Memo

0098130199

gemeente Weststellingwerf

Aan:	gemeenteraad
Van:	college van b&w
Datum:	1 oktober 2021
Onderwerp:	organisatieontwikkeling
Bijlage memo:	
N.a.v. toezegging raad d.d.:	

Update organisatieontwikkeling

In de werkvergadering van 20 mei 2021 bent u bijgepraat over de achtergronden van de organisatieontwikkeling, de organisatieontwikkeling zelf en hoe wij daar uitvoer aan willen geven. De organisatieontwikkeling krijgt in de organisatie steeds meer vorm door de stappen die management en medewerkers met elkaar gezet hebben. We informeren u in dit memo graag over de ontwikkelingen tot nu toe, waar de organisatie nu staat en welke middelen daarvoor de komende tijd nodig zijn. Het is belangrijk om het waarom en de noodzaak van deze organisatieontwikkeling helder te hebben.

Waarom deze organisatieontwikkeling?

Landelijke ontwikkelingen
Landelijk zien we dat gemeentelijke organisaties te maken hebben met een aantal trends in hun organisatie. Een daarvan is dat er sprake is van veel mobiliteit van medewerkers en groot verloop. De arbeidsmarkt wordt steeds krapper. Zagen we de krapte in het aanbod van medewerkers eerst nog vooral binnen één domein, nu zien we dat het aanbod over de hele linie schaars wordt. Daarnaast vissen gemeenten allemaal in dezelfde (krappe) vijver. Ook zien we steeds meer ambtenaren die kiezen om hun loopbaan te vervolgen als zelfstandig ondernemer/freelancer. Tegen deze achtergrond wordt goed werkgeverschap steeds belangrijker en zullen gemeenten haar medewerkers moeten vinden, binden en boeien zodat ze bij hun organisatie komen en blijven. Naast de aantrekkelijkheid als organisatie vergroten en het vinden van medewerkers, gaat het erom dat medewerkers gemotiveerd hun talenten willen blijven inzetten voor de organisatie waar ze werken. Belangrijke thema's in dit kader zijn het ervaren van eigenaarschap en autonomie, werken vanuit de bedoeling, persoonlijke aandacht, het ruimte geven aan ontwikkeling en werken vanuit het talent van de medewerker. Het meer inbesteden van werk past bij deze ontwikkeling.

Een andere landelijke trend is de veranderende rol van gemeenten. De positionering van het lokaal bestuur en inwoners is in ontwikkeling. De betrokkenheid en participatie van inwoners neemt toe. De wereld om ons heen verandert in rap tempo en de complexiteit van het werk neemt toe. Dat brengt flinke uitdagingen voor gemeenten met zich mee. Dat merken gemeentelijke organisaties iedere dag en dat vraagt veel van medewerkers. En tegelijkertijd maakt dat het werk ook zo uitdagend en interessant. Het belang van goede samenwerking neemt steeds meer toe. Maatschappelijke opgaven vragen steeds vaker om samenwerking en een integrale aanpak. Van medewerkers in gemeenteland vraagt dit een ontwikkeling naar een andere houding, gedrag en competenties.

Ontwikkelingen in Weststellingwerf
Naast deze landelijke trends zijn er voor onze eigen organisatie aanleidingen en uitdagingen om juist nu deze organisatieontwikkeling met elkaar in te gaan.

Groei
Onze organisatie is de afgelopen jaren in omvang gegroeid. Verschillende (nieuwe) taken zijn we als gemeente zelf gaan uitvoeren. Denk aan de decentralisaties, de sociale werkvoorziening, welzijnswerk (Timpaan) enzovoort. Hierdoor is het aantal medewerkers in dienst van de gemeente fors toegenomen. De leidinggevende structuur is echter niet in eenzelfde mate mee gegroeid. Op verschillende plekken in de organisatie is de span of control hierdoor te groot geworden. Als de span of control te groot wordt voor een leidinggevende is het onmogelijk de medewerker te helpen bij diens ontwikkeling van andere competenties en houding en gedrag.

Deze groei heeft er ook toe geleid dat er wat betreft omvang en span of control grote verschillen zijn ontstaan vooral in het sociale en fysieke domein.

