Registratienummer: **1532252**

Raadsvoorstel

Datum vergadering:	4 maart 2021
Agendapunt:	9
Onderwerp:	Financiële middelen organisatieontwikkeling Vaststellen 7e begrotingswijziging 2021
Portefeuillehouder:	Marieke Moorman

Heesch, 19 januari 2021

Inleiding

Onze organisatie is voortdurend in ontwikkeling. En dat is nodig, want de wereld om ons heen verandert snel en continu. Om goede dienstverlening te kunnen blijven bieden aan onze inwoners en ondernemers, moeten we aansluiten op die veranderingen. De afgelopen jaren hebben we al een aantal veranderingen doorgevoerd in de gemeentelijke organisatie, maar dit heeft helaas nog niet geleid tot het gewenste resultaat. Daarom zijn we in 2020 terug naar de kern gegaan. In een paar maanden tijd hebben we een grondige en diepgaande analyse gemaakt van onze organisatie en de wereld om ons heen. Daarbij hebben we een heldere visie gemaakt op wat we willen zijn als organisatie en welke bijdrage we willen leveren aan onze gemeenschap. En een analyse van wat ons wel en niet lukt en wat er nodig is. Dit heeft geleid tot een plan van aanpak om de organisatie naar een hoger niveau te brengen en te zorgen dat de organisatie klaar is en blijft voor de toekomst.

Dit plan van aanpak voor de organisatieontwikkeling wordt uitgebreid toegelicht in een werkbijeenkomst met de gemeenteraad op 22 februari 2021. Dit plan van aanpak is ambitieus qua tijdsinvestering en planning. En vraagt dan ook om investering, een kwaliteitsimpuls in onze organisatie. Onderdeel van dit plan is onder andere een aanpassing van de organisatiestructuur en vergroten van het verandervermogen van de organisatie. In dit voorstel staan we stil bij de incidentele investering die we op korte termijn nodig hebben om samen aan de slag te gaan met dit plan van aanpak en om de kwaliteitsslag op onze dienstverlening op korte termijn te realiseren.

Voorstel

1. Beschikbaar stellen van een incidenteel budget van € 500.000,- voor het werven van de besturingslaag teamcoaches in 2021 ten behoeve van de aanpassing van de organisatiestructuur en dit ten laste brengen van de reserve nog nader te bestemmen.

2. Beschikbaar stellen van een incidenteel budget van € 184.000,- voor het begeleiden van het vergroten van het interne verandervermogen van de organisatie in 2021 en dit ten laste brengen van de reserve nog nader te bestemmen.

3. De structurele investering in teamcoaches (€ 360.000,-) richtinggevend meegeven ter verwerking in de kadernota 2022, voor een integraal afwegingsmoment op deze structurele investering.

Argumenten

1.1 We versterken de besturingskracht in de organisatie met de teamcoaches in onze nieuwe organisatiestructuur, zoals vastgelegd in het plan van aanpak 'terug naar de kern'

De teamcoaches zijn een essentieel onderdeel van de nieuwe organisatiestructuur (zie bijlage 1). Deze nieuwe functie zorgt ervoor dat de sturing dichterbij de operatie georganiseerd is. Uit de knelpuntenanalyse van de organisatie is de grote span of control van de domeinmanagers en daarmee het gebrek aan persoonlijke aandacht, sturing en coördinatie als knelpunt naar voren gekomen. We voorzien dat in het nieuwe organisatiemodel acht teamcoaches nodig zijn. Hiermee herintroduceren we een besturingslaag die bij de reorganisatie van 2014 uit de organisatiestructuur is verdwenen. Deze teamcoaches hebben als verantwoordelijkheid: lijnsturing geven, control op de operatie en coördinatie van de werkzaamheden. Met deze nieuwe besturingslaag versterken we de organisatiestructuur met als doel meer sturing op het beter bereiken van onze doelstellingen en resultaten voor onze inwoners en ondernemers. In bijlage 1 is een toelichting op de functie teamcoach te vinden.

1.2 We moeten snel aan de slag met de nieuwe organisatiestructuur om de dienstverlening te verbeteren

We lopen tegen uitdagingen aan in de uitvoering en kwaliteit van de dienstverlening. We hebben nu een plan van aanpak om dit verbeteren. Onderdeel hiervan is de nieuwe organisatiestructuur met toevoeging van een besturingslaag (de teamcoaches). Door in het voorjaar van 2021 al de nieuwe functie teamcoaches te organiseren kunnen we snel stappen maken in de verbetering van de dienstverlening. Deze rol is essentieel om te gaan werken in de nieuwe organisatie- en teamstructuur en zorgt ervoor dat er meer grip komt op de operatie en werkzaamheden van de organisatie. Doordat er meer grip ontstaat op de operatie kan er met meer kracht en sneller gewerkt worden aan het verbeteren van de kwaliteit van dienstverlening. Dit vraagt dan echter wel om incidentele middelen in 2021, omdat deze besturingslaag nog niet voorzien was bij de begroting 2021. Daarnaast geeft de huidige formatie niet voldoende ruimte om dit uit de bestaande formatie te halen. Voor drie teamcoaches hebben we ruimte gevonden in de huidige formatie. Voor de vijf overblijvende teamcoaches vragen we nu incidenteel budget om in mei 2021 te starten met nieuwe organisatiestructuur. Deze incidentele vraag voor 2021 biedt nog geen zekerheid over voortzetting in de volgende jaren in verband met het borgen van structurele financiële dekking in de begroting 2022

