

COLLEGEADVIES



DATUM 27 maart 2014
ZAAKNUMMER
PORTEFEUILLEHOUDER R. Posthumus

AMBTENAAR Answerd Beuker
algemeen directeur

ONDERWERP
Evaluatie Organisatie-aanpassing (2012)

SAMENVATTEND ADVIES

TOELICHTING

Per 1 oktober 2012 is onze organisatie overgestapt van het Sectorenmodel (3 sectoren met daaronder 9 afdelingen) naar het Directiemodel (twee hoofdige directie met daaronder 7 afdelingen). Bij de invoering is afgesproken dat er na een representatieve periode een evaluatie zou volgen. Deze evaluatie heeft het MT 14 februari afgerond.

In dit advies wordt u college op hoofdlijnen hierover geïnformeerd en voorzien van een advies over de aandachtspunten die de evaluatie heeft opgeleverd.

Waarom is medio voorjaar 2012 besloten om de organisatie aan te passen? Het is goed om de uitgangspunten nog even terug te halen in de komende twee paragrafen van dit advies:

1. Waarom een aanpassing van de bestaande structuur?

Terugkijkend op de structuur van het Sectorenmodel viel op:

In positieve zin:

- Deze structuur had aansluiting bij de commissiestructuur;
- De strategische denkkracht was groot
- De politiek-ambtelijke aansluiting was goed, mede ingegeven door het volgende punt;
- De waarde van het sectorhoofd zit in zijn rol als spin in 't web (schakel tussen de politiek en de organisatie) en als coach van de afdelingshoofden.

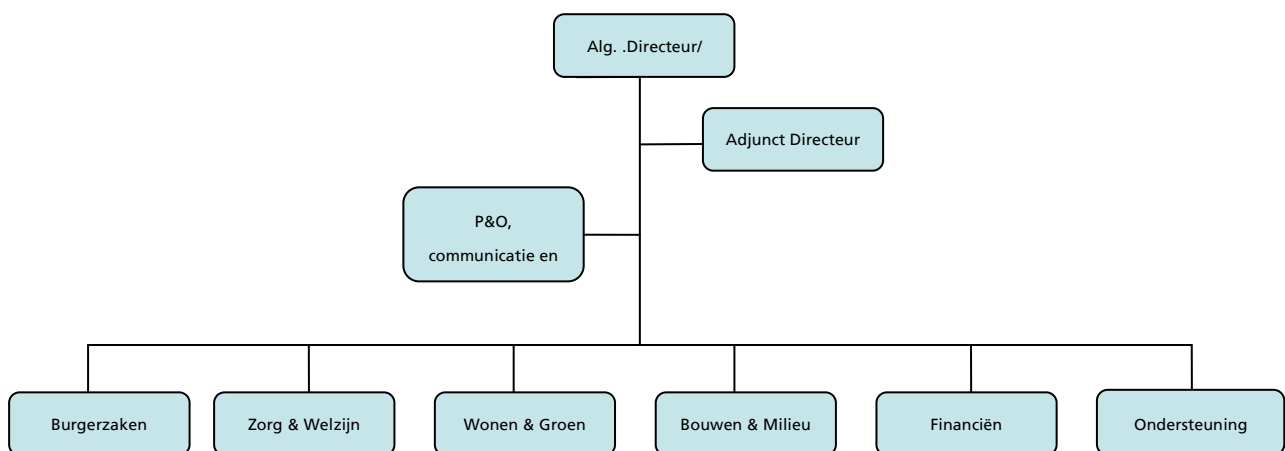
Naast de positieve punten, was er ook sprake van een aantal aandachtspunten namelijk:

- De structuur van het sectorenmodel is duidelijk (immers bestuur en organisatie zijn er al jarenlang aan gewend, maar is het ook de meest krachtige? (aantal managementlagen)
- De samenwerking tussen de afdelingen/sectoren (verkokering/hokjesgeest) kan beter en effectiever. Het aantal managementlagen knelt soms.
- De ondersteuning vanuit ondersteunende afdelingen voldoet niet altijd aan de verwachtingen
- De interne communicatie kan beter.
- Vanwege de kwalitatieve groei van de afdelingshoofden in hun rol als (integraal manager) ontstaat de kans dat sectorhoofd en afdelingshoofd 'op elkaars stoel gaan zitten'.

