

Raadsavond	V&A 02 november 2022 Raad 21 november 2022
Zaaknummer	488992
Portefeuillehouder	Astrid Heijstee-Bolt
Opsteller	Robert van Zijl
Onderwerp	Organisatieontwikkeling

Beslispunten

1. In te stemmen met de ontwikkeling en uitbreiding van de formatie zoals beschreven in dit voorstel;
2. In te stemmen met de financiële effecten van de nieuwe regeling “forensenvergoeding Kaag en Braassem 2022”;
3. In te stemmen met het beschikbaar stellen van het budget van € 700.000 voor de beslispunten 1 en 2 en dit te dekken uit het geraamde begrotingsresultaat voor 2023 ev.

Wat willen we bereiken

Een robuuste en professionele organisatie waar mensen met kwaliteit en plezier werken aan en voor de gemeente. Een organisatie die in control is en waar opgavegericht, integraal, politiek sensitief en oplossingsgericht wordt gewerkt aan de organisatiedoelstellingen ten behoeve van de samenleving.

Wat gaan we daarvoor doen

Het opstellen en uitvoeren van een meerjarig organisatieplan gericht op de hierboven genoemde doelstellingen. Een organisatieplan dat in dit voorstel nader wordt toegelicht.

Inleiding

Op 1 maart 2022 is de nieuwe gemeentesecretaris aangetreden. In het sollicitatieproces zijn drie grotere opgaven aan de nieuwe secretaris meegegeven.

- Doorontwikkelen van de ambtelijke organisatie en het inzetten op verdere professionalisering;
- Invulling geven aan de 'Strategische visie Kaag en Braassem' en toewerken naar de hierin beschreven nieuwe manier van werken;
- Een zichtbare rol vervullen in de regio om daarmee een impuls te geven aan diverse samenwerkingsvormen.

Op basis van het eerste half jaar heeft de gemeentesecretaris/algemeen directeur samen met de afdelingshoofden en teamleiders een analyse gemaakt van de organisatie en is in gezamenlijkheid een plan van aanpak opgesteld. Dit plan is besproken met de ondernemingsraad. Ook de ondernemingsraad herkent zich in de analyse en heeft de secretaris aangegeven in te kunnen stemmen met het plan van aanpak. Het plan van aanpak is verkort weergegeven in de bijgevoegde presentatie. De komende periode wordt het plan van aanpak door het managementteam uitgewerkt in een uitvoeringsplan. In dit raadsvoorstel wordt uw raad gevraagd kennis te nemen van de richting van de organisatieontwikkeling en in te stemmen met het verzoek budget ter beschikking te stellen om de verdere ontwikkeling van de organisatie mogelijk te maken.

Onderbouwing

Het doel van de organisatieontwikkeling is een robuuste en professionele organisatie waar mensen met kwaliteit en plezier werken aan en voor de gemeente. Een organisatie die in control is en waar opgavegericht, integraal, politiek sensitief en oplossingsgericht wordt gewerkt aan de volgende organisatiedoelstellingen:

- We zijn een sterke partner in de regio
- We staan midden in de samenleving
- We verlenen een uitstekende dienstverlening
- We zijn een goede werkgever
- We zijn een professionele organisatie

Onderbouwing beslispunt 1: In te stemmen met de ontwikkeling en uitbreiding van de formatie zoals beschreven in dit voorstel;

Kaag en Braassem mag trots zijn op haar ambtelijke organisatie. Er werken verantwoordelijke mensen met veel inzet en ambitie. Ze zijn vaak ook al lang werkzaam bij de gemeente. De organisatie kenmerkt zich door een 'can do' houding. Zaken worden geregeld en op praktische wijze wordt invulling gegeven aan de werkzaamheden. De personeelsbezetting komt echter meer en meer onder druk (werklast is enorm hoog met kans op uitval). Op dit moment is er een goede mix van jongere en oudere medewerkers, van nieuwe collega's tot oudgedienden. De krappe arbeidsmarkt doet het personeelsverloop toenemen, veel ervaren collega's gaan met pensioen (kennis eb't weg) en het werven van nieuwe collega's brengt steeds weer nieuwe druk met zich mee (vacatures kunnen langere tijd niet worden ingevuld). Inhuur is noodzakelijk, maar veel duurder en ook daar bereiken we de grenzen van de markt.