1.3 We maken met de teamcoaches op de langere termijn een efficiencyslag.

We verwachten dat met het introduceren van de nieuwe besturingslaag teamcoaches, we op termijn een efficiencyslag maken. Doordat er meer coördinatie en sturing is. Bovendien gaan de teamcoaches aan de slag met procesoptimalisatie in de teams. Het gaat dus om een investering in onze organisatie, om later efficiencyvoordelen te verzilveren. De kosten gaan voor de baten uit. We kunnen op dit moment dit efficiencyvoordeel niet exact kwantificeren. We verwachten dat deze efficiencyvoordelen versnipperend in de organisatie ontstaan. Zodra de nieuwe organisatiestructuur geïmplementeerd is, de teamcoaches goed in hun rol zitten en de processen in beeld zijn en geoptimaliseerd, maken we een plan om de efficiencyvoordelen die op diverse plekken in de organisatie ontstaan te verzilveren. Door planmatig de efficiencyvoordelen in beeld te brengen kunnen we dit koppelen aan mogelijke formatieve vraagstukken zoals opvolgingsvraagstukken in onze organisatie (strategisch personeelsmanagement). Daarnaast onderzoeken we ook in de organisatieontwikkeling of het aantal teamcoaches op den duur minder kan worden, omdat één teamcoach wellicht meerdere teams kan aansturen in de toekomst. De acht teamcoaches die nu voorzien zijn, zijn gekoppeld aan de huidige staat van de organisatie. We verwachten op termijn met minder teamcoaches toe te kunnen.

2.1. *De organisatieontwikkeling vraagt om intensieve begeleiding van de veranderopgaven*

Er ligt een ambitieus plan van aanpak met veel activiteiten, maar ook een ambitieuze tijdsplanning. Het begeleiden van deze ontwikkelingen, zoals het realiseren van nieuwe organisatiestructuur, actualiseren van HRM beleid, processen optimaliseren, etc. vraagt veel capaciteit om

dit te realiseren. We willen in 2021 een grote slag maken met de organisatie. Hiervoor richten wij een kernteam in dat de verandering gaat begeleiden (toelichting in bijlage 1). We willen graag een beperkt aantal eigen medewerkers vrijmaken om actief bij te dragen aan dit kernteam, en daarmee de veranderopgaven. Dit gaat om 3 medewerkers voor circa 16 uur per week gedurende 1 jaar (2021). Daarnaast willen we graag een trainee aan ons verbinden voor één jaar om dit kernteam te ondersteunen in het begeleiden van de organisatieontwikkeling. Daarnaast vragen we voor 2021 een incidenteel kleine formatieuitbreiding voor HRM (0,33 fte) om in de zomer 2021 een strategisch HRM adviseur te werven. Voor het eerste half jaar van 2021 huren we reeds een strategisch HRM adviseur in via bestaande budgetten, zodat we snel slagen kunnen maken op het gebied van HRM. Deze strategisch HRM adviseur zal ook deel uitmaken van het kernteam.

2.2. We vergroten het verandervermogen van de organisatie door voornamelijk eigen medewerkers hiervoor in te zetten
Door het vrijmaken van eigen medewerkers voor het begeleiden van deze veranderopgave borgen we de kennis en kunde die we opbouwen in dit proces in de eigen organisatie. Dit vraagt wel een incidentele investering om reguliere taken van deze medewerkers op te laten vangen (o.a. door inhuur). Voor de drie medewerkers die het betreft, hebben we goed af te bakenen taken in drie inhuuropdrachten vertaald. Hierbij is nadrukkelijk gekeken naar dat er zo weinig mogelijk impact is op de lopende operatie en de continuïteit van onze dienstverlening gewaarborgd is.

