

## Bedrijfsschets

De gemeente Haarlem is qua omvang de twaalfde gemeente van Nederland. Er wonen circa 159.000 mensen. Er zijn rond de 1.400 (ongeveer 1.150 fte) medewerkers in dienst van de gemeente.

De organisatie is de afgelopen jaren fors veranderd. Eerst als gevolg van bezuinigingen, waarbij vanaf 2013 het aantal afdelingen en medewerkers met 150 fte is ingekrompen. De medewerkers zijn in tranches boventallig geworden. Zij zijn zo veel mogelijk van werk naar werk begeleid, of er is een andere passende oplossing gevonden. De laatste jaren gaat het financieel weer beter. In 2015 is er een nieuwe visie op de toekomstige organisatie ontwikkeld. Er is nu sprake van een plattere organisatie.

Het organisatieontwikkelingsproces had als einddatum 1 januari 2018. De inrichting van de nieuwe organisatie stond niet vooraf vast. Samen met de ondernemingsraad (or) en het georganiseerd overleg (GO) is aan het hele proces invulling gegeven. Daarover zijn in een convenant afspraken gemaakt, inclusief het principe van werkgarantie voor medewerkers die bereid waren zich flexibel op te stellen.

## Cijfers & feiten

Kernactiviteiten:	uitvoeren van publieke taken
Branche:	gemeentelijke overheid
Plaats:	Haarlem
Aantal werknemers:	1.400 medewerkers, ongeveer 1.150 fte (2018)
Omvang flexibele schil:	10-30 procent
Cao:	CAO Gemeenten
Huidige medezeggenschapsstructuur:	or (11 zetels) met vaste en tijdelijke themagroepen en ambtelijk secretariaat met vaste strategisch adviseur (2,2 fte)
Typering vernieuwingstraject:	themagroepen
Projecten verjonging MZ:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Warme acquisitie</li><li>2. Ambassadeurschap</li><li>3. Strategische aanpak</li><li>4. Aanpassen termijnen kiesrecht in or-reglement</li><li>5. Introductiefilm / or-workshop</li><li>6. Kennismakingslidmaatschap or</li><li>7. Wervingscampagne, communicatiemiddelen</li></ol>

## Schets medezeggenschapsstructuur

### De medezeggenschap

De laatste or-verkiezingen waren in 2020. De or bestaat nu uit 11 leden. Er is voor gekozen om af te wijken van het aantal toegestane zetels (15); meer leden vond de or weinig effectief. Alle vijf afdelingen zijn redelijk goed in de or vertegenwoordigd. Het aandeel vrouwen in de or is lager dan dat in de organisatie. Vijf leden van de or zijn jonger dan 35 jaar (ondertussen is één van deze leden vertrokken bij de gemeente)

Er zijn af en toe wisselingen in de or. Soms onderschatten medewerkers de tijd en hoeveelheid werk, die de ondernemingsraad vergt. Zij haken dan (na korte tijd) weer af.

Er is geen sprake van fractieoverleg, de or opereert als één team.

De or heeft een proactieve houding: koppels van twee leden zijn verdeeld over de vijf afdelingen en gaan regelmatig in gesprek met medewerkers. De onderwerpen die de or bespreekt zijn strategisch en beleidsmatig, soms operationeel. De agenda bevat ook een groot aantal stand van zaken items: waar veel wordt gedelegeerd, moet ook veel worden gecoördineerd.

## **Themagroepen**

De wijziging van de organisatiestructuur per 1 januari 2018 vormde voor de or de directe aanleiding voor vernieuwing van de medezeggenschapsstructuur. Er zijn themagroepen ingesteld in plaats van voorbereidingscommissies. Reden daarvoor was de wens om expertise van collega's in te schakelen op het moment dat het nodig is en om de betrokkenheid van de organisatie te vergroten.

Twee themagroepen zijn permanent: Arbo en HRM. De overige themagroepen zijn tijdelijk. Een themagroep bestaat uit een mix van or-leden en medewerkers van verschillende afdelingen (totaal circa zes personen). Vorm en werkwijze zijn vrij.

De leden van themagroepen bespreken vooral beleidsmatige en operationele onderwerpen. Medewerkers die zich inzetten voor de medezeggenschap krijgen daarvoor een uur per week.

## **De effecten van de nieuwe structuur, evaluatie en borging**

De eerste conclusie is dat de themagroepen meerwaarde hebben. Doordat er collega's in zitten die met kennis van zaken en een andere blik naar de zaken kijken, worden de adviezen genuanceerder. De acceptatie door collega's is daardoor groter.

Hoewel de themagroepen nuttig zijn werken ze nog niet allemaal optimaal.

