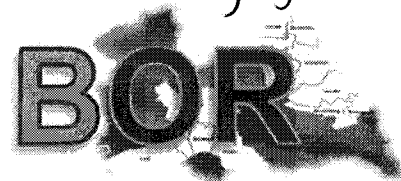


Gemeente Woerden 12.002280



Registratiedatum: 15/02/2012  
Behandelend afdeling R  
Afgehandeld door/op:



Milieudienst Zuidoost-Utrecht  
Mevrouw N. Hanselaar  
Postbus 461  
3700 AL ZEIST

datum  
17 januari 2012  
kenmerk  
INT1251.003/ 77  
behandeld door  
M. de Jong

onderwerp  
Advies BOR op fusieplan versie 7.

Geachte mevrouw Hanselaar,

Op 14 december 2011 ontvingen wij van de heer Bremer het Fusieplan Milieudienst NWU en ZOU, versie 7. In deze brief geven wij ons advies op dit fusieplan. Dit advies maakt onderdeel uit van de BOR advisering rond het fusietraject tussen de milieudiensten Noordwest-Utrecht en Zuidoost-Utrecht en is nog niet het eindadvies op het gehele fusietraject. Het fusieplan beschrijft de nieuwe organisatie, zoals missie, visie, doelen en organisatiestructuur en beschrijft op hoofdlijnen het vervolgproces.

Ons advies is gebaseerd op het eerder genoemde fusieplan, de overleggen die wij sinds 4 oktober 2011 samen met u en de heer Bremer voeren over het fusieplan en de opmerkingen die wij ontvingen van onze collega's tijdens de inloopsprekuren en daarbuiten.

Wij zijn positief over de fusie en het hiertoe opgestelde fusieplan. Voor het succesvol doorlopen van het implementietraject en het slagen van de fusie stellen wij de volgende randvoorwaarden:

- Aandacht voor cultuurverandering
- Invulling rol eigenaarsschap door de gemeente
- Aandacht voor groei doelstelling en bezuinigingstaakstelling
- Uitdieping rol accountmanagement, beleidsmedewerkers, teamleiders
- Nadere uitwerking taken en functies
- Evaluatie organisatiestructuur
- Werkwijze werkgroepen
- Aandacht voor werken vanaf 2 locaties
- Financiering fusie en implementatiefase
- Toelichting op toekomstige contractvormen

*Waarom een positief advies*

Het fusietraject is gestart met het ondertekenen van de intentieovereenkomst op 17 augustus 2011. Op de intentieovereenkomst hebben wij op 22 maart 2011 geadviseerd. In het advies van 22 maart schrijven wij dat we de intentie om te komen tot een fusie ondersteunen. In dat advies vragen wij:

- een goed sociaal statuut
- om duidelijkheid te geven over de organisatorische en formatieve consequenties voor beide milieudiensten
- een werkgarantie af te geven

Wij hebben van onze BGO-leden begrepen dat het overleg over het sociaal statuut constructief en in goede orde is verlopen. Momenteel ligt er een principe akkoord over een concept sociaal statuut. De vakbondsleden van beide diensten hebben op 10 januari 2012 ingestemd met het bereikte resultaat.

Met het BGO is afgesproken dat er een sociaal plan wordt opgesteld wanneer uit de vergelijking van het totaal pakket van arbeidsvoorwaarden afwijkingen zijn.

Het uitgangspunt van de fusie is dat er geen gedwongen ontslagen zijn en dat mens werk volgt. Dit uitgangspunt is op vergelijkbare wijze geformuleerd in het sociaal statuut. Wel vragen we duidelijkheid over het begrip mens volgt werk. Betekent dit dat een medewerker voor in elk geval 75% de oude werkzaamheden kan blijven uitvoeren? Enkele functies zullen echter wijzigen en het is ons op dit moment niet duidelijk wat de organisatorische en formatieve consequenties hiervan zijn (zie ook de randvoorwaarde: nadere uitwerking taken en functies).