TOELICHTING (VERVOLG)

Kijkend naar de koers voor de komende jaren en de toekomstige ontwikkelingen die op de organisatie afkomen zijn de genoemde punten aanleiding geweest om onze structuur aan te passen. Zowel qua hoofdstructuur als qua fijnstructuur.

Dit vormde de aanleiding om het sectorenmodel te verlaten en het directiemodel te introduceren volgens dit schema:



2. De uitgangspunten voor de nieuwe structuur waren:

- De bovenstaande structuur past bij onze koers voor de komende jaren. We realiseren op deze manier een platte organisatie met korte lijnen. De tweehoofdige directie staat aan het hoofd van de organisatie en is de verbindende schakel tussen bestuur en organisatie. De directie stuurt de afdelingshoofden aan.
- De afdelingshoofden krijgen een grotere afdeling maar daarnaast ook een andere rol, namelijk die van integraal manager. Verantwoordelijk voor medewerker én product (prestatie).
- De afdelingshoofden vormen samen met de directie het managementteam.

We staan als organisatie de komende jaren voor een grote uitdaging. Verdere bezuinigingen in combinatie met de decentralisaties vragen om strategische denkkraft.

TOELICHTING (VERVOLG)

Hierin willen we blijven investeren om op een goede manier onze organisatie door de crisistijden heen te leiden en een krachtige organisatie te behouden.

Er zal dan ook vanuit de directie in het bijzonder aandacht zijn voor de groei in persoonlijke ontwikkeling van de afdelingshoofden als integraal manager en de aansturing van de afdelingen vanuit de nieuwe structuur.

De grotere afdelingen betekenen een verschuiving in de verantwoordelijkheden. De professional staat centraal en de verantwoordelijkheden zullen uiteindelijk lager in de organisatie komen te liggen. Dit sluit goed aan bij het streven om gebruik te maken van aanwezige talenten in onze organisatie.

De goede aansluiting tussen de politiek en de ambtelijke organisatie is binnen ons sectorenmodel goed geregeld. De sectorhoofden zijn in de huidige structuur tevens commissiegriffier. Deze taak zal moeten worden overgenomen door een aantal afdelingshoofden. Het waarborgen van deze aansluiting is heel belangrijk.

Strategische denkracht en de politieke aansluiting wordt versterkt door het vergroten van het MT. Directie en afdelingshoofden willen nadrukkelijk samen optrekken in het verwezenlijken van de organisatiedoelen.

Met betrekking tot de aanpassing van de Fijnstructuur is in 2012 gesteld dat:

De aanpassing van de fijnstructuur leidt tot een beperking van het aantal afdelingen. Van 10 naar 7. De keuze voor een afdeling ondersteuning betekent een samenvoeging van de onderdelen I&A, facilitaire zaken, OOV en juridische zaken. Deze bedrijfsonderdelen zijn ondersteunend voor de gehele organisatie. De ontwikkelingen binnen de afdeling facilitaire zaken, maakt de samenvoeging met I&A tot een logische stap met betrekking tot de steeds verdergaande digitalisering. De samenvoeging komt de samenwerking en communicatie ten goede en maakt de lijnen korter.

In de nieuwe organisatiestructuur is gekozen voor een staf. Hierin is P&O, communicatie en het bestuurssecretariaat opgenomen. Achtergrond van deze keuze is dat deze bedrijfsonderdelen vooral een intensieve adviesfunctie hebben richting de directie en/of het bestuur. Een gewenste directe relatie tussen directie en P&O wordt op deze wijze gewaarborgd.

De samenvoeging van Sociale Zaken en Welzijn tot een afdeling Zorg en Welzijn wordt ingegeven door een steeds nauwere samenwerking. De decentralisaties versterken deze beweging. De samenvoeging van de afdelingen Sociale Zaken en Welzijn zal via een geleidelijk proces over enige jaren definitief afgerond kunnen worden. De komende periode zal deze lijn steeds verder worden vormgegeven. Zoals gezegd zullen de decentralisaties hier versterkend in zijn.

