

Organisatiecultuur

Deelonderzoek 6

t.b.v. het onderzoek naar scenario's fusie met Wijdmeren

Versie: 21 mei 2024

Vraag

Tijdens de politieke avond (6/3/2024) en de meningsvormende raadsvergadering (13/3) heeft de raad verzocht in de advisering aan de raad nadrukkelijk aandacht te besteden "*hoe we de bestaande organisatiecultuur kunnen handhaven.*"

Deze vraag wordt op twee aspecten beantwoord:

1. Wat zijn de kenmerken van onze organisatiecultuur?
2. Wat moeten we bij de verschillende scenario's doen om onze cultuur te behouden of te versterken.

Vier scenario's

Bij het beantwoorden van de tweede vraag gaan we uit van de vier scenario's:

I. Wijdmeren-Hilversum

De gemeente Wijdmeren fuseert in zijn geheel met de gemeente Hilversum. Daarbij is het voor onze gemeente en onze inwoners niet relevant of dit een volledige fusie betreft, of een lichte vorm. Hilversum+ zal een kleine 120.000 inwoners tellen; Gooise Meren 60.000 inwoners.

II. Wijdmeren-Gooise Meren

De gemeente Wijdmeren fuseert met een lichte samenvoeging in zijn geheel met de gemeente Gooise Meren. Gooise Meren+ zal een kleine 85.000 inwoners tellen; Hilversum ruim 93.000 inwoners.

III. Wijdmeren opgesplitst

De gemeente Wijdmeren wordt opgesplitst en fuseert (met een lichte samenvoeging) met de gemeente Hilversum en de gemeente Gooise Meren. De precieze verdeling kan later bepaald worden. Voor dit scenario is een 50-50 variant gebruikt. Gooise Meren+ zal bijna 73.000 inwoners tellen; Hilversum+ circa 106.000 inwoners.

IV. Geen fusiepartner

De gemeenten Hilversum (circa 93.000 inwoners) en Gooise Meren (circa 60.000 inwoners) zien beiden een fusie met de gemeente Wijdmeren (ruim 24.000 inwoners) niet als kansrijk. Er zal een andere oplossing gezocht moeten worden, bijvoorbeeld een fusie buiten de regio, of een (al dan niet opgelegde) fusie onder regio van de provincie.

Bij scenario I en IV verandert er niet direct iets aan (de omvang van) de organisatie. De huidige ontwikkeling wordt bij de scenario's doorgezet. In deze rapportage wordt met name ingegaan wat de effecten zijn bij scenario's II en III.

1. Huidige organisatiecultuur

Wij zijn als Gooise Meren trots op onze organisatiecultuur! Veel collega's werken met plezier bij onze organisatie en we bereiken met elkaar de bestuurlijke doelen. We geven hier kort aan wat de kenmerken zijn, waar onze ontwikkeling zit en hoe de medewerkers hun tevredenheid waarderen.

1.1 Na de fusie van 2016

Rondom de fusie van Gooise Meren in 2016 is er flink geïnvesteerd in (de cultuur van) de organisatie. De toenmalige directie is erin geslaagd één organisatie te ontwikkelen zonder dat de bloedgroepen van de gemeentelijke voorlopers ervaren worden. De medewerkers voelen zich intussen ambtenaar van Gooise Meren. Dit is gelukt door flexibel mee te bewegen op wensen en behoeften uit de organisatie.

Sinds 2020 heeft de gemeente een nieuwe directie. Om met de ontwikkeling van de organisatie de volgende stap te zetten, hebben zij er in eerste instantie voor gezorgd voor duidelijkheid door bevoegdheden en verantwoordelijkheden eenduidig in te richten. De structuren van de organisatie en de cultuur die er is, zijn immers direct aan elkaar verbonden. Deze structuur is verwoord in *'Zo Werken Wij In Gooise Meren'*.

Vervolgens hebben zij er de afgelopen jaren binnen deze kaders bewust gekozen voor stabiliteit door onze bestaande structuur en de manier waarop we georganiseerd zijn te behouden. Dat heeft voor rust gezorgd en daarmee ook voor een positieve ontwikkeling van de organisatie.