De fusie dient tevens een strategisch doel in de RUD-vormgeving in onze regio. We hebben vernomen dat binnen de provincie verschillende transitieprocessen worden doorlopen, met als doel aanhaken op onze nieuwe organisatie die als romp van de RUD moet kunnen functioneren. We zien de fusie als een eerste stap in de richting van een toekomstige RUD. We merken op dat de projectgroep de medewerkers regelmatig moet blijven informeren over het RUD-proces.

Bovenstaande overwegingen hebben geleid tot een positief advies.

#### *Toelichting op randvoorwaarden*

##### Cultuur

De nieuwe organisatie betekent ook een nieuwe cultuur. De cultuur zal zakelijker worden. De medewerkers zullen meer verantwoordelijkheden krijgen. De competentie ondernemerschap wordt één van de belangrijkste cultuurwaarden voor de nieuwe organisatie. Verandering van cultuur is een lang proces en zal meerdere jaren in beslag nemen. De in te voeren balanced scorecard kan worden ingezet als ondersteuning in de cultuuromslag, mits voor de medewerkers duidelijk is wat van hun verwacht wordt. Wij verwachten dat het toekomstig managementteam met een plan van aanpak komt om de cultuurverandering uit te voeren. Dit plan ontvangen wij graag ter advisering. Onderdelen in dit plan zijn: wijze van sturing, tijd, voorbeeldfuncties, manier van bevorderen. We gaan er vanuit dat het management, daar waar zij competenties op dit terrein missen, hiertoe externe ondersteuning in zullen zetten.

##### Rol van de eigenaargemeente

De eigenaargemeente dient zich bewust te zijn van de dubbele rol die zij inneemt. Dit betekent dat zij voor een goede samenwerking deze rollen goed moet organiseren in de bestuurlijke uitwerking en ambtelijke ondersteuning (omgevingscoördinator/milieucoördinator). Wij kunnen ons voorstellen dat de gemeente vanuit de klantpositie een veelzijdig gezicht heeft. Met name in dat veelzijdige gezicht zien wij mogelijkheden de groei-doelstelling te kunnen verwezenlijken. Ambtelijke ondersteuning vanuit klantpositie is bij gemeente gedifferentieerder en hangt af in hoeverre de gemeente in staat is uren van de milieudienst intern door te belasten op het juiste product. Om dit te bereiken is het van belang het gemeentelijk netwerk goed op orde te hebben. Vanuit de omgevingsdienst is het van belang goed na te denken op welke wijze de gemeenten hierin kunnen worden ondersteund. Een goede inbedding van de omgevingsdienst in de gemeente vinden we van groot belang. Wij verwachten dat onze wens wordt overgedragen aan de bestuurders, de gemeentesecretarissen en de afdelingshoofden van de gemeenten.

##### Groei-doelstelling en bezuinigingstaakstelling

De bezuinigingen vanuit de rijksoverheid zullen, ondanks dat beide organisaties als lean organisaties werken, ook op de gefuseerde dienst afstralen. Om in dit licht de groei-doelstelling te realiseren is ook bij de deelnemende gemeenten een verandering in werkwijze essentieel. De afdelingshoofden en/of projectleiders zouden bij het uitbesteden van taken, meer dan nu, de gefuseerde dienst als natuurlijke partner moeten zien. Daarnaast gaat de groei-doelstelling uit van verbreding van het takenpakket en nieuwe klant- en eigenaargemeenten (het basistaken pakket van de RUD zien wij hier als een onderdeel

van) terwijl een bezuinigingstaakstelling gaat over het efficiënter uitvoeren dan wel keuzes maken in het bestaande takenpakket. Het is de vraag of deze twee zaken zich goed tot elkaar kunnen verhouden omdat ze verschillende inspanning vragen. Wij verwachten van het team accountmanagement een visie op deze problematiek.