Behoefte aan integrale aansturing
Voor een managementteam met afdelingshoofden is het dragen van een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de hele organisatie niet vanzelfsprekend. Immers, de belangen van de eigen afdeling staan in zo'n model voorop. Dit staat haaks op de behoefte aan samenwerking en integraliteit die nodig zijn om de huidige vraagstukken en opgaven in de samenleving aan te kunnen pakken. Met het vertrek van de adjunct-secretaris ontstond een natuurlijk moment om een passend toekomstbestendig aansturingsmodel in te voeren gericht op een flexibele, wendbare op de samenleving gerichte organisatie. In dit aansturingsmodel wordt de afdelingsstructuur losgelaten. We komen hier verderop in het memo op terug.

Volgende stap
De landelijke ontwikkelingen en die in onze eigen organisatie maken dat de organisatie toe is aan een volgende stap in het ontwikkeltraject PIM op expeditie. Een stap die onze organisatie verder helpt te bewegen richting een organisatie die van buiten naar binnen werkt, midden in de maatschappij staat en waar kennis en vakmanschap worden gedeeld. We doen niet alleen 'de dingen goed', maar ook 'de goede dingen'. We 'zeggen wat we doen', 'doen wat we zeggen' en leggen hier verantwoording over af.

Wat staat ons te doen?

De organisatieontwikkeling kent zes ontwikkellijnen. Deze ontwikkellijnen zijn middelen om een flexibele, op de samenleving gerichte, organisatie te bereiken. In zo'n organisatie kan er beter en duurzamer worden ingespeeld op de steeds veranderende vraag van inwoners en partners. Bovendien dragen de ontwikkellijnen bij aan het beter kunnen boeien en binden van medewerkers aan onze organisatie.
Het gaat om zes ontwikkellijnen die onderling met elkaar samen hangen.

Het gaat om:
1. Wendbaarheid en professionaliteit (cultuur)
2. Hybride werken
3. Veranderende dienstverlening
4. Structuurwijziging
5. Beheersing/stevig budgethouderschap
6. OWO en samenwerking

Deze ontwikkellijnen lichten we hierna toe.

1. Wendbaarheid en professionaliteit
In deze ontwikkellijn richt het management zich op het versterken van de wendbaarheid en professionaliteit van de medewerkers. Een belangrijk aspect daarbij is ondersteuning van medewerkers bij het ontwikkelen van een veranderende houding en gedrag. Ook werkt het management aan duidelijk opdrachtgever- en opdrachtnemerschap en een leiderschapsprogramma. Dit leiderschapsprogramma richt zich onder andere op samenwerken, integraal en opgavegericht werken, flexibiliteit en eigenaarschap. Vaardigheden die onmisbaar zijn in het samenwerken met en participeren van inwoners. Teamleiders gaan hier met hun team mee aan de slag en ook concernbreed zal hierop gestuurd worden.

2. Hybride werken
In 2019/2020 hebben de medewerkers in de organisatie de beschikking gekregen over mobiele devices zoals een laptop of mobiele telefoon(vergoeding). Daarmee is destijds al aan de belangrijkste voorwaarde om mobiel te kunnen werken voldaan. In coronatijd is goed geëxperimenteerd met het flexibel werken, daar waar het werk is. Nu de coronamaatregelen het mogelijk maken, kan de organisatie echt de stap naar hybride werken gaan zetten.
Hybride werken is werken daar waar het werk is. Dit kan thuis, op kantoor, bij de inwoner of ergens anders zijn. Ook dit zorgt voor grotere flexibiliteit en het beter kunnen inspelen op veranderende wensen uit de samenleving.

3. Veranderende dienstverlening
De organisatie heeft aan onze inwoners gevraagd mee te denken over wat zij belangrijk vinden in de dienstverlening van de gemeente. Dienstverlening is iedere interactie en/of transactie tussen inwoners, ondernemers, bedrijven of instellingen en de gemeente en de samenwerkingspartners. Dienstverlening gaat dus verder dan de publieksbalie en is een organisatiebreed thema.
De inbreng van inwoners vertaalt de organisatie naar de gewenste houding, gedrag en competenties van haar medewerkers.