1.2 Kenmerken van de cultuur in onze organisatie

Binnen onze organisatie brengen verschillende collega's uiteenlopende vaardigheden met zich mee. Wij hebben veel doeners, die plichtsgetrouw, loyaal, gedisciplineerd en ordenend zijn. Daarnaast hebben wij een grote groep collega's met een uitstekend analytisch vermogen en een scherp creatief denkvermogen. Allen worden gedreven door een passie voor het creëren van maatschappelijke impact.

Om impact te hebben is duidelijkheid over de structuur, bevoegdheden en verantwoordelijkheden van essentieel belang, maar deze moeten echter nauw verbonden zijn met de cultuur in de organisatie. Onze organisatie staat bekend om haar hartelijke cultuur. We hechten waarde aan echte verbindingen, waarbij relaties worden gekoesterd en eerlijke feedback wordt omarmd als een katalysator voor groei. Wij vinden het belangrijk om plezier te hebben in ons werk en succes te vieren met elkaar. Wij hechten veel belang aan duidelijkheid over ieders rol en bijdrage aan de oplossing. Wij stimuleren een doortastend en actiegericht handelen, waarbij wij helder, kort en zonder onnodige complexiteit te werk gaan.

Dit specifiek omschreven gedrag moet onze organisatie uniek maken en bijdragen aan het succes om de bestuurlijke doelen te behalen. Daarbij is het belangrijk steeds te beseffen dat het hierbij niet alleen gaat om het individuele gedrag van elke afzonderlijke medewerker, maar om het collectieve gedrag als gemene deler. Het gedrag dat we hebben beschreven weerspiegelt ook een zekere mate van ambitie, en ook dat past bij onze cultuur. Namelijk dat je elke dag de mogelijkheid hebt om jezelf verder te ontwikkelen, waarbij we erkennen dat er zeker ruimte is voor verbetering.

1.3 Ontwikkeling

Het is essentieel om te erkennen dat er voortdurend ruimte is voor groei en verbetering, zowel op het gebied van processen, werkwijzen en competenties als onze organisatiecultuur.

Bij de ontwikkeling van onze organisatiecultuur focussen we ons op het specifieke gedrag dat ons uniek maakt en helpt succesvol te zijn. Daarbij besteden we er veel aandacht aan om cultuur niet iets ongrijpbaars te laten zijn. Door specifiek gedrag te definiëren kunnen we onze cultuur begrijpelijk, toepasbaar, voorspelbaar en gemakkelijk overdraagbaar maken. We ontwikkelen onze cultuur door bestaande kwaliteiten te benadrukken en ontwikkelpunten te versterken.

Met onze leiderschapsstijl werken wij continu aan het versterken van onze cultuur. We sturen eenduidig en consistent op het gedrag en geven zelf het goede voorbeeld. Ondanks de diversiteit aan persoonlijkheden en achtergronden, hebben alle leidinggevendenden een gemeenschappelijk begrip van wat acceptabel en gewenst gedrag is binnen de organisatie.

De focus van de organisatie ligt op dit moment op het ontwikkelen van rolvastheid, doortastend en actiegericht handelen en helder zijn. Op dit gedrag is nog aanzienlijke ruimte voor verdere ontwikkeling.

1.4 Medewerkerstevredenheid

We doen serieus werk dat impact heeft op de levenssfeer van onze inwoners, ondernemers en instellingen. Daarbij hebben we ook veel te maken met die inwoners die het moeilijk hebben en van de gemeente afhankelijk zijn. Als werkgever vinden we het belangrijk dat onze medewerkers het fijn hebben bij ons.

Elke paar jaar moeten de organisatie een wettelijk verplichte '*Risico-Inventarisatie en Evaluatie*' (RI&E) houden. Dat onderzoek kijkt naar veel technische zaken met betrekking tot de werksituatie. Daarbij voeren wij ook een onderzoek uit naar de '*Psychosociale Arbeidsbelasting*' (PSA) dat o.a. een uitspraak doet over de werksfeer. Om beter zicht te hebben op het werkplezier dat medewerkers bij onze organisatie ervaren, zijn we in 2022 begonnen met een jaarlijks '*Medewerkersbelevingsonderzoek*' (MBO). De cijfers uit de onderzoeken staan hieronder beschreven. Ondanks dat het door de vraagstelling niet helemaal goed te vergelijken is, wordt dit afgezet tegenover landelijke cijfers van het *Centraal Bureau voor de Statistiek* (CBS) met betrekking tot tevredenheid in het werk.