Verder zien we aandachtspunten die invulling moeten krijgen om een moderne en flexibele organisatie te blijven om daarmee onze gemeentelijke zelfstandigheid te kunnen borgen. De organisatie bestaat uit twee afdelingen die duidelijk gescheiden zijn, opgavegericht werken heeft nog onvoldoende uitvoering gekregen. De dienstverlening lijkt op orde, maar door afwezigheid van managementinformatie is dit niet met zekerheid te zeggen. Door de

afwezigheid van informatie is ook geen sturing mogelijk. Mede als gevolg van de bezuinigingen van enkele jaren geleden is er een scheefgroei in de organisatiestructuur ontstaan. Zo zijn er onder andere leidinggevenden wegbezuinigd waardoor de huidige afdelingshoofden ook teamleider zijn. Hierdoor is de taakverdeling diffuus. Afdelingshoofden zijn leidinggevende van de teamleiders, maar ook gelijkwaardige collega's. Ook is hierdoor onvoldoende aandacht voor kwaliteitsontwikkeling en leiderschap. Leiderschap waarbij verantwoordelijkheden laag in de organisatie wordt neergelegd bij taakvolwassen medewerkers, die politiek sensitief zijn, inhoudelijk deskundig en goede gesprekspartners en adviseurs van het bestuur en zorgdragen voor een goede en tijdige advisering die is afgestemd met stakeholders. De komende periode gaat de secretaris samen met de twee afdelingshoofden aan de slag met het opstellen van een meerjarig directieplan gericht op deze doelstellingen.

Benchmark

Eind 2021 heeft het toenmalige college opdracht gegeven voor een benchmarkonderzoek naar de aanwezige formatie in verhouding tot de formatie bij vergelijkbare gemeenten. Dit onderzoek is uitgevoerd door Berenschot. In hoofdlijn komt het erop neer dat de gemeente Kaag en Braassem:

- 3% meer uitgeeft aan het primaire proces
- 10% lagere overheadpercentage heeft
- 28% minder uitgeeft aan huisvestingskosten

Uit de benchmark blijkt dat we op de overheadkosten € 6.188.793 uitgeven. Dit is gemiddeld € 234.048 minder dan het gemiddelde van vergelijkbare gemeenten (met een bandbreedte van € 5,6 miljoen als laagste en € 7,2 miljoen bij de hoogste van de referentiegroep). Overigens is dit cijfer enigszins vertekend door onze ICT infrastructuur. Onze ICT infrastructuur wordt in het onderzoek afgemeten ten opzichte van gemeente met ca 140 fte. De BVO is echter een samenwerkingsverband met een 100.000+ gemeente en dientengevolge is onze ICT infrastructuur van een substantieel hogere kwaliteit. Zonder de compenserende werking van het samenwerkingsverband met Alphen aan den Rijn zou de lagere uitgaven toenemen tot € 689.632. Deze cijfers bevestigen de bevindingen van het managementteam dat ontwikkeling op bepaalde terreinen nodig is. Hieronder een korte toelichting.

Leiderschap

Zoals al eerder genoemd zijn de afdelingshoofden ook teamleider. Hierdoor is er onvoldoende capaciteit beschikbaar voor strategische vraagstukken en voor ontwikkeling van medewerkers. Het voorstel is om beide afdelingen te voorzien van een extra teamleider. Hierdoor is er meer aandacht voor medewerkers en kunnen de afdelingshoofden zich meer richten op de ontwikkeling van de organisatie en van hun afdeling.

