragen over het O&F-plan. Hiertoe hebben we iedereen ook nadrukkelijk uitgenodigd om zo direct vanaf het begin de open en directe relatie die wij nastreven in onze nieuwe Ridderkerkse organisatie daadwerkelijk vorm en inhoud te geven. Op deze wijze zijn we in staat om een toelichting te geven dan wel om wijzigingen door te voeren op basis van de vragen. Dit komt de duidelijkheid en leesbaarheid van ons O&F-plan ten goede. Als laatste geldt dat we ook merken dat er goed gebruik gemaakt wordt van het emailadres helpdesk-plaatsing@bar-organisatie.nl. Op BAR-plaza zullen we hier nog extra aandacht aan besteden.

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?

Volgens uw enquête heeft 60% van de collega's aangegeven dat ze er vertrouwen in hebben dat er genoeg plek is in de organisaties. Wij kunnen ons voorstellen dat gezien alle gebeurtenissen niet iedereen op dit moment dat gevoel heeft, dat vinden wij jammer en samen met u willen wij werken aan het verhogen van dit vertrouwen. Een kleine bijdrage hiertoe willen wij leveren door ook op deze plek nogmaals aan te geven dat er voor iedereen een plek is en dat er geen gedwongen ontslagen zullen volgen als gevolg van de ontvlechting. Wij beschouwen het voorgaande ook niet als een intentie maar als een belofte. Die ook is vastgelegd in het Sociaal Plan.

U geeft aan dat onze organisatie 5,61 fte minder fte's heeft dan de huidige fte's op basis van de aangeleverde documenten. Uiteraard hebben wij hier zeer serieus naar gekeken en hebben wij dit geverifieerd met ons management. In de aangeleverde overzichten was op sommige plekken uitgegaan van vaste formatie, echter was dit niet correct opgenomen. De incidentele (bestemmings-) middelen, soms voor meerdere jaren, zijn niet meegenomen in ons formatieplan/functieboek aangezien deze middelen in onze programmabudgetten zitten. Uiteraard betreft dit wel tijdelijke formatie en wordt hier bij het bouwen aan onze nieuwe organisatie rekening mee gehouden. Daarnaast hadden we tot 1 januari 2023 een team Belastingen in eigen huis. Dit is inmiddels uitbesteed aan SVHW. We hebben nog wel een accounthouder waarmee ook in de nieuwe plannen rekening is gehouden.

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

Het plaatsingsproces zal zich voornamelijk richten op de keuze voor één van de gemeenten en het volgen van de huidige werkzaamheden. De verwachting is dat na het plaatsingsproces er de nodige vacatures zijn waarop gesolliciteerd kan worden.



RIDDERKERK



Als gemeente staan wij voortdurend voor complexe uitdagingen waarvoor we al het beschikbare talent, verschillende perspectieven en uiteenlopende competenties nodig hebben. Wij zetten daarom de mens centraal in onze organisatie. Onze mensen maken voor ons het verschil. Binnen onze organisatie is er veel ruimte om je in je vak en als mens te ontwikkelen. Concreet betekent dit dat wij ruimte bieden aan talent, onze mensen op posities zetten waar ze zich verder kunnen ontwikkelen en kansen op doorgroei en mobiliteit bieden binnen de mogelijkheden van onze organisatie.

Wij zijn van mening dat door te werken in clusters waarbij het uitvoerende, het tactische en het strategische niveau bij elkaar in één team zitten meer kansen geeft op doorgroei. Daarnaast zal er organisatie breed afstemming zijn tussen de managers, waarbij onder andere vacatures, formatie en ontwikkeling onderwerpen op de concernagenda zijn. Ook zal de Strategische Personeelsplanning (SPP) een instrument zijn dat regelmatig op de agenda staat in het managementteam (MT), de clusters en de teams.

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

Wij zijn blij dat u constateert dat de organisatiecultuur goed onder de aandacht is. Voor ons is dit één van de belangrijkste aandachtspunten die we graag samen met u, onze mensen en het management oppakken. Dit uiteraard in het besef dat het geven van het goede voorbeeld vanuit de directie een belangrijke motor is voor het ontwikkelen van de gewenste cultuur.

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?