Tot zover een terugblik op de aanleiding van de organisatie-aanpassing en de verwachtingen die in 2012 op papier zijn gezet. Hoe kijken we hier nu, anderhalf jaar na dato op terug?

3. Resultaten evaluatie Directie en MT 14 februari 2014:

Positieve punten:

- Door vermindering managementlagen en vermindering van het aantal leidinggevenden (fijnstructuur) zijn de korte lijnen tussen bestuur en organisatie versterkt, maar is vooral de afstemming tussen de afdelingen onderling sterk verbeterd.
- Verantwoordelijkheden zijn lager neergelegd in de organisatie, hierdoor is ieders betrokkenheid bij het werk toegenomen.
- Dit betekent kansen op groei en ontwikkeling van onze medewerkers.
- Het verder doorvoeren van LEAN heeft ook bijgedragen aan optimaliseren van processen.
- Binnen het MT is de scope op het organisatiebelang sterk toegenomen. De afdelingshoofden zijn naast hun rol als manager van hun afdeling vooral ook gezamenlijk verantwoordelijk voor het organisatiebelang.
- De samenwerking, onderlinge werkrelaties tussen de MT leden is verder toegenomen. Ook mede door het management-ontwikkelingstraject dat in 2013 is doorlopen staat er een TEAM.
- Samenwerking en afstemming binnen de afdelingen is sterk verbeterd.
- Last but not least: de organisatie-aanpassing heeft geleid tot een forse reductie van de personeelslasten van circa € 280.000,- op jaarbasis. Een al in 2011 doorgevoerde reductie van het aantal afdelingshoofden (besparing circa € 80.000) is hier niet bij inbegrepen.

Aandachtspunten:

- De (forse) vermindering van het aantal fte's aan management heeft wel geleid tot een toename van de werkdruk bij directie en afdelingshoofden.
- Bij drie afdelingshoofden (Bouwen en Milieu-Financien-Welzijn) wordt deze toename van werkdruk nog eens versterkt door het gegeven dat zij de rol van commissiegriffier zijn gaan vervullen.
- Door de toename van de werkdruk op managementniveau en vanwege de inkrimping van de totale personeelssterkte (groter dan 10% t.o.v. 2010) is er sprake van een organisatie brede toename van de werkdruk. De rek is er dan ook (meer dan) uit! Op een aantal afdelingen vereist dit extra aandacht.
- Bovenstaande punten maakt het dat er meer specifieke aandacht van het totale management nodig is voor het organisatie-breed 'in control zijn' alsmede het kwaliteitsaspect van onze dienstverlening en producten.
- De toename van onze noodzakelijk inzet t.b.v. vele regionalisering –en samenwerkingsverbanden (Werkorganisatie-Desom- Brandweer- Transitie Sociaal Domein- etc etc) doet een fors beroep op de capaciteit van de organisatie. Vanuit diverse specialismen wordt inzet verwacht (Directie- Financien-Automatisering-PenO-Communicatie-Beleid-Ondernemingsraad).

TOELICHTING (VERVOLG)

Directie en afdelingshoofden zijn, resumerend, van opvatting dat de organisatie-aanpassing bijzonder succesvol is verlopen (haast geruisloos) en heeft geleid tot mooie resultaten. De aandachtspunten zijn tijdens onze MT dag op 14 februari opgepakt en nader uitgewerkt in concrete voorstellen/actiepunten:

1. Werkdruk

Geconcludeerd is dat er een aantal knelpunten zijn binnen onze organisatie waarbij het noodzakelijk is om uw college voor te stellen de bestaande formatie (op zeer bescheiden schaal) uit te breiden:

- Uitbreiding griffie: de taakverlegging van de commissie-griffiers rol naar de afdelingshoofden leidt bij de drie betrokken afdelingshoofden tot een té forse taakbelasting. Het voorstel is om tbv deze taak de bestaande formatie op onze griffie uit te breiden met maximaal 16 uur per week. Met deze uitbreiding kan tevens voorzien worden in een taakverlichting van met name uitvoerende werkzaamheden die nu door onze griffier noodgedwongen moeten worden gedaan. Door de commissie werkzaamheden neer te leggen bij een (uitgebreidere) griffie maken we ook een einde aan de toch wat 'oneigenlijke' dubbelrol van de betrokken afdelingshoofden. Hoewel de huidige aanpak in de praktijk werkte, vinden wij het correct en passend binnen de uitgangspunten van een zuivere rolscheiding tussen college en raad, dat de griffie zodanig bemenst wordt dat deze haar volledige rol kan pakken. Voor de afdelingshoofden betekent deze verandering dat zij hun eigenlijke taak als adviseur van de portefeuillehouder onbevangen kunnen uitvoeren, zonder de 'dubbele pet'. De uitbreiding vergt een structurele last van ca. € 35.000,-.
- Uitbreiding uren tbv OOV (afdeling A&O). Uw college heeft eerder al ingestemd met een uitbreiding van de formatie met in totaal 26 uur. De toename van de loonlasten worden deels gedekt uit bestaande middelen, daardoor resteert een netto effect van € 23.000,-
- Uitbreiding uren tbv Inkoop- en Aanbestedingsbeleid. Ten gevolge van het rapport van de Rekenkamer en de wens van de raad wordt u op korte termijn geadviseerd over de wijze waarop wij hieraan invulling willen gaan geven. Het voorstel komt er kortgezegd op neer dat wij voor de duur van twee jaar een functionaris willen aantrekken voor 16 uur per week. Tijdig zal moeten worden gezien of voortzetting in welke vorm dan ook (regionaal?) wenselijk is. Dit project vergt een investering van € 60.000,- voor twee jaar.
- Uitbreiding uren tbv BAG en BGT. De nieuwe wettelijke taken op het gebied van de BAG en de BGT vereisen een uitbreiding van de formatie. Een voorstel hiertoe is in voorbereiding. Dit voorstel zal ook uitgaan van een (in eerste instantie) tijdelijke uitbreiding gedurende twee jaar. We denken aan een omvang van maximaal 16 uur per week. Met intern vrijgekomen uren op de afdeling kan met die uitbreiding verantwoord vorm gegeven worden aan deze nieuwe wettelijke taken. Investering voor twee jaar vergt circa € 60.000,-
- Versterking afdeling Financiën t.g.v. beleidsverzwaring. Om invulling te geven aan de gewijzigde rol van de afdeling Financiën mbt beleids- en control taken is een investering in kwaliteit en kwantiteit noodzakelijk. Overleg tussen het afdelingshoofd en de directie heeft uitgewezen dat de afdeling op dit moment het meest gebaat is bij een (tijdelijke) uitbreiding van de formatie op de beheerstaken, zodat de beleidsmedewerkers ontlast

TOELICHTING (VERVOLG)

worden en zich volledig kunnen richten op hun beleidstaken. We willen deze tijdelijke uitbreiding realiseren d.m.v. een traineeship. De huidige HBO stagiair is hiervoor in beeld. Kosten ca. € 45.000,-.

- Uitbreiding van uren bij de nieuw te vormen afdeling Welzijn & Zorg. Uw college heeft in uw vergadering van 11 maart jl. ingestemd met de notitie van de beide afdelingshoofden Sociale Zaken en Welzijn over de samenvoeging van deze twee afdelingen. Zoals bekend vloeit deze samenvoeging voort uit de organisatie-aanpassing. De ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein zijn in een zodanig vergevorderd stadium dat de samenvoeging op korte termijn doorgevoerd kan worden. De uitbreiding van de formatie op deze nieuwe afdeling is erop gericht om onze nieuwe taak op met name de terreinen van Jeugdzorg en WMO uit te kunnen voeren. In de notitie zitten voorstellen mbt de formatie uitbreiding. (uw college heeft in verband met de opvolging van één van de casemanagers inmiddels al besloten om de formatie met 24 uur uit te breiden vooruitlopend op de verdere besluitvorming over de nieuwe afdeling). De totale investering qua formatie komt volgens het plan neer op:

Structureel benodigd: € 78.000,-.

