



Bruno De Vos

Afdelingshoofd Personeel Stad en OCMW Sint-Niklaas

Veerle Valaert

Consultant bij adviesbureau Möbius

Nele Stevens

Diensthoofd HRM en Personeel Stad en OCMW Sint-Niklaas

NAAR ÉÉN PERSONEELSDIENST

Achttien medewerkers van het OCMW Sint-Niklaas verhuisden begin oktober van hun vertrouwde stek in de Lodewijk De Meesterstraat naar het stadhuis aan de Grote Markt. Ze vormen er, samen met 22 collega's van de Stad, één grote personeelsdienst voor OCMW en Stad. "Momenteel moeten die nog niet fuseren", aldus afdelingshoofd Bruno De Vos. "Maar over enkele jaren wellicht wel. Wij wilden er op tijd bij zijn."

Het aroma van vers schilderwerk komt ons tegemoet en onuitgepakte kartonnen dozen vervullen het plaatje: hier is recent verhuisd. "We zitten twee weken samen", vertelt Bruno De Vos (vroeger departementschef Algemene Zaken OCMW, vandaag afdelingshoofd Personeel Stad en OCMW). "De medewerkers van de twee organisaties zitten door elkaar heen. Het is nog even wennen, maar we hebben nog geen klachten gekregen." *(lacht)*

Politiek duwtje

Vlaanderen maakt werk van de integratie van OCMW's in de gemeenten. In Sint-Niklaas wilden ze de beslissing niet afwachten: de beleidsnota's van 2013 vragen om 'te zoeken naar de best mogelijke samenwerking tussen de twee organisaties'. Met die algemene omschrijving konden de diensten zelf aan de slag. Dat resulteerde in verschillende projecten. Zo zitten de sociale dienstverleners nu samen in het 'Welzijnshuis'. Stad en OCMW blijven daar apart functioneren. Voorlopig althans, want een nieuw organigram is in de maak. De technische huizen komen onder een nieuwe vlag in één locatie: het 'Techniekhuis'. De ICT-diensten zijn geïntegreerd. Ook de personeelsdiensten gingen voor een verregaande samenwerking.

"De diensten leenden er zich voor", aldus Nele Stevens (vroeger waarnemend hoofd Personeelsdienst Stad, van-

daag diensthoofd HRM Personeel Stad en OCMW). "Het sta-tuut en het takenpakket lopen grotendeels gelijk. De kiem voor de samenwerking was trouwens al in 2009 gelegd. Toen hebben we dezelfde personeelssoftware geïnstalleerd. We voelden op dat moment al aan dat dit later misschien nog van pas zou komen. Niemand viel van zijn stoel toen de samenwerkingsplannen bekend raakten."

Starten met een ontbijt

Een productieve dag start met een stevig ontbijt. De synergiebeweging tussen de Sint-Niklase personeelsdiensten ook. Bruno De Vos: "We zijn in juni 2013 officieel gestart met een ontbijtvergadering met alle medewerkers. De diensthoofden hebben hun dienst voorgesteld en de mensen werden gerustgesteld: wie dat wilde, mocht blijven." Volgende stap: individuele gesprekken met alle medewerkers. Om de objectiviteit en de vertrouwelijkheid te garanderen, voerden de medewerkers van de Stad hun gesprek met een neutrale gesprekspartner van het OCMW, en omgekeerd de medewerkers van het OCMW met een neutrale gesprekspartner van de Stad.

Nele Stevens: "Uit die gesprekken kwamen vooral praktische vragen naar voor. Mag ik op de dienst blijven? Met wie ga ik samen zitten? Er was meer bezorgdheid over de menselijke aspecten van de samenwerking dan over de processen."

De mens, niet het dossier

Na de individuele gesprekken werden werkgroepen opgericht rond de thema's wedden en beheer, HR en sociale dienst, met een voorlopig nieuw organigram. In dit stadium stapte consultant Möbius in. Möbius drong geen model op, maar speelde een inspirerende en ondersteunende rol. Veerle Valaert (Möbius): "We hebben aangeraden om eerst na te denken over een gemeenschappelijk toekomstbeeld van de personeelsdienst. De basis voor deze denkoefening

