

Zeggen wat je vindt

De gemeente Heusden voerde 'het nieuwe werken' in op het gemeentehuis. Flexplekken, papierarme bureaus, lege of gedeelde archiefkasten, thuiswerken en variabele werktijden zijn inmiddels goed ingeburgerd. In dit streven naar een open en efficiënte organisatie werd de ondernemingsraad echter onbedoeld vergeten. Daar kwam onlangs verandering in.

Door Jac. Janssen

- **Het 'nieuwe werken'**
- **Stroeve samenwerking met bestuurder**
- **Or overal direct bij betrokken**

Antoinette van Heijst is voorzitter van de ondernemingsraad van Heusden, een Brabantse gemeente onder de rook van Den Bosch. Hans van der Ven is gemeentesecretaris en de WOR-bestuurder met wie de or te maken heeft. In het gemeentehuis in Vlijmen – een van de kernen van Heusden – vertellen zij over de 'Heusdense manier van werken', ter plaatse afgekort als HMW.

In 2000 begon Heusden stapsgewijs met HMW vanuit de ambitie om de burger centraal te stellen.

Flexibel, teamoverschrijdend en locatie-ongebonden werken was daarbij middel en (intern) doel tegelijk. Om dit doel te berei-

ken werden letterlijk en figuurlijk wanden gesloopt, werden flexplekken ingevoerd en werd de onderlinge kennisdeling tussen ambtenaren actief gestimuleerd. Vooral de afgelopen jaren werden grote stappen gezet richting honderd procent digitaal werken. De HMW scoorde niet voor niks de e-Government Award. Heusden is dus trots op zijn eigen vorm van 'het nieuwe werken'. De samenwerking tussen bestuurder en or moest echter ook worden gemoderniseerd, en dat viel aanvankelijk nog niet mee. Hans van der Ven: 'Als je deze ambities waar-

maakt dan geeft dat trots onder de medewerkers. Het stelt ook hoge eisen aan management, medewerkers en aan de or. Wat betreft medezeggenschap zaten we echter nog lang in het oude model.'

Uitgewerkte plannen

Van Heijst vertelt dat de samenwerking met de bestuurder – eerst diens voorganger, later Van der Ven – ondanks de HMW op de oude voet verder ging. 'Juist bij een organisatie in beweging moet je de or van

'Juist bij een organisatie in beweging moet je de or van meet af aan betrekken'

steeds uitgewerkte plannen voorgelegd ter advisering of instemming. Soms kwamen die plannen te laat, en soms kregen we ze helemaal niet te zien.' De gevolgen waren buitengewoon onbevredigend, en niet alleen voor de ondernemingsraad: ook het halen van de doelen van de organisatie als geheel kwam hierdoor in gevaar. De ene keer accepteerde de or de plannen uit arrenmoede omdat terugdraaien geen optie was. 'Terwijl de or soms kanttekeningen plaatste waarvan wij dachten: hadden we dat maar eerder geweten', constateert Van der

meet af aan betrekken. Maar dat gebeurde niet. Het kostte tijd om zoiets bij iedereen tussen de oren te krijgen.

De or kreeg nog

Ven achteraf. In andere gevallen ging de or niet akkoord, waardoor de betrokken plannenmakers helemaal opnieuw moesten beginnen. Tijdverlies en demotivaties waren het gevolg. Antoinette van Heijst: 'Wij hadden grote moeite met deze manier van werken en wilden een duidelijkere rol. Daarom stelden wij een andere manier van samenwerken voor aan de bestuurder.'

Dat voorstel, van eind 2009, bevatte de volgende componenten. Twee keer per jaar zouden de or en bestuurder de plannen bespreken voor het komende half jaar, en de rol die de or bij elk van die plannen het best kon kiezen. Van Heijst: 'De or kan bijvoorbeeld betrokken worden bij het bepalen van het beoogde resultaat en dit later toetsen aan de gestelde doelen. Afhankelijk van het onderwerp kun je ook kiezen voor een minder prominente rol voor de or, bijvoorbeeld dat je gedurende het traject over de grote lijnen geïnformeerd wordt. Of we kunnen kiezen voor deelname aan werkgroepen die zich bezighouden met de uitvoering van het traject.'

Buiten deze tweewekelijkse bijeenkomsten de or een tweewekelijks, informeel overleg met de bestuurder om elkaar te informeren over lopende zaken. En daarnaast hield men vast aan in principe elke zes weken een overlegvergadering.