Incidenteel benodigd: € 100.000,-.

Directie en management zijn ervan doordrongen dat verzoeken aan uw college voor formatie uitbreiding een moeilijke afweging vraagt.

We zijn dan ook niet over "één nacht ijs gegaan" maar grondig alle opties overwogen. Om invulling te geven aan de koers die de organisatie opgaat achten wij deze verzoeken verantwoord.

Wij zijn ons bewust van het feit dat de financiële perspectieven somber zijn. Toch wordt dit voorstel aan u voorgelegd omdat:

- Het merendeel van de uitbreiding het gevolg is van nieuwe taken, dan wel nieuw beleid geïnitieerd door uw college dan wel de gemeenteraad.
Uw college en organisatie hebben een maximale inspanning verricht bij de taakstelling om de loonkosten met 10% te verminderen. Waarbij steeds wel is aangetekend dat bij nieuw beleid/nieuwe taken formatie uitbreiding verantwoord en verdedigbaar is. Voor dat moment staan wij nu!
- De evaluatie van de organisatie aanpassing (die is aangekondigd aan college en Presidium) leert dat er een aantal knelpunten liggen die echt op korte termijn opgelost moeten worden, om te voorkomen dat we aan kwaliteit inboeten dan wel het in control zijn aantast.
- Veel van de voorstellen hebben een korte looptijd en zijn dus niet structureel. Dat heeft een reden! Enerzijds is een eventuele voortzetting (dan wordt het structureel) afhankelijk van een evaluatie, anderzijds zullen er ook in de periode twee jaren collega's onze organisatie vrijwillig verlaten. Wij blijven bij ons uitgangspunt met betrekking tot vacatures dat elk 'natuurlijk moment' aanleiding vormt voor een organisatie brede oriëntatie over de mogelijke opvulling van een vacature. Geen automatisme dus!

TOELICHTING (VERVOLG)

Financiële consequenties:

Organisatie:

- Uitbreiding griffie: € 35.000,- (structureel)
- Uitbreiding OOV: € 23.000,- (structureel)
- Inkoop en aanbesteding: € 60.000,- (incidenteel)
- BGT-BAG € 60.000,- (incidenteel)
- Financien € 45.000,- (incidenteel)

Transities:

- Loonruimte voor flexibele schil in 2014-2015: € 100.000,- (incidenteel)
- Communicatiebudget € 10.000,- (incidenteel)
- Aanpassing Huisvesting afdeling W&Z € 20.000,- (incidenteel)
- Uitbreiding formatie Case managers Zorg € 44.000,- (structureel)
- Uitbreiding formatie Case managers Jeugd € 27.000,- (structureel)
- Uitbreiding formatie administratie € 7.000,- (structureel)

Het dekkingsvoorstel luidt als volgt:

Organisatie:

1. een krediet beschikbaar te stellen van € 165.000 voor de tijdelijke ondersteuning op de onderdelen:
 - a. Inkoop en aanbesteding (€ 60.000),
 - b. Basiskaart Grootchalige topografie (€ 60.000) en
 - c. Financiën (€ 45.000) en
2. Dit krediet ad € 165.000 ten laste te brengen van de reserve nieuwe investeringen
3. De formatie op de onderdelen Griffie en OOV uit te breiden zoals in het voorstel aangegeven en in 2014 € 29.000 (50%) ten laste te brengen van de budgettaire ruimte en in de begroting 2015 het volledige bedrag ad € 58.000 op te nemen.
4. De begroting 2014 dienovereenkomstig te wijzigen en de gevolgen voor 2015 meenemen bij de begrotingsvoorbereiding voor 2015.