De bemensing van themagroepen is soms lastig. Van belang is het dan ook om de nieuwe medezeggenschaps-structuur goed te positioneren en te 'verkopen' in de organisatie.

Een belangrijk aandachtspunt is de borging in de organisatie en de continuïteit van de themagroepen. Het is voor de themagroepen zoeken naar de juiste gesprekspartner(s). De themagroep moet zelf organiseren, dat zij strategische input krijgt, ook van/via de bestuurder. Van belang is ook om na te gaan of alle onderwerpen die in de organisatie spelen een plek krijgen (bij de or of in een themagroep). Door de vrijere vorm van de themagroepen is het wel makkelijker geworden om expertise van collega's, waaronder jongeren te benutten voor medezeggenschap.

De or-leden die in 2020 zijn gestart hebben voorrang gegeven aan contact met de afdelingen boven (het verbeteren van) het werken met de themagroepen. In koppels van twee gaan de or-leden naar de afdelingen toe om te horen hoe het gaat. De or-leden brengen medewerkers en leidinggevenden met elkaar in gesprek. Deze werkwijze wordt erg gewaardeerd.

## **Secretariaat Medezeggenschap**

De medezeggenschap wordt ondersteund door een ambtelijk secretariaat en een strategisch adviseur, samen 2,2 fte.

## **Projecten 'verjonging MZ'**

### **Warme acquisitie**

De or van de gemeente Haarlem noemt als belangrijkste succesfactor voor het betrekken van meer jongeren 'warme acquisitie'. Jongeren zijn eerder bereid om in de ondernemingsraad te stappen, als je ze direct benadert. Stap als or-lid af op jongeren die enthousiast zijn en maak duidelijk dat de or ze nodig heeft.

Bij de gemeente Haarlem werd o.a. besloten om jongeren te benaderen die deel hadden genomen aan cursussen en evenementen. De cursus 'politieke sensitiviteit' was één van die cursussen. De gedachte was dat de kans groot is dat jongeren die geïnteresseerd zijn in politiek ook de or leuk vinden. Dit bleek te kloppen. Met jongeren die interesse hadden werd vervolgens een tweede gesprek ingepland om de werkzaamheden van de or verder toe te lichten.

Het benaderen van jongeren gaat bij de Gemeente Haarlem op informele wijze. Het betrokken or-lid geeft aan waarom hij/zij denkt dat deze jongere geschikt is, waarom de or hem/haar nodig heeft en wat de or te bieden heeft. Vaak hebben jongeren twijfels of ze wel geschikt

zijn voor de or en of ze wel genoeg ervaring hebben. Door direct op jongeren af te stappen, is het mogelijk om de onzekerheid weg te nemen en duidelijk te maken dat diegene een geschikte kandidaat is. Daarnaast is het goed om uit te leggen dat de or ontwikkelmogelijkheden biedt. Bespreek ook wat jongeren belangrijk vinden. Uit gesprekken die de or van de gemeente Haarlem heeft gevoerd, bleek dat jongeren het belangrijk vinden om hun ideeën rechtstreeks met de gemeentesecretaris uit te wisselen. De jongeren die geïnteresseerd waren vonden het een pre dat ze aan tafel konden zitten met de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De or maakt dit mogelijk, waardoor het or-lidmaatschap ook voor jongeren aantrekkelijk wordt.

Wanneer jongeren eenmaal in de or zitten, wordt het makkelijker om meer jongeren te betrekken. Jongeren brengen andere jongeren mee. Ze vertellen over hun ervaringen aan leeftijdsgenoten en daardoor worden meer jongeren enthousiast.

*Een jong or-lid vertelt ...*

Een Or-lidmaatschap is leuk, maar vooral ook nuttig om te kunnen leren hoe je je door de politiek moet bewegen. Je kan dat niet leren uit een boekje. Als je net binnenkomt in een organisatie hebben hogere functies daarmee te maken, als starter krijg je het niet mee. Binnen een gemeente moet je zelf zoeken hoe je je kan ontwikkelen en waar je nieuwe dingen kan leren. Die ontwikkelmogelijkheden biedt de or. Je werkt aan je communicatieve en sociale vaardigheden. Je leert veel, hebt contact met het hoger management en bent zelf onderdeel van het team (de or). Je kan met het team bepalen hoe je zaken aanvliegt. Binnen het team is er ruimte om te leren en fouten te maken. Het is een groot pluspunt om in de or te zitten, vooral omdat je ontwikkelmogelijkheden hebt en de or goed is voor op je cv.

