“

Geachte raadsleden,

Gisteren ontvingen wij persvragen van het Brabants Dagblad over de organisatieontwikkeling, nadat interne stukken van de OR bij de pers terecht zijn gekomen. Bij deze informeren wij u over de antwoorden die wij op deze vragen hebben gegeven, inclusief de bijbehorende bijlagen en een gezamenlijk statement van de Ondernemingsraad en de directie. Als college onderschrijven wij dit statement van harte.

Wij hopen u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd. Mocht u naar aanleiding van deze mededeling vragen hebben, dan zijn het college en de gemeentesecretaris te allen tijde bereid om hier antwoorden op te geven. Zoals toegezegd houden wij u uiteraard op de hoogte van de organisatieontwikkeling via de gebruikelijke weg van de P&C-cyclus.

Bijgevoegde stukken:

- Beantwoording persvragen n.a.v. OR-advies
- Collegevoorstel en besluit 18-06-2024
    - Notitie Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024
    - OR adviesrapport
    - 2024.06.19 Reactie op OR rapport en collegebesluit
- Statement OR en Directie

Met vriendelijke groet,
Het college van B&W en de Gemeentesecretaris

Dag ,

Op 18-06 stuurde je een reeks vragen aan de gemeente Vught over het OR-advies. In deze mail zullen wij deze vragen zo goed mogelijk beantwoorden, sommige vragen beantwoorden wij gebundeld.

Vooraf geven wij graag een korte toelichting op het proces. Ook hebben de OR en de directie een gezamenlijk statement gepubliceerd richting de organisatie dat wij met je willen delen.

Statement OR en Directie
"Als Ondernemingsraad en WOR-bestuurder zetten we ons samen in voor de ontwikkeling van onze organisatie. We zijn het op inhoud niet altijd met elkaar eens, maar onze gesprekken zijn constructief en we vinden elkaar in een gezamenlijke wil om onze organisatie vooruit te brengen. Dit is een intern proces dat wij samen doorlopen en waar wij de collega's in onze organisatie graag bij betrekken. Dat interne documenten bij de media belanden verstoort de organisatieontwikkeling, schaadt onze organisatie en is frustrerend voor de vele collega's die vanuit goede wil met ons hun schouders onder het mooie werk zetten dat wij elke dag voor het bestuur en de samenleving mogen doen. Wij blijven met goed vertrouwen in elkaar bouwen aan Vught."
Dit statement wordt onderschreven door het college van B en W.

Toelichting op het proces:

Opdracht College aan gemeentesecretaris:
Zoals reeds gemeld werken wij aan een organisatieontwikkeling. Hiervoor heeft de gemeentesecretaris in opdracht van het college de visie 'Vught bouwt verder' opgesteld. Om duidelijkheid te geven aan de organisatie en kwetsbaarheden in het management weg te nemen is de voorgestelde structuurwijziging een logische volgende stap.

Procesgang advies OR en besluit college
Voor het doen van de adviesaanvraag heeft de directie, omwille van een zorgvuldig en correct proces, extern advies ingewonnen. De voorgestelde inrichting van de organisatie is van wezenlijk belang voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen van het college en is onderdeel van het coalitieakkoord. Dit valt onder de werking van artikel 46 WOR (Wet op de ondernemingsraden). Dit betreft een verbijzondering die de WOR maakt voor de overheidssector, vanwege het zogenoemde 'politiek primaat' (dit is slechts een juridische term). Dit betekent dat de beoogde wijziging van de organisatiestructuur als zodanig is uitgezonderd van het formele adviesrecht van de ondernemingsraad.

De WOR-bestuurder heeft daarom de OR-advies gevraagd op de personele- en financiële consequenties van de structuuraanpassing. De directie hecht echter veel waarde aan de mening van de OR op de organisatiewijziging en heeft de OR daarom nadrukkelijk per brief uitgenodigd om deze met de directie te delen. Om de OR de mogelijkheid te bieden zich goed te laten ondersteunen en begeleiden heeft de directie middelen beschikbaar gesteld om tot een gedegen en uitgebreid advies te komen. De OR heeft gebruik gemaakt van de uitnodiging en de mogelijkheid om zich te laten ondersteunen en heeft breed geadviseerd in haar adviesrapport.