4. Structuurwijziging
De geschetste ontwikkelingen maken het noodzakelijk om onze organisatie anders in te delen, toekomstbestendige aanpassingen te doen gericht op een werkbare span of control en inbedding van stevig budgethouderschap. De hoofdstructuur wordt gewijzigd. De afdelingsstructuur verdwijnt en de functie van afdelingshoofd vervalt, met uitzondering van het afdelingshoofd OWO. Teams en teamleiders komen in de hoofdrol en werken met een behapbare teamomvang. Teamleiders richten zich ook op het binden en boeien van medewerkers en ondersteunen en coachen hen bij hun persoonlijke ontwikkeling. Daarnaast richten teamleiders zich op de planning van inhoud en processen. Dit met als doel het realiseren van bestuurlijke en organisatorische doelstellingen en het creëren van een prettige werkomgeving.
Opgavemanager wordt een nieuwe integrale functie in onze organisatie. Deze functie is gericht op het organiseren van meer samenhang en prioritering bij grote maatschappelijke ontwikkelingen in de steeds complexer wordende samenleving. We nemen hierbij afscheid van de functie van regisseur.
De concernbrede aansturing wordt belegd bij een driehoofdige directie (een algemeen directeur en twee adjunct-directeuren). De directie is integraal concernverantwoordelijk en ondersteunt de teamleiders.

5. (Financiële) Beheersing/stevig budgethouderschap
Het management stuurt op stevig budgethouderschap. De budgetomvang en de complexiteit van de vraagstukken is gegroeid. De financiële positie van de gemeente en de omvang en complexiteit van geldstromen vragen versterking en versteviging in het budgethouderschap. Naast capaciteit vraagt dit om opleiding en kennisdeling.

6. OWO en samenwerking
De OWO samenwerking en samenwerken in het algemeen blijft een belangrijke ontwikkellijn. De door u vastgestelde OWO visie benadrukt dit ook. Aan de samenwerking wordt verder gebouwd gericht op efficiency. Medewerkers en management delen kennis, kunde en kijken waar ze elkaar in de uitvoering en kwaliteit kunnen versterken.

Waar staan we nu?

De voorbereidingen op de structuurwijziging zijn in volle gang. De ondernemingsraad heeft op de twee adviesaanvragen gericht op de structuurwijziging/organisatieontwikkeling positief geadviseerd. We verwachten dat voor 1 januari 2022 iedereen is geplaatst binnen de nieuwe organisatie indeling.

Vanaf juli 2021 werkt de organisatie in een ‘in oprichtingsfase’, vooruitlopend op de formele organisatiewijziging. Het voordeel van deze ‘in oprichting’ fase is dat soepel en op een natuurlijke manier de oude structuur over kan gaan in de nieuwe. De organisatie kan op verschillende onderdelen alvast ervaring opdoen in het werken volgens de nieuwe structuur.
Met deze in oprichtingsfase is een stap vooruit gezet in de organisatieontwikkeling richting de nieuwe structuur. In deze in oprichtingsfase werken directie en teamleiders in oprichting aan het bouwen van de nieuwe teams en aan een gezamenlijke uitvoeringsagenda voor dit ontwikkelproces. Ook treft het management de voorbereiding voor het leiderschaps- en ontwikkelprogramma.

Organisatieontwikkeling en financiële vertaling
De financiële gevolgen van de organisatieontwikkeling spitsen zicht toe op de volgende drie terreinen. Terreinen die randvoorwaardelijk zijn voor de uitvoering van deze organisatieontwikkeling.

Ten eerste wordt de aansturingsstructuur aangepast, waarin kleinere en robuuste teams centraal staan. Dit is een voorwaarde voor de teamleiders om te kunnen sturen op de ontwikkeling van de medewerkers passend bij een toekomstgerichte, wendbare organisatie waar het werk boeiend en uitdagend is. Hierop is het profiel van de teamleiders en het aantal teamleiders aangepast.

Ten tweede wordt in de nieuwe structuur gewerkt met opgavemanagers. Deze opgavemanagers komen in de plaats van regisseurs.

Ten derde wil het management de grip op onze financiële positie en processen versterken met stevig budgethouderschap. In de organisatiewijziging worden daarom functies toegevoegd die gericht zijn op het vergroten van de financiële en administratieve beheersing en wordt vooreerst tijdelijk een concerncontroller toegevoegd.

De financiële situatie vraagt van ons om spaarzaam te blijven. Tegelijkertijd moeten we constateren dat extra middelen noodzakelijk zijn om deze organisatieontwikkeling te kunnen doorvoeren.

