

Thema: lagere overheid

Behoud werkgelegenheid door intensieve participatie

Concurreren met aannemers

Blijven we groenbeheer, gladheidsbestrijding en afvalinname zelf doen of gaan we dat uitbesteden? In 2010 diende dit dilemma zich aan in de gemeente Borger-Odoorn. Het antwoord zochten men via een intensief participatieproces. Een uitdaging voor de medewerkers, bestuurder en ondernemingsraad.

Door Hans van Teijlingen

Borger-Odoorn is een gemeente in Zuidoost Drenthe met ca. 26.000 inwoners. De gemeentelijke organisatie heeft ongeveer 200 medewerkers. De ondernemingsraad telt 9 leden. Eén van de teams binnen de gemeente bestaat uit alle medewerkers voor het Beheer van de Openbare Ruimte en Gebouwen (BORG).

Zoals elke gemeente is ook Borger-Odoorn binnen het gemeentelijk apparaat uit oogpunt van kostenbewustzijn voortdurend op zoek naar efficiëntere manieren van werken. Zo is in 2010 binnen BORG een onderzoek gestart om na te gaan of de taken op het gebied van het beheer van openbaar groen, de gladheidsbestrijding en het beheer van het afvalbrengpunt effectiever en efficiënter uit te voeren zouden zijn. De ultieme vraag daarbij was: "Gaan we deze taken privatiseren of blijven we ze in eigen beheer uitvoeren?"

Een extern bureau voerde het onderzoek uit. Het heeft de werknemers binnen BORG intensief betrokken bij de analyse van de werkprocessen en het genereren van verbetervoorstellen. Het project bevindt zich nu in de fase van besluitvorming.

OR-informatie ging in gesprek met or-leden, een medewerker uit het team BORG en de gemeentesecretaris (WOR-bestuurder). De bestuurder is sinds 1 januari 2013 in dienst. Zijn voorganger is met het project gestart.

Vergelijking met markt

Een belangrijke doelstelling van het onderzoek was om de uitvoering in eigen beheer te vergelijken met de markt. Jan Rolf ten Hove, medewerker groenbeheer, herinnert

het zich nog goed: "Binnen het team BORG gingen geruchten dat aannemers veel goedkoper zouden kunnen werken. Er heerste angst en onzekerheid. Sommigen zeiden: ze willen ons eruit werken."

De gemeentesecretaris kwam het uit te voeren onderzoek toelichten. Hij kondigde aan dat de teamleden zouden worden betrokken bij het onderzoek. "Ik werd er helemaal blij van toen ik de opzet van het onderzoek hoorde. Vooral de participatie van de mensen van BORG sprak me erg aan", zegt Vera van Kesteren, lid van

de or. De ondernemingsraad ontving een adviesaanvraag. "We hebben geen advies uitgebracht", zegt Anton Willemsma, ook or-lid. "We hebben een reactie opgesteld waarin we groen licht hebben gegeven en afspraken hebben gemaakt over de rol van de or gedurende het onderzoek." Die rol kwam neer op deelnemen in de stuurgroep en bijwonen van teambijeenkomsten in het kader van het onderzoek. Doel was het proces monitoren. Dat kon prima, want vier or-leden waren afkomstig uit team BORG. De or bewaarde afstand tot de inhoud. Die kwam volop aan bod in de sessies met de BORG-medewerkers.

"Directe participatie is dé manier om zo'n project aan te pakken", zegt Peter Post, gemeentesecretaris. "De mensen van BORG hebben de vakinhoudelijke kennis en weten het best hoe het werk nu is georganiseerd en hoe het beter kan. Het externe bureau zorgt voor overzicht en externe expertise. De rol

van de or in het traject vind ik prima: participeren in de stuurgroep. Het risico van bij voorbaat een commitment van de or met het eindresultaat zie ik niet. De or-leden zitten zonder last of ruggespraak in de stuurgroep. De formele verantwoordelijkheid van de or blijft volledig overeind. Aan het eind van het traject krijgt hij een formele adviesaanvraag."

Concurrerend

"In het begin werden we in groepjes betrokken bij het in kaart brengen van de werkprocessen. Vooral het in kaart brengen van het aantal uren per activiteit", vertelt Jan Rolf ten Hove. Al gauw werd duidelijk dat BORG de vergelijking met de markt glansrijk doorstond. "Zelfs zonder verbetering bleek BORG te kunnen concurreren met de aannemers", zegt Anton Willemsma.