Jaar	Waar	Onderzoek	Stelling	Percentage
2019	NL	CBS	Tevreden met werk	78%
2021	NL	CBS	Tevreden met werk	79%
2022	GM	MBO	Ik heb plezier in mijn werk	89%
2023	GM	MBO	Ik heb plezier in mijn werk	94%
2024	GM	RI&E + PSA	Ik ervaar een goede werksfeer	98%

Wij zijn trots op bovenstaande cijfers en de ontwikkeling hiervan. Dit bevestigt dat onze medewerkers zich met plezier inzetten voor onze gemeente. Dat zien we ook duidelijk terug in onze vacatures. Tegen de trend in lukt het ons om – op enkele landelijk moeilijke sectoren na – alle vacatures te vervullen. Mensen komen graag bij ons werken.

De mooie cijfers betekenen overigens niet dat we niks meer hoeven te doen aan onze cultuur, omdat alles goed gaat. Juist nu is het belangrijk om te blijven sturen op de gewenste cultuur, onze processen, werkwijzen en competenties.

1.5 Organisatiecultuur bij de gemeente Wijdmeren

In aanloop naar het besluit om te willen fuseren heeft de organisatie van de gemeente Wijdmeren een turbulente periode achter de rug. De van oorsprong al aanwezige familiale cultuur is in die tijd verder verdiept. Positief hieraan is de sterke onderlinge verbondenheid, loyaliteit en de kracht om piekmomenten samen op te vangen. Kanttekeningen daarbij zijn dat er geen tijd genomen werd om langer vooruit te kijken c.q. zaken structureel beter te organiseren.

Vanaf medio 2022 is er flink geïnvesteerd in het leidinggevende kader. Daar moet het juiste voorbeeld worden gegeven, in woord en daad. Naast de familiale cultuur krijgt nu ook de zakelijke werkelijkheid invulling. De kernwaarden van de organisatie zijn: eigenaarschap, professioneel, inclusief, benaderbaar, eigentijds en vernieuwend. Met alle veranderingen (in persoon en in opgave) is de organisatie van Wijdmeren aan het doorontwikkelen. Daarbij zetten medewerkers en management in op twee lijnen: fit for the job en fit for the fusie.

1.6 Conclusies huidige organisatiecultuur

- De gemeente Gooise Meren heeft sinds de fusie goed geïnvesteerd in de organisatiecultuur en dat heeft geresulteerd in een grote tevredenheid. Dit moet niet voor lief worden genomen, maar vraagt blijvend om focus op de ontwikkeling hiervan.
- Op voorhand lijken er geen onoverbrugbare verschillen te zijn tussen de organisatiecultuur van Wijdmeren en van Gooise Meren.

2. Behoud van organisatiecultuur

De organisatiecultuur is mooi en gelijktijdig altijd in ontwikkeling. Dit vraagt continu aandacht en zorg. Bij een eventuele fusie met (een gedeelte van) Wijdmeren vraagt dit extra aandacht om de cultuur te behouden en te blijven ontwikkelen en nieuwe collega's uit Wijdmeren zich hier thuis te laten voelen.

2.1 Lichte samenvoeging

Belangrijk uitgangspunt, zoals dat verwoord staat in het raadsbesluit van 13 maart 2024 over de voorverkenning, is dat Gooise Meren alleen openstaat voor een zogenoemde '*lichte samenvoeging*'. Bij een lichte samenvoeging wordt de gemeente Gooise Meren bij een eventuele fusie niet opgeheven, maar blijft zij voortbestaan en wordt (een deel van) Wijdmeren hierin samengevoegd. Bestuurlijk is hiervan het voordeel voor Gooise Meren dat al het gemeentelijk beleid gehandhaafd blijft, zodat de huidige stabiliteit en identiteit behouden.

Ook voor de gemeentelijke organisatie van Gooise Meren betekent dit dat deze niet opgeheven wordt, medewerkers niet opnieuw moeten solliciteren naar hun oude functie en dat bestaande processen en structuren blijven bestaan. Deze organisatorische stabiliteit en identiteit geven rust en maken dat ook doorgebouwd kan worden aan de organisatiecultuur, ook bij een groei als gevolg van de mogelijke samenvoeging met (een deel van) de huidige organisatie van de gemeente Wijdmeren.