Control

Enige jaren geleden is gekozen om de functie van concerncontroller te transformeren tot de functie van businesscontroller. Als gevolg van verschillende ontwikkelingen is de functie een samenvoeging van verschillende uitvoerende taken en niet op de aard van de functie van businesscontroller. Bovendien is de functie door persoonlijke keuze van de vorige functionaris parttime ingevuld. Bij de invulling van de vacature streven we naar een uitbreiding van de functie tot een optimale concerncontroller. Een adviseur gericht op de bevordering van de doelgerichtheid, doelmatigheid en effectiviteit van door het bestuur vastgestelde doelen. Die zorgt voor een verantwoord beheer van middelen, die toeziet op de naleving van toepasselijke wettelijk bepalingen en bestuurlijke richtlijnen en die zorgt voor het inzichtelijk maken en beheersen van risico's. Dit betekent dat de functie moet worden aangepast in schaalniveau (van 11 naar 12/13) en in uren. Hierbij wordt de uitbreiding in uren (15 uur per week) verdeeld over de nieuwe concerncontroller en de huidige medewerker control.

Overige functies

Uit de benchmark blijkt ook dat op verschillende taakvelden binnen de overheadkosten extra budget nodig is. Denk aan extra inzet op p&o, financiën, kwaliteitszorg, juridische zaken en facilitaire zaken. Daarnaast is extra inzet nodig op het thema integriteit. Omdat het bij deze gestelde formatie vaak niet gaat om volledige fte's (full time eenheden), zijn we als MT van mening dat we door slim in te zetten op combinaties van functies tot een betere structuur te komen, niet alle in de benchmark genoemde formatie nodig is. Dit betekent dat wij het college en de raad voorstellen een budget ter beschikking te stellen die het directieteam invult over verschillende delen van de organisatie. Ook is het nodig om bij vacatures en uitval sneller tot tijdelijke invulling te kunnen komen. Daarom stellen wij ook voor een separaat budget inhuur te creëren. Tot slot zouden wij graag trainees inzetten om op deze wijze nieuwe jonge medewerkers aan onze organisatie te binden. In 2023 willen we starten met het ontwikkelen en invullen van een traineeprogramma.

Onderbouwing beslispunt 2: In te stemmen met de financiële effecten van de nieuwe regeling “forensenvergoeding Kaag en Braassem 2022”;

Gezien de huidige situatie op arbeidsmarkt is het belangrijk om ons als werkgever zo aantrekkelijk mogelijk te positioneren. De reiskostenvergoeding voor woon-werkverkeer is een secundaire arbeidsvoorwaarde waarmee we onszelf als werkgever nog aantrekkelijker kunnen maken om het huidige personeel te behouden en om nieuw personeel aan te trekken. Daarbij veranderen ook de belastingregels voor het vergoeden van woon-werkreiskosten. We zien dat veel gemeenten een ruimere vergoeding kennen voor reiskosten (€ 0,19 versus € 0,17 per kilometer). Om de concurrentieslag niet te verliezen (mede gezien de ruime inflatie door stijgende energieprijzen) achten wij het noodzakelijk de reiskostenvergoeding aan te passen. Hierbij stellen wij voor het tarief te hanteren overeenkomstig de belastingvrijstelling en de maximale vergoeding van 40 km per dag niet meer te hanteren¹. Het vaststellen van deze regeling is een bevoegdheid van het college. De financiële consequenties ad € 50.000 worden echter betrokken bij dit raadsvoorstel.

Onderbouwing beslispunt 3: In te stemmen met het beschikbaar stellen van het budget van € 700.000 voor de beslispunten 1 en 2 en dit te dekken uit het geraamde begrotingsresultaat voor 2023 ev.

Kosten

De extra financiële lasten door de uitbreiding en aanpassing van de formatie bedragen € 700.000:

- Uitbreiding formatie teamleiders (€ 230.000)
- Uitbreiding en aanpassing van formatie tot de functie van concerncontroller (€ 25.000)
- Uitbreiding van (deel)formatie op verschillende taakvelden (€ 250.000)
- Creëren van budget inhuur derden gericht op overhead (€ 100.000)
- Creëren van budget voor het ontwikkelen en invullen van traineeprogramma (€ 45.000)
- Aanpassen van de reiskostenvergoeding overeenkomstig belastingvrijstelling en het verruimen van de maximale reisafstand (€ 50.000²)

¹ Om excessen te voorkomen worden gevallen van een reisafstand van meer dan 50 km enkele reis voorgelegd aan de directie.