#### Rol accountmanagement, beleidsmedewerkers, senioren, teamleiders

Taken, rollen en verantwoordelijkheden van accountmanagement, beleidsmedewerkers, senioren en teamleiders zijn nog niet uitgekristalliseerd. Voordat de nieuwe organisatie start dient voor iedereen duidelijk te zijn op welke wijze wordt samengewerkt en wie welke verantwoordelijkheid heeft. Wij zien een uitwerking van dit punt in het implementatieplan voor het starten van de nieuwe organisatie tegemoet.

#### Uitwerking taken en functies

Tijdens de inloopsprekuren hebben wij gemerkt dat er veel vragen zijn over de taken die de teams krijgen en de functies die bij deze taken horen. Wij hebben geconstateerd dat er tussen beide organisaties verschillen zijn met betrekking tot invulling van taken en de daarbij behorende functies. Het risico bestaat dat huidige functies sterk kunnen wijzigen in de nieuwe organisatie. Het is ons niet bekend hoe groot dit risico is. Wij verwachten op korte termijn een inventarisatie van dit vraagstuk en een oplossingsrichting.

#### Organisatiestructuur

De BOR heeft veel vragen ontvangen over de organisatiestructuur en met name de omvang (6 MT-leden) en de invulling van het managementteam. De zorg bestaat dat taken niet evenwichtig verdeeld zijn of bij meerdere managementleden liggen. Tevens voorzien wij op korte termijn een groei van de nieuwe organisatie. Het is niet duidelijk welke impact deze groei heeft op de organisatie. We verlangen daarom dat 2 jaar na de start van de organisatie of eerder, als sprake is van forse uitbreiding, de structuur wordt geëvalueerd. Wij verwachten in het implementatieplan duidelijkheid op basis van welke criteria de organisatie wordt geëvalueerd. De onderwerpen projectgewijze en multidisciplinair werken maken hier minimaal onderdeel van uit.

Niet duidelijk in de structuur is welke teams een aparte teamleider hebben en welke niet. Ook wordt uit de structuur niet duidelijk hoe (onder andere) de taken energie, verkeer en buitentoezicht in de organisatie worden verweven. Hier zien we nog een rol voor de consultatiegroep over teamindeling dan wel de geclusterde teamwerkgroepen.

#### Werkwijze werkgroepen

Wij vinden het belangrijk dat de medewerkers input hebben op de wijze waarop implementatie tot stand gaat komen. Wij staan daarom positief tegenover het inzetten van werkgroepen. Om de werkgroep succesvol te laten zijn, stellen wij de volgende randvoorwaarden:

- deelnemers moeten voor aanvang van de werkgroep geïnformeerd worden over het doel van de werkgroep en moeten beschikken over voorinformatie
- de voorbereiding van de werkgroepen is belangrijk. Voorafgaand moeten een keuze worden gemaakt over de vorm van de werkgroep en de vraagstelling. Wij verwachten dat de voorzitter van de werkgroep zonodig wordt gecoached om uiteindelijk een succesvolle werkgroep te leiden

Wij verwachten dat de resultaten van de werkgroepen terugkomen in het implementatieplan. Indien wordt afgeweken van het advies dient dit goed te worden onderbouwd.

#### Werken vanaf 2 locaties

In het fusieplan is opgenomen dat de huidige locaties gehandhaafd blijven. Dit uitgangspunt is een risico voor het realiseren van de gewenste cultuur in de organisatie. Wij zien hier een belangrijke rol voor het 'Nieuwe Werken'. Wij verwachten dat dit concept in het implementatieplan wordt uitgewerkt. Integratie van de beide organisaties begint met samenwerken. Het managementteam en de teamleiders zijn verantwoordelijk voor het stimuleren van samenwerking tussen en binnen teams.