De structurele kosten ramen we op € 565.000,- Samengevat wordt een zwaardere rol van teamleiders gevraagd en breiden het aantal teamleiders met twee fte uit. We werken in het nieuwe plaatje met opgavemanagers in plaats van regisseurs. Tot slot versterken we onze decentrale financiële en administratieve beheersing met twee fte aan extra capaciteit.

Incidenteel verwachten we € 500.000,- nodig te hebben voor tijdelijke frictiekosten in verband met de reorganisatie en voor twee jaar tijdelijk de kosten van een concerncontroller. De kosten voor concerncontroller (€250.000,-) zijn tijdelijk, omdat we experimenteren met de positionering van deze functie binnen de organisatie.

In onderstaande tabel leest u de financiële vertaling.

Structurele kosten organisatieontwikkeling

Aanleiding	**Kosten**
Extra teamleiders (2 fte)	€ 220.000,-
Kosten huidige teamleiders en verzwaring opgavemanagers en kwalitatieve impuls functieprofielen	€ 185.000,-
Versterking beheer (2 fte)	€160.000,-
Totaal	**€ 565.000,-**

Incidentele kosten

Aanleiding	**Kosten**
Tijdelijke frictie	€250.000,-
Concerncontroller	€ 250.000,-
Cultuurtraject	p.m.
Totaal	**€ 500.000,-**

Ombuigingsprojecten in relatie tot organisatieontwikkeling en financiële besparingen
Simultaan aan de organisatieontwikkeling kennen we twee ombuigingsprojecten: ‘Stabiel, Structureel Saldo’ (€ 1 miljoen) en ‘Grip op Sociaal domein’. Binnen deze projecten vindt ook nadrukkelijk onderzoek plaats naar het ombuigen van personeel geld door te kijken wat slimmer en goedkoper kan. Bijvoorbeeld door slimmer samen te werken in OWO verband en door ons meer te focussen op de taken die we uitvoeren en de wijze waarop.
Deze ombuigingsprojecten doorlopen een eigenstandig traject, maar zijn net als de organisatieontwikkeling gericht op het versterken van onze financiële positie.

Zoals hierboven is aangegeven werkt de organisatie op dit moment in een ‘ in oprichtingsfase’ vooruitlopend op het formele reorganisatieproces met structuurverandering. Daarom wordt waar noodzakelijk nu met tijdelijke inhuur van externen voor managementfuncties gewerkt. In deze tussenfase waarin van het oude aansturingsmodel overgegaan wordt naar het nieuwe model waar andere functies en verwachtingen bij horen is het structureel invullen van deze ‘oude’ functies ongewenst.
Zodra uitvoering gegeven kan worden aan het organisatiebesluit (afronding verwacht per 1 januari 2022), kunnen alle resterende vacatures ook ingevuld worden. Hiermee wordt vacatureruimte met vast personeel ingevuld en huren we als organisatie minder op deze ruimte in.
De organisatie verwacht met de organisatieontwikkeling medewerkers meer te kunnen binden en boeien, waardoor het verloop minder wordt. In aansluiting hierop gaat de organisatie minder projecten uitbesteden en meer zelf doen met eigen medewerkers. Voor medewerkers een kans om talenten te ontwikkelen en uitgedaagd te blijven en voor de organisatie het voordeel dat we kennis in huis houden en met andere tarieven werken.
Ook de verdere optimalisatie van de OWO samenwerking draagt bij aan het verminderen van kwetsbaarheid en minder meerkosten.

Met het aannemen van vast personeel stijgen de salariskosten. Daar staat tegenover dat er een besparing volgt op inhuurgelden. Tegelijkertijd moeten we reëel blijven: inhuur zal noodzakelijk blijven. Naast ziekteverzuim en uitstroom van medewerkers blijft er schaarste op de arbeidsmarkt. Het vast aannemen op schaarse functies lukt niet altijd meer, waardoor het management genoodzaakt is om een tijdelijke oplossing te zoeken. Ook is de verwachting dat in deze schaarste de tarieven verder stijgen. Dat betekent dat ook als de organisatie minder mensen hoeft in te huren, de kosten van inhuur niet navenant zullen dalen.

We verwachten vooralsnog dat we, de kosten voor de organisatiewijziging hier buiten beschouwing houdende, met de salaris- en inhuurkosten binnen de budgetten blijven.