² Dit is een berekening naar benadering, omdat het nooit helemaal is in te schatten hoe vaak iemand op kantoor werkt en hoe vaak iemand thuiswerkt. In de berekening is daarom uitgegaan van 50% van de formele arbeidsduur thuiswerken en 50% van de formele arbeidsduur op kantoor. Met uitzondering van de buitendienst, het KCC, burgerzaken, de bodes, leidinggevenden en de boa's. Hiervoor is gerekend met 100% van de formele arbeidsduur op het werk.

Dekking

De begroting 2023 die ter behandeling en vaststelling is aangeboden aan uw raad sluit, inclusief de effecten van de septembercirculaire met het volgende positieve resultaat:

Bedragen *€1000							
Begrotingsbeeld 2023-2026, incl. effecten sept. circulaire	2023		2024		2025		2026
Prognose nieuw begrotingsbeeld 2023 - 2026 cf begroting 2023	-2.211	V	-2.335	V	-3.083	V	764
Ontwikkelingen ná Begroting 2023							N
Effecten septembercirculaire	-984	V	-1.152	V	-1.094	V	-1.676
Begrotingsbeeld 2023-2026, inclusief effecten septembercirculaire, Zie zaaknummer 484846	-3.195	V	-3.487	V	-4.177	V	-912

Bovenstaand meerjarenbeeld geeft voldoende ruimte ter dekking van de extra kosten ter grootte van € 700.000. Ook als we rekening houden met de financiële effecten van een tweetal raadsvoorstellen die ook ter vaststelling worden of zijn aangeboden aan uw raad, te weten Sportpad en Bieb Leimuiden, is er voldoende dekking in de jaren 2023 t/m 2025. In onderstaand overzicht ziet u de financiële effecten van dit voorstel én de andere voorstellen op het meerjarenbegrotingsbeeld en de ruimte die dan nog overblijft voor de ambities uit het Raadsakkoord en de acties uit het nog aan te bieden College Uitvoeringsprogramma:

Bedragen *€1000							
Begrotingsbeeld 2023-2026, incl. effecten sept. circulaire	2023		2024		2025		2026
Prognose nieuw begrotingsbeeld 2023 - 2026 cf begroting 2023	-2.211	V	-2.335	V	-3.083	V	764
Ontwikkelingen ná Begroting 2023							N
Effecten septembercirculaire	-984	V	-1.152	V	-1.094	V	-1.676
Begrotingsbeeld 2023-2026, inclusief effecten septembercirculaire, Zie zaaknummer 484846	-3.195	V	-3.487	V	-4.177	V	-912
Financieel effect organisatie-ontwikkeling	650	N	650	N	650	N	650
Financieel effect aanpassing forensenregeling ¹⁾	50	N	50	N	50	N	50
Financiële effecten nog vast te stellen overige raadsvoorstellen (sportpad en bieb)	310	N	250	N	250	N	250
Beschikbaar voor Collegeuitvoeringsprogramma nieuw beleid	-2.185	V	-2.537	V	-3.227	V	38

- 1) In andere berekeningen is dit bedrag onderdeel geweest van het totale gevraagde budget organisatieontwikkeling. Omdat het in dit raadsvoorstel een separaat besluit is, wordt het in bovenstaande tabel separaat opgenomen.

Uitvoering

Kosten

De structurele extra lasten van dit raadsvoorstel bedragen € 700.000. Bij beslispoint 3 is dit bedrag en de voorgestelde dekking onderbouwd. De structurele extra lasten kunnen t/m 2025 worden gedekt uit het geraamde begrotingsresultaat.

Tijdljn



Risico's

Zijn in het voorstel verwerkt.

Regio

nvt

Duurzaamheid
nvt

Evaluatie
nvt

Roelofarendsveen, 18 oktober 2022
Burgemeester en wethouders van Kaag en Braassem,

de gemeentesecretaris,
R. van Zijl

de burgemeester,
A. Heijstee-Bolt

Bijlagen behorend bij het voorstel

- Presentatie van 1 oktober 2022