### **Ambassadeurschap**

Ambassadeurschap is een belangrijke succesfactor bij het werven van jongeren. Bij de gemeente Haarlem zijn de directie en afdelingsmanager actief betrokken bij het werven van kandidaten. Ook de wethouder personeelszaken heeft een rol vervuld als ambassadeur. Dit maakt de or zichtbaar. Daarnaast is een belangrijke succesfactor dat leidinggevenden medewerkers stimuleren om lid te worden van de or. Doordat de directie medezeggenschap promoot en benoemt tijdens overleggen, hebben meer mensen er belangstelling voor. De or krijgt een betere positie. Het wordt als 'belangrijk' gezien.

Ambassadeurschap wordt op verschillende manieren vormgegeven:

- De or stuurt de leidinggevende een brief dat de verkiezingen eraan komen. De leidinggevende wordt gevraagd om geschikte kandidaten te benaderen. Dit was bij de vorige verkiezingen succesvol.
- De algemeen directeur doet eens in de drie jaar een oproep voor de verkiezingen tijdens een kerstborrel/nieuwjaarsreceptie. Een toespraak tijdens zo'n medewerkersbijeenkomst is ook een van de succesfactoren om meer jongeren te bereiken.
- De algemeen directeur wordt actief betrokken bij de communicatiecampagne.

### **Strategische aanpak**

Voor jongeren is het belangrijk dat het or-werk niet alleen uit stoffig papierwerk bestaat. Jongeren zijn flexibel en innovatief. Ze streven naar de meest optimale vorm van werken en vinden het belangrijk dat ze betekenis geven aan hun werk. Vandaar ook dat ze zitting nemen in de or. In de or beteken je iets voor de hele organisatie. Je bent betrokken en kan invloed uitoefenen.

Sinds er in de or van de gemeente Haarlem meer jongeren zitten wordt er anders gewerkt. Waar vroeger lijstjes werden afgewerkt met veel stukken, ligt de focus nu op een meer

strategische aanpak. De vergaderingen van de or zijn anders ingericht en toegankelijker gemaakt. Het laatste half uur van de vergadering bestaat uit een vrij gedeelte waarin de or-leden zelf een onderwerp kunnen inbrengen. Om de 4 weken wordt een uur aan teambuilding besteed, waarbij met behulp van kaartjes wordt gebrainstormd. Dat is veel leuker en aantrekkelijker voor jongeren. Daarnaast probeert de or meer aan de voorkant mee te denken in klankbordgroepen en werkgroepen. Er wordt actief gebruik gemaakt van initiatiefvoorstellen. Nog voordat er aan de or advies wordt gevraagd door de directie is de or erbij betrokken. Dit is voor zowel de bestuurder als de or prettig.

Bij die strategische aanpak hoort ook het onderdeel 'de or komt naar je toe'. De afdelingen binnen de gemeente zijn verdeeld over de or-leden. Er zijn vijf afdelingen waar or-leden in koppels langsgaan om met de medewerkers en leidinggevende te praten. Er wordt gevraagd hoe het binnen die afdeling gaat. Naast het feit dat het leuk is om contact te leggen met collega's merkt de or op dat dit ook wordt gewaardeerd en effect heeft. De proactieve houding van de or zorgt ervoor dat de afstand tot de medewerkers kleiner wordt en dat de or-leden op de hoogte zijn van wat er op de werkvloer speelt. De or merkt op dat voornamelijk jongeren het leuk vinden om met de or in contact te komen en hierdoor meer interesse hebben in het or-werk.

De or werkt ook met (vaste en tijdelijke) themagroepen (zie hiervoor).

### **Aanpassen kiestermijnen in or-reglement**

Een ander middel om het gemakkelijker te maken om jongeren bij de or te betrekken en tot de or te laten toetreden was het aanpassen van termijnen voor het actief en passief kiesrecht. De or heeft in zijn reglement opgenomen dat werknemers na 3 maanden kiesgerechtigd en verkiesbaar zijn. Dit was een belangrijke succesfactor om meer jongeren te betrekken. Jongeren zijn bij or-verkiezingen meestal pas net binnen in een organisatie en kunnen dan vaak door de termijnen voor actief en passief kiesrecht niet stemmen voor of verkozen worden in de or.