3.1 De teamcoaches maken structureel onderdeel uit van nieuwe organisatiestructuur, maar structurele kosten vragen om een integraal afwegingsmoment
De teamcoaches hebben we niet enkel nodig in 2021 voor het goed functioneren van de organisatie, maar ook structureel daarna. Achter deze incidentiele vraagt volgt dus nog een structurele formatievraag. Vanuit het financiële beleid is het wenselijk om voor structurele middelen een integraal afweegmoment te gebruiken. Het eerstvolgende integrale afwegingsmoment is de kadernota 2022-2025 in mei 2021. De structurele investering voor de teamcoaches (€ 360.000,-) wordt ingebracht bij de kadernota. Dit bedrag is lager (dan de incidenteel gevraagd investering voor 2021) omdat we 2021 nodig hebben om deel van bestaande formatie vrij te maken voor de teamcoaches. Er blijft dan nog een structurele uitbreidingsvraag over van € 360.000,- euro vanaf 2022. Met deze structurele formatie-uitbreiding willen we vanaf 2022 dan formatie voor 8 teamcoaches voortzetten. De meerwaarde van de incidentele investering in 2021 is echter gekoppeld aan het structureel maken van deze functies. Daarmee zijn beiden vragen eigenlijk niet los van elkaar te zien. Vandaar dat het gewenst is om de structurele vertaling van de functie teamcoaches richtinggevend mee te geven voor de kadernota 2022.

Risico's
We vragen in dit raadsvoorstel incidentele middelen om snel een kwaliteitsimpuls te geven aan de organisatie, maar de investering in teamcoaches zal ook een structurele vertaling moeten krijgen. Het integrale afwegingsmoment over de structurele investering volgt op een later moment, bij de kadernota 2022.

We vullen met de gevraagde incidentele middelen voor 2021 de functie van teamcoaches tijdelijk in. De structurele invulling voor 2022 en verder is afhankelijk van het honoreren van dit voornemen bij de definitieve vaststelling van de begroting 2022.

We maken in 2021 een deel van onze formatie vrij voor invulling van teamcoaches. Het gaat hierbij om drie formatieplaatsen, waarvan één medewerker een vaste aanstelling heeft. Twee medewerkers hebben een tijdelijke aanstelling die afloopt in 2021. Er is dus een risico dat als

de medewerker met een vaste aanstelling niet geplaatst wordt op een van de nieuwe functies van teamcoach (of op andere vacature in onze organisatie) deze medewerker boven formatief wordt. Voor de twee andere medewerkers geldt dit niet, aangezien hun aanstellingen via rechtswege eindigen. Zij kunnen tevens (intern) solliciteren op de nieuw functie teamcoaches.

Kosten en dekking
Het gaat in totaal om een bedrag van € 684.000,- aan incidentele middelen voor 2021. Dit bedrag kan ten laste gebracht worden van de algemene reserves. We stellen voor om dit bedrag te putten uit de reserve nog nader te bestemmen. Bij de begroting 2021 bedraagt het saldo per 1 januari 2021 15,0 miljoen. Over deze reserve kan vrij worden beschikt.

Voor de teamcoaches is incidenteel € 500.000,- nodig. We hebben een bedrag van € 760.000,- nodig voor 8 teamcoaches. We gebruiken we een deel van de reeds beschikbare formatie voor introduceren van de nieuwe functie teamcoaches. Er blijft voor 2021 dan een bedrag over van € 500.000,- dat extra nodig is.

De kosten voor vormen van kernteam en daarmee vergroten van verandervermogen en begeleiding van de organisatieontwikkeling bedragen € 184.000,-. Dit bestaat uit een bedrag van 67.000 euro voor het binden van een trainee aan onze organisatie voor 1 jaar en daarnaast van € 117.000,- voor het vrijmaken van eigen medewerkers voor een aantal uren per week en tijdelijke uitbereiding van formatie voor HRM adviseur.

Voor 2022 (en structurele vertaling van de 8 teamcoaches in formatie) is nog € 360.000,- nodig. Dit omdat we 2021 gebruiken om nog meer huidige formatie vrij te maken voor de teamcoaches. Wat overblijft is dan nog een structurele uitbreidingsvraag voor formatie van € 360.000,-.

Vervolg
Dit voorstel gaat om de investering in de organisatie(ontwikkeling). De werving van de teamcoaches start zodra het budget beschikbaar wordt gesteld door de gemeenteraad. Het college van B&W zal de komende tijd de raad actief blijven betrekken bij en informeren over de organisatie(ontwikkeling). Dit gebeurt zowel via een NTI over personele ontwikkelingen (in voor- en najaar) als in werkbijeenkomsten met de gemeenteraad over de organisatieontwikkeling.

Naast deze investering in de organisatiestructuur volgt er separaat een voorstel voor incidentele uitbreiding van formatie in het ruimtelijke domein. Een voorstel voor een inhaal- en kwaliteitsslag specifiek voor het ruimtelijke domein.

Evaluatie
De organisatieontwikkeling is een programma waarin regelmatig evaluatie plaatsvindt van de organisatie. We gaan in stappen aan de slag met de organisatie, het MT zal samen met het college de voortgang en het succes van de ingezette ontwikkeling en veranderingen periodiek evalueren.

Bijlage(n): De bijlage(n) zijn digitaal beschikbaar.

- Toelichting organisatiestructuur en teamcoaches

Burgemeester en wethouders,

Peggy Hurkmans
secretaris

Marieke Moorman
burgemeester