

Or gemeente Hengelo scoort met participatie achterban

# Bevlogen medewerkers als flexibele schil

*Vernieuwing van medezeggenschap is een speerpunt voor de or van de gemeente Hengelo. Medewerkersparticipatie is de sleutel tot betere en snellere besluitvorming. Daarvoor zijn er klankbordgroepen en een flexibele schil van vele medewerkers. Een schoolvoorbeeld van deliberatieve democratie. Om de achterban te voorzien van de juiste informatie en faciliteiten om mee te debatteren, is er nu ook de participatie-app.*

Door Loek Kusiak

**D**e ondernemingsraad van de gemeente Hengelo wil medewerkersparticipatie tot in de haarvaten van de organisatie laten doorsijpelen. Participatie bevordert niet alleen de kwaliteit van de medezeggenschap en het contact met de achterban, maar spookt ook met de verwachtingen die de gemeente van de burger heeft. Die moet actief en zelfredzaam zijn, terwijl de gemeente burgerinitiatieven moet omarmen. "Een gemeente die streeft naar een participatiemaatschappij en nieuw burgerschap, moet dat intern ook vertalen naar participatie van de medewerkers", zegt or-voorzitter Ineke Nijhuis. "Zij moeten per slot sturing geven aan een samenleving met

actief burgerschap. Met de ouderwetse structuur van medezeggenschap lukt dat niet. Daar voelen veel medewerkers zich niet meer mee verbonden. Bij de or-verkiezingen in 2014 konden we zelfs niet genoeg kandidaten vinden."

Nijhuis besloot 'bevlogen medewerkers' persoonlijk te benaderen. "Die wilden wel wat voor de or doen, maar geen deel uitmaken van een bureaucratisch orgaan. Door de snelheid waarmee de gemeente bezuinigingen wilde doorvoeren, hadden medewerkers te weinig tijd voor or-werk en onvoldoende vertrouwen in het management. Dat bracht mij op de vraag of we niet konden werken met een kleinere or en een flexibele schil medewerkers die je bij de medezeggenschap betreft."

Nijhuis besprak haar ideeën met Wiekiesjij, het bureau dat ondernemingsraden ondersteunt bij or-verkiezingen en het stimuleren van participatie van medewerkers. Onder de 850 medewerkers in Hengelo werd een nulmeting gehouden over hun mening en verwachtingen van het georganiseerd overleg. Uitkomst in een notendop: bij belangrijke beslissingen wil de achterban goede informatie en meer inspraak, zoals een vroege dialoog met de or.

## Flexibele schil

"Met subsidie van het A+O Fonds," vertelt Nijhuis, "konden we concreet aan de slag met vernieuwing van de medezeggenschap in

de organisatie, te beginnen met een flexibele schil van twaalf medewerkers. Hen kunnen we raadplegen over verschillende dossiers en specifieke deskundigheid. Intussen hebben we een schil van 175 mensen, die meepraten in klankbordgroepen. Medewerkers kunnen meedenken met organisatievoorstellen en aangeven wat knelpunten zijn en de gevolgen voor medewerkers. Zo'n sessie is gehouden met medewerkers in het onderhoud en beheer van de openbare ruimte. Dat heeft geleid tot een stevig or-advies en een heroverweging van de invulling van de bezuiniging. Sectorhoofden snappen nu ook waarom draagvlak voor ingrijpende veranderingen belangrijk is. De or van zeven leden heeft daardoor aan interesse bij de medewerkers en aan doorzettingsmacht gewonnen." Medezeggenschap niet langer over de hoofden van de medewerkers heen organiseren maar in dialoog met hen, is een schoolvoorbeeld van zogeheten deliberatieve democratie. Daarin worden besluiten genomen op basis van de uitkomst van een discussie, een uitwisseling van meningen, met burgers. "Voorwaarde is wel dat burgers goede informatie krijgen om een weloverwogen mening te kunnen geven," zegt Nephtis Brandsma, trainer bij 'Wiekiesjij', die een masterstudie (filosofie) wijdde aan deliberatieve democratie.

## Minimale invloed

De representatieve vertegenwoordiging waarop ons democratisch systeem is gebaseerd, functioneert niet altijd voor burgers en/of werknemers die nauw betrokken willen worden bij de besluitvorming. Brandsma: "Er is te weinig gelegenheid voor debat. De burger moet naar verhouding te veel moeite doen voor de minimale invloed van zijn stem. Gevolg is dat de burger al gauw wantrouwen koestert jegens de politicus, want die zit daar vooral voor zijn eigen positie. Andersom heeft de politicus weinig vertrouwen in de ideeën van burgers. Die zijn niet op de hoogte, naar hen luisteren leidt tot ondoordachte keuzes." Ook de or stoelt op de piramide van de representatieve democratie. "Werknemers kie-



Ineke Nijhuis, or-voorzitter



Foto: Kees Winkelman in opdracht van het A&O fonds

Tijdens lunchbijeenkomsten leveren medewerkers input voor overlegvergadering

zen collega's in de or, maar ontdekken vervolgens dat hun stem weinig impact heeft," aldus Brandsma. "Daardoor raakt de or op afstand van de werknemers en dreigt hij zijn legitimatie te verliezen. Jammer, want veel werknemers willen juist de or behouden, maar wel meer worden gefaciliteerd om over voorgenomen besluiten mee te denken. Alleen contact met de achterban onderhouden door af en toe een enquête te houden, is wat armoedig. Daarmee interesseer je de zwijgende meerderheid niet voor de medezeggenschap."