2.2 Alle medewerkers uit Wijdmeren welkom

Met het uitgangspunt van een lichte samenvoeging blijven alle medewerkers van Gooise Meren op hun huidige functie. Vanuit dat uitgangspunt ten behoeve van de medewerkers uit Gooise Meren vindt de directie het niet meer dan behoorlijk en vanzelfsprekend dat Gooise Meren vervolgens alle medewerkers die bij een mogelijke fusie volgens scenario's II en III vanuit Wijdmeren meekomen met open armen ontvangt. Iedere medewerker is van harte welkom!

Op dit moment kent de gemeente Gooise Meren ruim 450 fte aan medewerkers. De gemeente Wijdmeren heeft circa 150 fte. Bij scenario II zullen deze volledig overgaan naar Gooise Meren. Bij scenario III gaat het gemakshalve om ongeveer 75 fte (50/50-verdeling).

De directie van Gooise Meren heeft voldoende vertrouwen in de organisatiekracht en -cultuur van de eigen organisatie, zodat alle medewerkers bij beide scenario's op een goede manier kunnen worden opgenomen. De ontwikkeling die de gemeente Gooise Meren heeft doorgemaakt na de eigen fusie in 2016 onderschrijft het adaptieve vermogen die de organisatie heeft. Zogezegd is onze organisatie ervaren in wat er te doen is na een fusie.

Zeker bij scenario III lijkt het mogelijk ook de bestaande sturingsstructuur te behouden. Bij scenario II zal de toekomstige sturingsstructuur nader onderzocht moeten worden. Het is belangrijk om te erkennen dat dit proces ook kan betekenen dat niet iedereen onmiddellijk op zijn of haar ideale plek zit. Met onze open communicatie over persoonlijke ontwikkeling, natuurlijk verloop binnen de organisatie en een passende aansturing vanuit het management, hebben wij de sterke overtuiging dat iedereen in staat zal zijn om zijn vaardigheden bij Gooise Meren te benutten en daarmee op een passende plek terecht komt.

In de huidige arbeidsmarkt is er schaarste aan werknemers. Op dit moment weet de gemeente Gooise Meren echter hier nog goed mee om te gaan. Ook vanuit dat perspectief is het wenselijk om alle medewerkers vanuit Wijdmeren met open armen te ontvangen. Ook biedt dit de mogelijkheid om kwetsbare functies minder kwetsbaar te maken.

2.3 Mogelijke maatregelen

Het toevoegen van 75 tot 150 fte op 450 fte gaat niet vanzelf goed. Enerzijds zullen de nieuwe medewerkers moeten wennen aan de cultuur waarin zij terecht komen. Zij kunnen niet terugvallen op de gewoontes en gebruiken die zij gewend zijn, maar opzoek moeten gaan naar die van de nieuwe organisatie.

Anderzijds zal ook verwacht worden dat de huidige medewerkers van Gooise Meren actief opzoek gaan naar de verbinding met hun nieuwe collega's en de organisatiecultuur die zij meenemen. Samen maken we vervolgens de cultuur van de vernieuwde organisatie, met de kwaliteiten van onze cultuur als vertrekpunt.

Er zijn voldoende middelen en instrumenten voor het management om dit te laten slagen, die we indien nodig zullen opnemen in een specifiek 'samenvoegingsplan'. Als in een volgende fase besloten wordt om (gedeeltelijk) samen te gaan met Wijdmeren, dan zal dit op een passende manier worden uitgewerkt en toegepast.

2.4 Conclusies behoud van organisatiecultuur

- De directie heeft voldoende vertrouwen in de organisatie kracht en -cultuur van de eigen organisatie dat alle medewerkers bij beide scenario's op een goede manier kunnen worden opgenomen en een passende plek kunnen krijgen. Het biedt zelfs kansen in deze krappe arbeidsmarkt en bij het minder kwetsbaar maken van bepaalde functies.
- Als in een volgende fase besloten wordt om (gedeeltelijk) samen te gaan met Wijdmeren, dan zal er een passende aanpak moeten worden opgesteld om de cultuur passend door te ontwikkelen voor de vernieuwde organisatie