Een benchmarkgetal voor de hele gemeente geeft een indicatie en kan naar onze opvatting niet als absolute norm worden gehanteerd. De ene gemeente besteedt meer uit dan de andere, gemeenten verschillen in lokale kenmerken en gemeenten bepalen hun eigen ambitieniveau (voor niet-wettelijke taken). Daarnaast geldt dat de benchmark vanuit het rapport van & Van de Laar een zeer beperkt aantal gemeenten vergelijkt waardoor het de vraag is of dit nu het juiste beeld geeft. Wanneer we kijken naar de landelijke benchmark van de VNG, de Personeelsmonitor van het A&O fonds, dan ontstaat er een landelijk beeld. Hierbij geldt namelijk dat alle gemeenten in Nederland in deze benchmark zijn opgenomen. Het laatste cijfer vanuit de Personeelsmonitor voor gemeenten 2022 in de categorie 20.000-50.000 inwoners is 6,8 fte per 1.000 inwoners.

Tot slot is in ons geval een ook een deel van de bedrijfsvoering uitbesteed of ingehuurd op basis van programmabudgetten waardoor circa 25% van de totale formatie van een gemeentelijke organisatie van de indicatieve 'norm' afgehaald moet worden.

Dat wil niet zeggen dat we geen effect verwachten van deze ontvlechting. Het werk en de functies van de mensen zijn nu deels anders ingericht. Zo zijn er in de BAR-organisatie meer specialisten dan bij de eigen organisatie van de gemeente Ridderkerk waar functies meer generalistisch zullen zijn. Het werk moet dus deels heringericht worden. De totale omvang van gemeente Ridderkerk is echter dusdanig dat we het werk samen kunnen opvangen in de nieuwe organisatie. Hierbij staat werkdruk hoog op onze prioriteitenlijst en kijken we voortdurend in hoeverre voldaan kan worden aan de wettelijke taken en de lokale ambities in relatie tot de beschikbare capaciteit. Dit is ook continu onderwerp van gesprek tussen directie en college.



RIDDERKERK



Reactie op de adviezen

Hierna volgt een reactie op de adviezen van de OR, waarvoor wij u hartelijk danken.

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

Wij zijn volledig gecommitteerd om navolging te geven aan de stabiele-start besluiten. Zoals mondeling reeds aangegeven committeren wij ons voor minimaal 5 jaar aan onze "BAR organisatie nieuwe stijl" en blijven wij ons inzetten om in goede samenwerking de BAR-organisatie nieuwe stijl tot een gezamenlijke succes te maken.

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

Gezien de impact van deze ontvlechting en de hoeveelheid te verwachten verschuivingen in de komende 1,5 jaar begrijpen wij de behoefte om dit goed te monitoren en te evalueren. Ons beeld is wel dat pas na verloop van tijd, als de organisatie echt is uitgekristalliseerd en onze mensen gewend zijn aan hun nieuwe werkcontext er een structureler beeld ontstaat over de totale formatie.

Er zullen veel andere factoren een rol spelen die maken dat we goed de (zuivere) oorzaak van knelpunten en praktijkervaringen moeten analyseren. Denk bijvoorbeeld aan harmonisatie-effecten, opstartproblemen, medewerkers die niet geplaast zijn op hun voorkeur en herinrichting van takenpakketten en werkprocessen in een nieuwe organisatiecontext. Dit betekent dat er in de komende periode flexibiliteit in de formatie aan de orde blijft om zo ook op tijdelijke knelpunten in te kunnen spelen. Het is zaak om zo integraal mogelijk, onder aanvoering van ons MT en onze teamleiders, de totale capaciteit en formatieverdeling steeds opnieuw te bepalen. Dit willen we inzichtelijk maken voor u, en de OR als gespreks- en adviespartner benutten. Hierbij onderschrijven wij het belang van evaluaties zoals u deze adviseert en nemen wij deze dus ook over. In overleg met de OR, onze mensen en het management zullen we hier concreet vorm en inhoud aan gaan geven.