Vervolgens zijn er met het team BORG sessies georganiseerd waarbij de medewerkers actief meedachten over verbeteringen. Ook

een or-lid woonde de sessies bij. Die leverden veel op: "Alle verbeterpunten in het eindrapport komen van onszelf", be-

Er heerste angst en onzekerheid: 'ze willen ons eruit werken'

nadrukt Jan Rolf ten Hove.

De ondernemingsraad volgt de uitvoering, via zijn leden die werkzaam zijn bij BORG en door deelname aan de stuurgroep. "Quick wins voerden we met goedvinden van de or onmiddellijk uit", zegt Anton Willemsma. De voorstellen kwamen vooral neer op efficiënter werken en optimaliseren van werkzaamheden. Bijvoorbeeld: meer mechanisatie, een vrachtauto minder, elke ploeg krijgt een dichte bus met gereedschappen (scheelt vervoer) en slimmere roosters voor de gladheidsbestrijding en het afvalbrengpunt. Al deze maatregelen leiden tot een overcapaciteit van 6 fte. De bestuurder had van tevoren al aangegeven dat er sprake zou zijn van *werkgarantie* bij overcapaciteit. Let op: niet van *baan*garantie. Peter Post: "Ik ben erg tevreden over het resultaat. BORG kan de concurrentie met de markt aan. En de overcapaciteit lossen we op via natuurlijk verloop en via investering van werk van



V.l.n.r. Anton Willemsma, Vera van Kesteren en Jan Rolf ten Hove

aannemers. Bovendien komt een eigen buitendienst ons goed van pas bij de uitvoering van de participatiewet. We kunnen daar de nodige beschermde werkplekken creëren.” Het traject duurde meer dan twee jaar. Door ziekte en drukte als gevolg van de reguliere werkzaamheden is de or het zicht op het project in de laatste fase enigszins verloren. “Het is best een opgave om gedurende meerdere jaren alert te zijn en te blijven”, zegt Vera van Kesteren.

Scherp houden

De formele besluitvorming moet nu nog plaatsvinden. Op grond van de onderzoeksresultaten maakt het management een voorstel voor het college. Daarna krijgt de or een adviesaanvraag. “Voor ons wordt dat een inkoppertje. Ons definitieve advies is een optelsom van onze tussentijdse reacties. Toch hechten we wel aan deze fase. Zo sluiten we het project formeel af”, zegt Anton Willemsma. “Intussen letten we ook op of

nieuwe investeringen in materieel alvast aansluiten bij de nieuwe visie op BORG.”

De bestuurder vindt de inbreng van de or van toegevoegde waarde.

“Het houdt je scherp”, zegt Peter Post. “Theoretisch zou zo’n traject ook zonder een or kunnen.

Maar het is en blijft mensenwerk. Mensen maken fouten en vergeten soms dingen. Zonder de or zouden we een aantal stappen in de besluitvorming wellicht wat achtelozier hebben genomen.” “Wij vonden het prettig dat de or de verbeteressies van het team BORG bijwoonde. Zo had je het gevoel dat die ook het project bewaakte”, zegt Jan Rolf ten Hove.

Leerervaring


Voor de or is dit project een leerervaring. Hij is betrokken geweest bij de opzet van het traject. Omdat de uitvoering ervan bij

betrokken werknemers (directe participatie) lag, bleef de or gedurende deze fase op enige afstand. Op de ijkpunten van het project

‘Alle verbeterpunten in het eindrapport komen van onszelf’

had de or de gelegenheid om bij te sturen in de stuurgroep. Tussentijds heeft hij ingestemd met directe uitvoering van een aantal zogeheten *quick wins*.

Aan het eind ontvangt de or een adviesaanvraag over de finale besluitvorming. Tijdens het project heeft de or vooral gekeken of de mensen van BORG voldoende ruimte voor inbreng kregen.

De or-leden kijken met tevredenheid terug: “Een mooi project waarin de medewerkers goed aan bod zijn gekomen en ook nog eens met een uitstekend resultaat”, besluit Vera van Kesteren. 

Hans van Teijlingen is trainer/adviseur bij *Odyssee*.