### **Introductiefilm / or-workshop**

Voorheen kregen de jongeren tijdens de introductiedag een introductiepraatje van de or te horen. Dat duurde een half uur en was bedoeld om de nieuwe medewerkers kennis te laten maken met de or. Achteraf bleek dit geen handige werkwijze. Vaak hadden ze al een drukke dag achter de rug met veel informatie, waardoor dit niet het gewenste effect had. Trainees werden tijdens hun introductieperiode uitgenodigd om deel te nemen aan een or-vergadering. Ook zij vonden het te druk om in hun eerste dagen aan een vergadering deel te nemen. Daarom is besloten om een introductiefilmpje te maken. Daarin licht de or toe wat nieuwe werknemers kunnen verwachten van de or. In het filmpje worden nieuwe medewerkers opgeroepen om de or op te zoeken. De slogan luidt: 'Doe met ons mee. De or is er voor jou, maar jij bent de or. Jij moet de or voorzien van informatie.' Het is de bedoeling dat werknemers in hun eerste week een introductiefolder ontvangen met de mogelijkheid om in te tekenen voor een or-workshop. Tijdens de or-workshop zien ze het filmpje. Vervolgens vragen or-leden wat de verwachtingen zijn van de nieuwe werknemers en wat ze de or kunnen meegeven over het begintraject. Op deze manier is er al interactie met nieuwe medewerkers en hoopt de or in een vroeg stadium meer jongeren te bereiken.

### **Kennismakingslidmaatschap or**

Een andere optie om meer jongeren te betrekken is het op een laagdrempelige manier kennis laten maken met het or-werk. Daartoe is in het huishoudelijk reglement de mogelijkheid van een 'kennismakingslidmaatschap' opgenomen. Het idee is dat medewerkers, die twijfelen of ze in de or plaats willen nemen, door een kennismakingslidmaatschap kennis kunnen maken met de or en zijn werkwijze. Daarbij is maatwerk mogelijk. De or en de medewerker bespreken samen wat ze elkaar kunnen bieden en afhankelijk daarvan kan worden besloten voor welke duur en in welke vorm het lidmaatschap zal plaatsvinden. Voor de or is dit een

methode om meer jongeren te trekken die twijfels hebben en niet meteen voor 3 jaar gebonden willen zijn. Het kennismakingslidmaatschap is nog vrij nieuw bij de or van de gemeente Haarlem. In de praktijk is het nog niet voorgekomen dat werknemers hier gebruik van hebben gemaakt (wellicht ook door de corona-periode).

### **Wervingscampagne, communicatiemiddelen**

Het betrekken van jongeren begint bij het bekend/zichtbaar maken van de or. Bij de vorige verkiezingen werd daartoe een campagne opgezet. Er werden vloermatten gebruikt waarmee aandacht werd getrokken. Op de matten bij de ingang was het volgende te zien: een punt, een vraagteken, de woorden 'Jij?' en 'De or heeft je nodig!'. Op deze manier werd gestimuleerd dat werknemers nieuwsgierig zouden worden.

Ook zijn posters opgehangen om medewerkers te stimuleren om te stemmen tijdens de or-verkiezingen. De or-leden geven aan dat een goede campagne op zichzelf niet genoeg is, maar dat het in combinatie met warme acquisitie een belangrijk middel is om meer leden, waaronder jongeren, te trekken.

Het persoonlijk benaderen van jongeren werkt beter als het wordt ondersteund met campagnemateriaal. Op die manier valt het niet stil nadat er een gesprek is geweest. Een campagne geeft aanleiding om in gesprek te gaan.

Ook is digitaal aandacht besteed aan de or. De or plaatste op intranet nieuwsberichten die zorgen dat werknemers op de hoogte zijn van wat er gebeurt bij de or. Daarnaast werden regelmatig oproepen geplaatst aan werknemers om zich kandidaat te stellen voor de or. Op basis van de oproepen waren er twee werknemers die interesse hadden.

Een andere succesfactor was het organiseren van een openbare directievergadering over medezeggenschap. De gemeentesecretaris heeft samen met de adviseur medezeggenschap het gesprek met publiek geleid. Aan directieleden werden de volgende vragen gesteld: 'Hoe sta je tegenover medezeggenschap? Waarom is medezeggenschap belangrijk? Wat vind je van de or?' Op deze manier werd het belang van medezeggenschap onderstreept en nogmaals onder de aandacht gebracht. Het is belangrijk dat het hoger management het belang van medezeggenschap inziet en dit ook overbrengt op medewerkers.

## **Belangrijkste lessen uit de praktijk van Gemeente Haarlem**

Tips voor or's:

- Wees als or een participatieregisseur: ontwikkel een visie op hoe medewerkers te betrekken bij ondernemingsbeleid.
- Ga anders 'vergaderen' / bedenk een nieuwe overlegvorm.
- Werf op motivatie en talent in plaats van ervaring.
- Verkort de termijnen voor actief en passief kiesrecht.
- Ga op mensen af / zorg voor persoonlijk informeel contact.
- Laat sleutelpersonen in je organisatie deelname aan de or aanraden.
- Neem direct actie als een jongere interesse toont.
- Focus meer op strategie, organisatiestructuur.