was een bevraging bij het personeel. Die peilde naar de processen waarmee ze bezig waren en de tijd die daarin kroop.” Bruno De Vos: “Ongeveer 60% van onze tijd bleek aan administratieve processen op te gaan, zoals loonverwerking en selectieprocedures. Dienstverlening nam 30% in beslag en strategie maar 10%. Dienstverlening, dat is onder andere het vormen en ondersteunen van evaluatoren en begeleiding bij functioneringsproblemen. Strategie omvat zaken als het bepalen van competenties of het detecteren van vormingsbehoeften. We beslisten om de administratie terug te dringen en meer te focussen op strategie en dienstverlening. Zo wilden we toe komen aan dingen die we nog te weinig deden: werken rond integriteit, een afwezigheidsbeleid opzetten,... Als streefcijfers namen we 20% administratie, 60% dienstverlening en 20% strategie en beleid.” Veerle Valaert: “Zo’n model toont met cijfers wat de mensen aanvoelen. Het toont bovendien dat verandering ook verbetering kan zijn. Wie voor een baan in een personeelsdienst kiest, vindt het wellicht leuker om met collega’s te werken dan om zich in dossiers te begraven.”

Talent uit eigen huis

Informatisering moet helpen om de overtollige ballast uit de administratie te halen. Zo worden de rekruteringsprocedures momenteel maximaal gedigitaliseerd. En meldingen of vragen komen via een nieuwe helpdesksysteem meteen bij de juiste persoon terecht. Om meer op dienstverlening en strategie in te zetten, wordt het nieuwe organigram ingevuld. Nele Stevens: “Via bevorderingsprocedures zijn we momenteel op zoek naar drie nieuwe staffuncties: databeheer en rapportering waaronder ook proces- en projectwerking valt, beheer en wedden, en een juridisch-administratieve staf-functie. Tegen januari moeten die mensen er zijn. We denken – hopen – dat de expertise intern aanwezig is.” Veerle Valaert: “Ik vind het positief dat ze het zo aanpakken. Het zou jammer zijn om talent uit de eigen organisatie over het hoofd te zien.”

Onderscheid vervaagt

Nu de personeelsdienst samen zit, begint het pas echt, vindt Bruno De Vos. “Vandaag doen de mensen nog grotendeels wat ze vroeger deden. Beetje bij beetje gaan ze ook voor de andere organisatie werken. Het onderscheid zal vervagen. Uiteindelijk zal het OCMW-personeel naar de Stad overgedragen worden. Anders heb je geen eenheid van leiding: je kan in principe geen mensen aansturen die een andere werkgever hebben.” De synergie vergt extra overleg op hogere niveaus. Mensen van beide organisaties bespreken in nieuwe interne overlegstructuren de lopende projecten. Ook de hiërarchische oversten (schepenen, decretale graden, managementteams) steken regelmatig de koppen samen.

Nele Stevens: “De synergie is voor ons geen doel op zich, maar een aanleiding om vernieuwing door te voeren. We halen daarbij het beste uit beide organisaties. Het OCMW werkt bijvoorbeeld al twee jaar aan een aanwezigheidsbeleid, terwijl de Stad meer uit de gemeenschappelijke personeelssoftware haalt. Die sterktes brengen we nu samen.”

SLIM AANGEPAKT

Sint-Niklaas heeft de synergie van zijn personeelsdiensten slim aangepakt, vindt Veerle Valaert, consultant bij adviesbureau Möbius. Zij somt enkele ingrediënten voor een succesrecept op.

Ga uit van je eigen kracht

Wat je zelf doet, voelt beter aan. Met gezond verstand kom je al een eind. Möbius heeft het traject niet zomaar overgenomen, maar ondersteund waar mogelijk. De expertise en objectieve blik van een externe expert helpen om de dingen te structureren en in duidelijke cijfers en tabellen om te zetten. Dit brengt de scenario’s en hun gevolgen objectief in kaart, wat beslissingen maken gemakkelijker maakte. Op die manier hielden we snelheid in het traject.

Informeel en betrek alle medewerkers

Correcte informatie, vanaf het begin, voorkomt onrust. Niet iedereen hoeft ideeën aan te dragen. Maar wie dat wil, moet de kans krijgen. Alle medewerkers van de personeelsdienst zijn op verschillende manieren betrokken bij het verhaal. En dat van in het begin.

Harmoniseer de arbeidsvoorwaarden

Andere glijdende uren, al dan niet een halve dag vrij met Nieuwjaar, soep én koffie of alleen maar koffie: kleine verschillen kunnen tot grote wrevel leiden. De arbeidsvoorwaarden zijn snel gelijkgeschakeld.

Fysiek samen zitten helpt

Wees niet bang om de medewerkers in dezelfde ruimte te zetten. Zo krijgt de andere vlug een gezicht en een plaats. Samenwonen doet samenwerken en uiteindelijk samensmelten. ①