

Thema: lagere overheid

Vernieuwende medezeggenschap bij de gemeente Hilversum

Kantelen van onderop

Medezeggenschap moet je zo laag mogelijk in de organisatie neerleggen. Dat vinden de CRG en de directie van de gemeente Hilversum. Daarom is de werkvloer nauw betrokken bij de kanteling naar een netwerkorganisatie die slagvaardiger opereert en dicht bij de burgers staat.

Door Loek Kusiak

Weg met overbodige loketten en logge managementlagen die voorbij gaan aan de dynamiek van de samenleving en de wensen van kritische burgers. Steeds meer gemeentelijke organisaties maken de omslag naar een zogeheten netwerkorganisatie die “van buiten naar binnen” werkt. Dat is ook wat ze bij de gemeente Hilversum (650 medewerkers) nastreven. Het verkokerde dienstenmodel maakt er plaats voor een model waarin beleidsvoorbereiding- en uitvoering beter samenkomen en medewerkers in teams meer creativiteit en eigen initiatief kunnen ontwikkelen. En dat alles met het oog op een adequate dienstverlening aan burgers en bedrijven, op kortere lijnen met de lokale gemeenschap. De kanteling van een ambtelijke organisatie is een complex proces dat in Hilversum nog steeds in volle gang is. Bij het uitstippelen van de nieuwe koers van werken speelt de medezeggenschap vanaf het allerprilste stadium een stuwende rol. Dat is een opvallend verschil met veel andere organisaties. Daar krijgen ondernemingsraden vaak te maken met een panklaar, van boven gedropt reorganisatieplan dat nog even een formeel advies vergt.

“Medezeggenschap een lastig obstakel in veranderprocessen? Niet bij ons dus”, zegt Edwin Loermans, stafjurist Belastingen en voorzitter van de Centrale Regiegroep (CRG), de nieuwe naam van de voormalige centrale ondernemingsraad. “Bij elke stap en in elke fase van de transitie naar een netwerkorganisatie praat de medezeggenschap mee. Dat doen ook circa 150 medewerkers in zogeheten vormgeversgroepen, waar ze ideeën lanceren voor de inrichting van de toekomstige

organisatie en de rol van teams hierin. Ik ben er trots op dat ze zich zo inzetten. Voor mij is dat de ultieme vorm van medezeggenschap, ook al vallen die inspanningen niet direct onder de CRG.”

Laagdrempelig

CRG is méér dan een naamswijziging. Omdat de gemeente steeds meer projectmatig werkt, is de structuur van de medezeggenschap daarop aangepast. Zonder hiervoor de WOR terzijde te schuiven. “De medezeggenschap”, legt Loermans uit, “is zo laag mogelijk in de organisatie gelegd om medewerkers in groepen met leidinggevendenden te laten praten over thema’s en problemen.

Dat is een cultuuromslag. Vroeger kwamen de voorstellen van de managers. Die reagerden vervolgens verbaasd als medewerkers hun voorstellen afkeurden. Dat deden medewerkers omdat ze vooraf niet geraadpleegd waren. Als een voorstel dan toch in de centrale medezeggenschap kwam, moest je in de organisatie eerst veel tegenstand wegwerken. Managers die nu iets willen veranderen moeten de medewerkers daarvoor eerst in teams interesseren. Regiegroepen op afdelingen bedenken dan de oplossingen. De Centrale Regiegroep beperkt zich tot zaken die concernbreed spelen.”

“De verschuiving naar laagdrempeligheid”, zegt CRG-lid Willy Imafidon, “heeft de belangstelling voor medezeggenschap gestimuleerd. Mensen durven zich nu hardop over iets uit te spreken. Via onze intranet-

site Yammer ventileren ze openlijk een mening over een probleem, waar ze vroeger uit respect of angst voor de chef er het zwijgen toe deden. Medewerkers kijken elkaar nu meer in de ogen over hoe ze de burger een mooi product kunnen aanbieden, zonder de dubbele nota’s of papierwinkel van vroeger. Dat dertien themagroepen ideeën hebben aangeleverd voor een organisatiekanteling van eenentwintig naar zeven afdelingen is een vernieuwende ontdekkingsstocht op het gebied van beleidsbeïnvloeding. Dan gaat het om ideeën die variëren van het maken van leuke publieksposters tot suggesties over wat een goede stijl van leidinggeven is.”

Communicatie

Karen van Elk, directeur Bestuur van de gemeente Hilversum en overlegpartner van de CRG, beaamt: “In het oude model van medezeggenschap was de or voor de medewerkers een belangenbehartiger die met een advies zichtbaar uitdroeg wat ze ergens van vond, een barricade-achtige rol. Een advies van de or kun je echter ook naast je neerleggen. En meestal heb je dan een conflict. In het nieuwe model is de rol van de medezeggenschap veel effectiever en ingrijpender.