Transities

1. een krediet beschikbaar te stellen van € 130.000 om de incidentele invoeringskosten op te vangen voor :
 - a. flexibele schil (€ 100.000),
 - b. communicatie (€ 10.000) en
 - c. huisvesting (€ 20.000) en
2. Dit krediet ad € 130.000 ten laste te brengen van de reserve nieuwe investeringen
3. De formatie uit te breiden met een casemanager Zorg, casemanager Jeugd en administratie zoals aangegeven in het voorstel en in 2014 € 39.000 (50%) ten laste te

TOELICHTING (VERVOLG)

brengen van de budgettaire ruimte en in de begroting 2015 het volledige bedrag ad € 78.000 op te nemen.

4. De begroting 2014 dienovereenkomstig te wijzigen en de gevolgen voor 2015 meenemen bij de begrotingsvoorbereiding voor 2015.

Uiteraard is niet alles op te lossen via een formatie uitbreiding. Dat willen we ook helemaal niet, dat zou haaks staan op onze inspanningen de afgelopen jaren en op onze overtuiging dat ons management en onze medewerkers zeer zelfbewust en creatief hebben meegedacht bij de invulling van de taakstelling.

Aanpak van de werkdruk doen we ook door:

- Sturen op een realistische planning van werkzaamheden;
- Heldere prestatie afspraken tussen afdelingen en college (afdelingsplannen zijn daarbij leidend)
- Project matig werken
- Continueren van lean proces.
- Pro actieve houding (zodanig handelen en acteren dat escalatie wordt voorkomen).

2. In Control zijn en blijven / Resultaatgericht werken!/ Kwaliteit

Dit vergt naar de mening van het MT:

- Strakke hantering van ons plannings- en control instrumentarium
- Realistisch collegeprogramma-afdelingsplan-medewerkersplan
- Invoeren gesprekscyclus met medewerkers (3 maal per jaar)
- Gezond verstand! Blijf wel flexibiliteit houden, in een organisatie als de onze is het juist van belang om de korte lijnen te blijven benutten!
- Vooraf heldere definiëring van verwachtingen tussen bestuur-management-afdelingen
- Rolopvatting van afdelingshoofden = meer managen en uit de inhoud blijven

3. Regionalisering/Samenwerkingsverbanden

De noodzaak en het belang voor Koggenland om actief te acteren binnen de vele samenwerkingsverbanden wordt door de organisatie uiteraard onderkend. Ook door uw college en raad wordt dit onderschreven. Zoals aangegeven vergt dit een forse tijdsinvestering op alle niveau's in onze organisatie. Het MT vindt van belang dat:

- Koggenland een visie vaststelt voor de bestuurlijke koers. Een stip op de horizon plaatsen! Waar staat de gemeente Koggenland in 2020? Waar leidt regionalisering en verdere samenwerking toe? Een proces dat vanzelfsprekend door de gemeenteraad opgepakt moet worden. Wij faciliteren dat graag!

TOELICHTING (VERVOLG)

- Naast deze koers vinden wij het belangrijk dat er op korte termijn een samenwerkingsagenda wordt opgesteld. Het collegebesluit om in samenspraak met Medemblik en Opmeer een dergelijke agenda op te stellen waarbij wordt gekeken naar de bedrijfsvoering van de drie gemeenten is een mooie stap hierin. Bij de mogelijke uitvoering van deze samenwerkingsagenda is het wel van belang om inzichtelijk te maken welke investering qua menskracht noodzakelijk zal zijn.

4. Samenvattend advies

Uw college wordt geadviseerd om als volgt te besluiten:

- Met instemming wordt kennis genomen van de evaluatie van de organisatie aanpassing die in 2012 is doorgevoerd.
- Het college stemt in met de noodzakelijke maatregelen om de knelpunten die uit de evaluatie naar voren komen op te lossen
- Stelt de gemeenteraad voor, via de commissie Burger en Bestuur van 6 mei, het benodigde krediet hiervoor beschikbaar te stellen overeenkomstig het dekkingsvoorstel.
- In dit voorstel zullen ook de benodigde middelen opgenomen worden die verband houden met de samenvoeging van de afdelingen Welzijn en Sociale Zaken tot de afdeling Welzijn en Zorg. Deze middelen zijn benodigd om uitvoering te geven aan de nieuwe taken binnen het Sociaal Domein t.g.v. de Transities.