### Financiering

In het fusieplan zijn kosten opgenomen voor het efficiënt doorlopen van de fusie. Veel werk komt neer op de schouders van het personeel waarbij de 'winkel' open moet blijven. Naar ons idee moet er in de persoonlijke werkplannen rekening worden gehouden met uren die aan het fusieproces besteed moeten worden (zoals centrale bijeenkomsten, deelname aan werkgroepen, plaatsingsproces etc.). Wij vinden dat er, bovenop het reeds toegekende budget, aanvullend budget moet worden gereserveerd om te kunnen waarborgen dat de dienstverlening naar de gemeenten op peil kan blijven. Tevens verwachten wij dat voldoende budget wordt gereserveerd voor het uniformiseren van de automatiseringssystemen en de investeringen die gemaakt worden om het werken vanuit beide locaties te stimuleren.

### Contractvormen

In bijlage 8 van versie 7 van het fusieplan is opgenomen dat de contracten als volgt zijn opgebouwd: Er is een basiscontract, er zijn jaarlijks wisselende tijdelijke uren en aanvullende uren bij ad hoc extra diensten. Deze kunnen ook door niet-eigenaargemeenten worden afgenomen. Tevens wordt gesteld dat deze vorm van contracten wordt verbeterd en vernieuwd. Deze vorm van contracten is voor de Noord-West gemeenten nieuw. Geadviseerd wordt om tijdig, duidelijk met de gemeenten – en intern - te communiceren over de mogelijkheden (en onmogelijkheden) in het leveren van (soorten) uren (producten), de werking van het cafetariamodel, en de tarifiering die verschilt per soort uren.

De nieuwe contracten hebben mogelijk invloed op de verhouding vaste medewerkers en flexibel inzetbare medewerkers. We verwachten in het implementatieplan een visie op deze verhouding flexibele/vaste medewerkers. Met name het cafetariamodel impliceert ook een flexibilisering van de inzetbaarheid van de werknemers.. Het behoud van de functies van de vaste medewerkers met hun takenpakket dient bij de te ontwikkelen visie gewaarborgd te worden.

Verder is het raadzaam een eenduidige benaming van contracten te hanteren: in de regeling wordt gesproken over dienstverleningsovereenkomsten, in de huidige bedrijfsvoering over milieubijstandscontracten, die volgens het fusieplan weer raamovereenkomsten moeten gaan heten.

### *Betrokkenheid BOR bij de volgende fase.*

Met het opstellen van het fusieplan is de fusie nog niet gerealiseerd. De fusie gaat in 2012 daadwerkelijk van start en ook na de start van de nieuwe organisatie in 2013 zullen nog veel stappen gezet moeten worden om de visie zoals verwoord in het fusieplan te realiseren. De BOR ziet voor zichzelf bij elke stap een rol, soms zal instemming nodig zijn, soms is een advies nodig. Dit zal o.a. gelden voor de volgende deel-projecten:

- Harmonisatie arbeidsvoorwaarden (BGO)
- Implementatie plan
- Financiële integratie
- Integratie ICT
- Formatieplaatsenplan
- Functieboek
- Conversietabel (BGO)
- Harmonisatie regelingen

Over al deze onderwerpen gaan wij graag met u in overleg.

### *Samenvatting*

Samengevat, een positief advies waarbij de ondernemingsraad in de komende periode nog van bestuurder informatie wil ontvangen c.q. met bestuurder van gedachten wil wisselen over:

- Cultuurplan
- Inbedding omgevingsdienst in gemeente
- Visie op bezuinigingen gemeenten en invloed op takenpakket RUD
- Uitwerking taken, rollen en verantwoordelijkheden
- Evaluatie t.a.v. organisatiestructuur
- Werkwijze werkgroepen
- Werken vanuit 2 locaties en integratie
- Reservering budget


- Contracten
- Betrokkenheid BOR

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met de heer W. Cats, telefoon 0346 – 26 06 66  
of mevrouw M. de Jong, telefoon 030 – 69 99 593.

Hoogachtend,



De heer W.G. Cats  
voorzitter BOR



mevrouw M.A. de Jong  
secretaris BOR