Advies 3: Gebruik bij deze evaluaties de volgende criteria

Dank voor de aangedragen criteria. We zullen bij de evaluatie kijken naar de daadwerkelijke invulling van de functies, de vacatures en externe inhuurplaatsen. We kijken naar de (wettelijke) taken van de gemeente en of er terreinen zijn die niet binnen de opgenomen functies en takenpakketten kunnen worden ondergebracht en naar de caseload van bepaalde dienstverlenende functies. De kwaliteit van de dienstverlening is voor ons heel belangrijk en daar waar een directe oorzaak te vinden is in het ontbreken van formatie zullen we hier tijdig op inspelen. Als benchmark zullen we naast de door u aangegeven benchmark, zoals hiervoor al beschreven, ook inzichtelijk maken hoe één en ander zich verhoudt tot de landelijke benchmark van de VNG.

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

Graag informeren wij u na de plaatsingsprocedure over de daadwerkelijke bezetting, de vacatures en hoe wij om zullen gaan met de op dat moment ontstane ruimte ook in relatie tot werkdruk. Brengt dit wijzigingen met zich mee in het formatieplan dan zullen wij u hierover een advies vragen.



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

Wij hebben bewust de keuze gemaakt om vast te houden aan de principes van BAR2020 waarbij teamleiders voor 50/50 verantwoordelijk zijn voor hun mensen en de inhoud. Tegelijkertijd is onze nieuwe organisatie straks nog een flinke periode in opbouw en moeten onze mensen wennen aan de eigen rol binnen onze nieuwe organisatie. Dit maakt dat we verwachten dat we tijd nodig hebben om te ervaren wat de effecten zijn van deze keuze. We staan achter onze visie en houden bij dergelijke veranderprocessen rekening met een langere horizon. We nemen in dit kader uw advies ter harte en zullen de verhouding P-taken en inhoudelijke taken vast onderdeel laten zijn van het 'goede gesprek' tussen de clustermanager en de teamleider. Overigens zullen aspecten als werkdruk en span of control ook onderdeel zijn van de MT-agenda. Naast het voorgaande gaan wij bij de start van de nieuwe organisatie ook inzetten op de ontwikkeling van de teamleiders. Als laatste geldt dat wij uiteraard graag ook hierover in gesprek blijven met de OR.

Advies 6: Ondersteun de teammanagers bij de aansturing van (complexe) teams. Ontwikkel een doorlopend ontwikkelprogramma voor teammanagers waarin dit onderwerp is opgenomen.

Zoals bij advies 5 al aangegeven zullen we gaan inzetten op de ontwikkeling van de teamleiders. In dit traject zullen we ook de aansturing zoals u hier beschrijft meenemen.

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

We nemen dit advies over. Daarbij onderzoeken we wat de verschillende oorzaken zijn en in welke mate het effect van de ontvlechting een rol speelt. Ook HR zal bij dit proces betrokken worden.

Advies 8: Gebruik OGON en het goede gesprek om werkdruk beheersbaar te houden

Wij zien de meerwaarde van het goede gesprek en de rol van het management als opdrachtgever met daarbij het managen van vraag en aanbod. Ook in onze nieuwe organisatie gaan we gebruik maken van OGON als hulpmiddel.

Advies 9: Maak voor 1/1/2024 duidelijke afspraken over onderlinge uitwisseling tussen Ridderkerkse en Albrandswaardse teams.

Dit is een helder advies en nemen wij over. Voor alle partijen moet duidelijk zijn hoe we hiermee omgaan.

Advies 10: Zet vacatures eerst intern uit én geef interne kandidaten voorrang

Wij nemen uw advies over en bieden conform het sociaal plan de mensen die nu in dienst zijn van de BAR-organisatie, en uiteraard ook de toekomstige nieuwe Ridderkerkse mensen, als eerste de mogelijkheid om op een functie te solliciteren. Dit is in lijn met het huidige beleid en deze zetten we vanuit de gemeente Ridderkerk graag voort.

Advies 11: Maak functies aantrekkelijk wanneer deze na plaatsing en vacature openstelling vacant blijven

We zullen altijd proberen aan de voorkant een functie zo aantrekkelijk mogelijk te maken. Mocht blijken dat een functie vacant blijft dan zullen we in samenwerking met HR kijken welke mogelijkheden er zijn om e.e.a. anders in te richten of andere accenten te leggen.



Advies 12: Investeer in een Personeelsvereniging

Wij nemen uw advies van harte over. De personeelsvereniging draagt in belangrijke mate bij aan de cultuur die we nastreven in onze nieuwe Ridderkerkse organisatie.