Heisessies

In 2010 werd deze werkwijze uitgetoetst. Het resultaat was helaas nog steeds onbevredigend. De or-voorzitter: 'Een sprekend voorbeeld. De directie voerde gesprekken met delen van de organisatie met als resultaat dat een bepaald team werd opgeheven en opging in een ander team. Alle betrokkenen hadden hun inbreng kunnen geven en waren akkoord. Daarna moest de or nog zijn oordeel geven. Maar dat had naar ons idee geen enkele toegevoegde waarde meer. Wij hadden veel eerder betrokken willen worden.'

Dat was het moment om er een externe deskundige bij te roepen, in de hoop dat deze het bestaande patroon kon helpen doorbreken. Adviseur Menno Spaan schoof aan tafel met Van der Ven en de achtkoppige ondernemingsraad. In april werd de eerste 'heisessie' gehouden. Die dag kwam alles op

tafel: spanningen, kromme communicatie, hardnekkige misverstanden. 'Menno Spaan zag erop toe dat we niet in de verdediging schoten. Hij filterde de cruciale knelpunten eruit en gaf de bijeenkomst zo een andere lading', zegt Van der Ven. Eén knelpunt bleek de gebrekkige communicatie tussen bestuurder en or.

Uiteindelijk hebben ze het vertrouwen in elkaar uitgesproken. 'Ook al blijft onze invalshoek natuurlijk anders, wat betreft doelstellingen liggen or en gemeente zeer dicht bij elkaar. Beide willen we namelijk een efficiënte organisatie die de burger op de eerste plaats zet en waar het plezierig werken is.' Gedurende de tweede sessie, die enkele weken later plaatsvond, konden daarom duidelijke afspraken worden gemaakt.

Jastrekmomenten

De kern van de nieuwe manier van samenwerken is tweeledig. Er wordt meer gecommuniceerd, volgens het eerder vastgestelde stramien en ook daarbuiten, op wat men in Heusden 'jastrekmomenten' noemt: een orlid dat met een vraag rondloopt spreekt de gemeentesecretaris zonnodig in de wandelingen aan. Minstens zo belangrijk is dat de or voortaan overal direct bij betrokken wordt. Dit betekent dat er meer werk aan de winkel is voor de ondernemingsraad. 'Er kwam veel op ons af', erkent de or-voorzitter. 'Nieuwe functieomschrijvingen, een privacyreglement voor de digitale gemeente, onderzoek naar werknemertevredenheid, arbozaken, seniorenbeleid en ga zo maar door. Het vergt tijd om je op zulke gecompliceerde onderwerpen te oriënteren.' In de praktijk hebben ze een manier van werken ontwikkeld waarin or-secretaris René van Dinther het inhoudelijke voorwerk verricht. Vervolgens doen de werkgroepen hun werk, dat aan het eind van de rit door Van Dinther op papier wordt gezet en gepresenteerd. Zo ontstaat er een zekere specialisatie. Van Heijst: 'Het is niet zo dat we meelopers zijn geworden of dat we minder kritisch zijn. We hebben vooral samen een klimaat geschapen waarin het veel gemakkelijker is om te zeggen wat je vindt.'

Want hoe meer je elkaar spreekt, des te beter je elkaars taal verstaat en hoe minder misverstanden en wantrouwen een kans krijgen. Vertrouwen is de nieuwe basis van de samenwerking op het gemeentehuis in Heusden. Van Heijst is voorzichtig optimistisch. 'Of dit het ge-

'Soms kwamen de plannen te laat, soms kregen we ze helemaal niet te zien'

Foto: Jac Janssen



Wantrouwen heeft in Heusden plaatsgemaakt voor vertrouwen en samenwerking.

wenste resultaat oplevert, zal de tijd leren', zegt ze. 'Na enkele maanden kunnen we wel

constateren dat er in ieder geval van beide kanten hard wordt gewerkt om het te realiseren. De gekozen werkwijze betekent veel meer werk voor de leden van de or, maar geeft tegelijkertijd ook meer voldoening. Tijdens de halfjaarlijkse bijeenkomst aanstaande de-

cember gaan we evalueren, weer onder leiding van Menno Spaan.'

Concluderend stelt Van Heijst dat de Heusdense Manier van Werken, ofwel 'het nieuwe werken', nu ook gevolgen heeft voor de samenwerking tussen bestuurder en or. 'Zoals het er nu uitziet, zijn dat gunstige gevolgen. Een betere en prettiger manier van samenwerken, snellere besluitvorming, respect en waardering voor de inbreng van de or, waardoor het werk voor de or-leden alleen maar leuker wordt.'