Essentieel is dat medewerkers de juiste informatie krijgen en de ruimte om te beargumenteren waarom ze vóór of tegen een bepaald voorstel zijn, onderstreept Brandsma. "De meerwaarde van dialoog zit in het verschil tussen een oppervlakkige en een diepgewortelde mening. Medewerkers moeten organisatiebreed de voelsprietten van de or zijn in plaats van een kleine groep medewerkers die ontevreden is en met zijn mening de discussie kleurt."

### Lunchbijeenkomsten

In Hengelo dacht de or aanvankelijk dat medewerkers weinig vertrouwen in hun af-

delingshoofd hadden en dat ze het werkoverleg niet zo belangrijk vonden. Totdat bleek dat dit alleen de mening was van een minderheid.

Ineke Nijhuis: "Omdat veel medewerkers juist wel waarde hechten aan werkoverleg, bezoekt de or regelmatig werkoverleggen op afdelingen. Daar horen we over zaken die we aan het or-werk kunnen koppelen.

Tegelijk stimuleren we ook pilots waarbij afdelingshoofden ruimte geven aan medewerkers. Ruimte om zelf taken in te delen en efficiënter te kunnen werken.

Daarmee ligt de medezeggenschap direct op de werkvloer. Wat we sinds kort ook doen zijn lunchbij-

eenkomsten in de kantine in aanwezigheid van or-leden en de WOR-bestuurder over een onderwerp dat diezelfde middag op de overlegagenda staat. Medewerkers kunnen aanschuiven en input geven over het betreffende onderwerp. Lunchbijeenkomsten zijn zeer geschikt om de zwijgende meerderheid in de achterban te bereiken. In een van deze bijeenkomsten ging het over de nieuwe structuur van de ambtelijke organisatie. Die structuur is aangepast nadat de or adviseerde niet alleen te bezuinigen bij

het uitvoerend personeel, maar ook bij het management."

### Onderbouwd advies

De deliberatieve koers van de medezeggenschap in Hengelo zit in een stroomversnelling. De or wil nu ook debatbijeenkomsten organiseren volgens de formule van de 'G1000 Burgertop': debatsessies die gemeenten voor burgers organiseren over actuele thema's.

Nijhuis: "Ons streven is dat medewerkers een dag met elkaar debatteren over een bepaald onderwerp, strategische personeelsplanning bijvoorbeeld. En het mooie is dat onze overlegbestuurder de or volledig steunt. Ook hij ziet louter voordelen in meer inhoudelijke inbreng van het personeel in de medezeggenschap. Als medewerkers goed geïnformeerd zijn, kijken ze makkelijker over hun eigen belangen heen. Zo herkennen ze eerder het belang van de organisatie. De or kan dan een beter onderbouwd advies geven. Tegenwoordig vergaderen we om de veertien dagen met de WOR-bestuurder en kunnen we mede door de info uit de flexibele schil sneller acteren dan in het verleden. Toen duurde het soms wel zestien weken voordat we een advies konden afgeven. Ondertussen rolde de ambtelijke organisatie door en liep de or achter de feiten aan."

Aan plannen en onderwerpen voor medewerkersparticipatie in het Hengelose stadhuis voorlopig geen gebrek, benadrukt Nijhuis. "Sociale veiligheid, interne mobiliteit en doorontwikkeling van de organisatie naar zelfsturende teams zijn speerpunten voor discussie met medewerkers. Om inzicht te krijgen in standpunten van medewerkers gaan we vanaf dit jaar ook de 'Participatie-app' van Wiekiesjij gebruiken. Daarmee kunnen we vragenlijsten uitzetten. Ook willen we in de aanloop naar de or-verkiezingen van 2017 de medewerkers bevragen. Willen ze de oude or, of een innovatieve en democratisch georganiseerde or? Als iedereen meedoet aan medezeggenschap heb je, als stip aan de horizon, misschien niet eens meer een formele ondernemingsraad nodig. Een or die inzet op medewerkerparticipatie vereist in ieder geval een ander type or-lid en andere kwaliteiten. Voor ons de uitdaging hoe we dat vanuit het or-reglement kunnen borgen." 

*Ineke Nijhuis (or Hengelo) is beschikbaar om de ervaringen met vernieuwende medezeggenschap te delen: tel. 06-10 96 21 24*