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

We nemen het advies over om aan de slag te gaan met SPP. SPP geeft ons mede richting voor de toekomst waarbij de doorvertaling gemaakt kan worden naar de ontwikkeling van onze mensen. We laten ons hierin graag adviseren en ondersteunen door HR.

Advies 14: Investeer in de opleidingsmogelijkheden

We reserveren 2% van de loonkosten voor opleidingsmogelijkheden, waarbij we aansluiten op het bestaande beleid binnen de huidige BAR-organisatie. We denken dat een gemiddelde van 2% van de loonkosten voor opleidingsbudget in structurele zin toereikend is. Dit is mede op basis van de ervaringen van de afgelopen jaren waarbij dit voldoende bleek te zijn. Uiteraard kijken we daarbij wel hoe zich dit in de praktijk ontwikkelt. We bespreken graag de voortgang hiervan minimaal 1x per jaar met de OR.

Advies 15: Zet in op werkplezier

Wij zijn blij te constateren dat 'Het verhaal van Ridderkerk' de OR vertrouwen geeft dat er voldoende oog is voor cultuur en werkplezier. Wij nemen uw aandachtspunten ter harte, waaronder het cultuur-/ontwikkelprogramma waar we mee aan de slag gaan. We zullen u hierover informeren.

Advies 16: Stel het teambudget vast op basis van het aantal medewerkers

We nemen uw advies over om bij de bepaling van het teambudget uit te gaan van het aantal medewerkers.

Advies 17: Zet proactief in op vitale medewerkers

We nemen deze adviezen van de OR graag ter harte en laten ons hierin ook professioneel adviseren en ondersteunen vanuit HR in het kader van duurzame inzetbaarheid. Het betrekken van de mensen zelf hierbij vinden wij van groot belang en daar zullen wij dus ook uitvoering aan geven door dit onder andere bespreekbaar te maken tijdens het werkoverleg.

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

We nemen dit advies over waarbij we minimaal twee collega's zullen aanstellen. Zoals u zelf aangeeft is het op de eerste plaats van groot belang dat onze mensen de ruimte voelen om bij de directie aan te kloppen indien ze in de lijn vastlopen. Dit hebben we in het verleden uitgedragen en wij zullen dit in de toekomst blijven doen. Onze deur staat altijd open!

Advies 19: Zorg voor een goede Arbo-dienstverlening en goede regievoering

We nemen uw advies ter harte en laten ons hierin ook professioneel adviseren en ondersteunen vanuit HR.



Advies 20: Zorg voor een slagvaardige OR voor uw medewerkers en organisatie

Wij zullen vanuit onze eigen Ridderkerkse organisatie de ondersteuning gaan organiseren voor de OR en deze rol uitzetten. We zullen hierbij samen moeten ervaren hoe groot de omvang moet zijn die benodigd is. We zullen ook samen met de OR monitoren of dit in de praktijk voldoende is.

Advies 21: Zorg voor een crisisorganisatie per gemeente

Ook dit advies nemen wij onverkort over.

Tot slot

Als laatste willen wij graag nog met u delen dat wij beseffen dat met het O&F-plan onze gezamenlijke reis niet eindigt maar begint. Na het plaatsingsproces gaan we samen met u, de mensen in, en het management van onze eigen Ridderkerkse organisatie steeds meer vorm en inhoud geven aan onze gezamenlijke toekomst ten dienste van de inwoners en het bestuur van de gemeente Ridderkerk. Wij zien deze reis met veel vertrouwen tegemoet; betrouwbaar, betrokken, persoonlijk en modern.

Met vriendelijke groet,

gemeentesecretaris Ridderkerk

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Henk Klaucke', written in a cursive style.

Henk Klaucke
WOR-bestuurder

adjunct-gemeentesecretaris Ridderkerk

A handwritten signature in blue ink, appearing to be 'Marije Kitselar', written in a cursive style.

Marije Kitselar
Voorzitter opbouwteam Ridderkerk

Bijlagen:

- 1. Definitief formatieplan/functieboek mei 2023
- 2. Overzicht met wijzigingen formatieplan/functieboek mei 2023
- 3. Organisatieplan: "Het verhaal van Ridderkerk"