Wanneer je gemeentelijke kernwaarden als klantvriendelijkheid en samenlevingsgerichtheid wilt gaan implementeren, moet je in dit model alle medewerkers als medezeggenschappers benaderen.”

Medezeggenschap, zegt Van Elk, gaat vooral over communicatie en het mobiliseren van energie, kennis en kunde van de werkvloer. “Omdat de organisatiekanteling vanaf het allereerste begin onderwerp van dialoog is met de CRG, kan ik als bestuurder, en dat geldt ook voor de gemeentesecretaris, sneller en beter met wensen meebewegen. We winnen veel tijd die anders wellicht verloren zou zijn gegaan aan formeel getouwtrek en onenigheid over procedures.”

Een wens van de medezeggenschap die ook is ingewilligd, was om in de aanloop naar de benoeming van nieuwe teammanagers alle huidige leidinggevendenden eerst ‘bovenforma-

De kanteling van een ambtelijke organisatie is een complex proces

tief' te verklaren. Loermans: "De CRG wilde vermijden dat de zittende teammanagers een streepje voor hebben ten opzichte van de zittende teamleiders bij de procedure voor nieuwe teammanagers. We passen het principe van 'gelijke monniken, gelijke kappen' toe, waardoor je in de selectie- en benoemingsprocedures de schijn van vriendschapspolitiek tegengaat. De huidige teamleiders hebben dezelfde startkansen als niet-benoemde afdelingshoofden om in de netwerkorganisatie teammanager te worden."

Toetsen

Om te toetsen of iemand voor de functie geschikt is, moet hij of zij bij een extern bureau een assessment doorlopen, een beoordelingsprogramma. "Eerst", legt Loermans uit, "vindt echter een beeldgesprek plaats om vast te stellen of de persoon een leidinggevende functie ambiëert of een inhoudelijke functie. Alleen als een kandidaat voor leidinggeven gaat, komt er een assessment. Bij dat gesprek zit ook een lid van de CRG die toetst of het objectief verloopt en of het belang van de medezeggenschap in het team geborgd is." Willy Imafidon: "De medezeggenschap vindt dat nieuwe of veranderende werkzaamheden moeten passen in een hoogwaardig functiehuis. We moeten geen functies bedenken om iemand aan een taak te helpen. Een mede-

werker kan nu teamleider zijn, terwijl zijn hart in de nieuwe organisatie bij een inhoudelijk specialisme kan liggen. Dan kijken we eerst of er nu al iemand op dat specialisme zit, zodat je dubbelfuncties voorkomt." "Van leidinggevend", vult CRG-lid Guus de Vos aan, "wordt in de nieuwe organisatie verwacht dat ze zich ook op het coachen en ontwikkelen van medewerkers richten. De gemeente wil aantrekkelijk zijn en blijven voor jonge werknemers, maar wil ook oudere medewerkers die anoniem hun werk doen of bij wie de fut er een beetje uit is motiveren om weer uitdagingen te zien. Leidinggevend worden met trainingen geprikkeld in hun coachende rol. We verwachten ook dat leidinggevend de medewerkers aansporen tot deelname aan de medezeggenschap."

Spiegel voorhouden


Moet de CRG niet alsnog een formeel advies over de organisatieverandering uitbrengen conform artikel 25, om aan de WOR te voldoen? Niet nodig, vindt Edwin Loermans. "Dat advies hebben wij al gegeven op het moment dat CRG en directie besloten om met medewerkers in vormgeversgroepen de

nieuwe organisatie op de rails te zetten. In plaats van op eindresultaat te adviseren ga je vanaf het begin participeren om de contouren van de nieuwe werkcultuur te bepalen. Over elk stapje van het veranderproces adviseren dus. Dat komt dan in de verslaglegging. Dat lijkt op een tussenweg voor wie de traditionele medezeggenschap gewend is, maar het is wel dé manier om informele invloed te combineren met de formele WOR-

Afwachten als medezeggenschap is per definitie in je nadeel

bevoegdheden, als je daar onverhoopt op moet terugrijpen. Afwachten als medezeggenschap is per definitie in je nadeel.

Vertrouwen, Veiligheid en Vooraf, de drie V's, zijn de ingrediënten voor een denkproces waarin management en medewerkers een spiegel wordt voorgehouden over de inrichting van een nieuwe organisatie."

Karen van Elk: "Het is vruchtbaar, die tip zou ik iedere bestuurder willen meegeven, om als directie en medezeggenschap niet wantrouwend tegenover elkaar te staan. Kijk vooral naar wat je bindt, naar het gemeenschappelijk belang dat een organisatie heeft. Medewerkers moeten zich bovenal prettig voelen. Ze mogen fouten maken zonder dat ze direct denken dat het hun de kop kost." 



V.l.n.r.: Guus Vos, Karen van Elk, Willy Imafidon en Edwin Loerman