De OR heeft het advies uitgebracht aan de WOR-bestuurder. Letterlijk heeft de OR daarbij aangegeven: "De OR beoogt met dit advies in samenhang maximaal bij te dragen aan een succesvolle realisatie van de door u opgestelde visie 'Vught bouwt verder'." De bestuurder heeft deze adviezen meegenomen in een voorstel aan het college m.b.t. de structuuraanpassing. Het besluit van het college van 18-06 vind je bijgevoegd, waarbij de adviezen en aanbevelingen van de OR zijn overgenomen. De WOR-bestuurder heeft dit besluit vandaag met de OR gedeeld in een brief. Deze vind je eveneens bijgevoegd.

Antwoord op vragen BD:

- Waarom is er gekozen voor een 'politiek primaat' voor een organisatiewijziging? Een verrassing voor de OR. De OR heeft toch adviesRECHT? Vindt het college instemming van de OR niet relevant? Wordt de OR op deze manier voldoende gehoord en serieus genomen? Denkt u hiermee weerstand en gedoe te verminderen? Of werkt u het juist in de hand?

De vraag suggereert dat er een keuze zou zijn gemaakt om de rol van de OR te beperken en u suggereert dat wij de rol van de OR niet serieus nemen. Dit wijzen wij stellig van de hand. In bovenstaande tekst is toegelicht waarom de directie in haar adviesaanvraag rekening heeft gehouden met de wettelijke bepaling rond het politiek primaat.

- Waarom is de OR niet vooraf om advies gevraagd?

Deze vraag kunnen wij niet plaatsen. De OR is om advies gevraagd, daarnaast is er regelmatig overleg tussen de WOR-bestuurder en de OR.

- Ik lees in het rapport de nodige kritiek, zorgen en twijfel over de nieuwe voorgestelde werkwijze zoals een magere onderbouwing, het gemis van een samenhangend plan dat leidt tot onduidelijkheid en het gevoel van onveiligheid gevolgd door een toename in personele en financiële risico's. Hoe ervaren/lezen het college van B & W en de gemeentesecretaris dit?
- De OR maakt zich zorgen over de impact van de plannen op werkplezier en het imago van de gemeente en geeft aan dat de 'ziel en de verbinding uit de organisatie' dreigt te gaan. Ook roept zij op om 'met hart en hoofd te denken' als het om de organisatie gaat?
Graag een reactie hierop.
- Ook lees ik 'onduidelijkheid en het niet naleven van normgedrag, maakt dat de werkomgeving in de beleving minder veilig is. Een toename van gelatenheid en overlevingsdrang, werkdruk, onbegrip, onduidelijkheid en ruis die ondermijnend werkt voor de organisatie'.

Terecht wijst de OR ons op de zorgen die door mensen uit haar achterban zijn geuit. Wij zijn ons zeer bewust van signalen uit de organisatie in de roerige tijd die achter ons ligt. Daar luisteren we naar en die nemen we zeer serieus.

De OR heeft in haar adviesrapport aangegeven dat de organisatiewijziging zelf niet ter discussie staat, maar dat het belangrijkste is om de ambities van 'Vught bouwt verder' met draagvlak van de medewerkers te realiseren. Om draagvlak te realiseren had de OR graag, gelijktijdig met de structuurwijziging, een gedetailleerd implementatieplan gezien voor het andere spoor (cultuurverandering). De aanbeveling van de OR is dan ook om de structuurwijziging op te schorten tot het implementatieplan gereed is.

College en directie hebben grondig afgewogen met welk scenario we zorgen voor een stevig fundament (zie toelichting op proces), én tegelijkertijd recht doen aan de signalen en aanbeveling van de OR. Het college heeft daarop een voorgenomen besluit genomen over de voorgestelde structuurwijziging. Dat betekent dat het college pas definitief over de structuurwijziging besluit als een integraal implementatieplan is vastgesteld. Wij gaan dus mee in deze aanbeveling van de OR.

- Vindt u, dit advies van de OR lezend en terugkijkend op de afgelopen periode, dat u de raad juist geïnformeerd heeft over de onrust in de organisatie en de organisatiewijziging?
- Zijn er zaken die het college anders had gedaan met de kennis van nu?

Wij hebben de raad in april geïnformeerd met een RIB en conform afspraak met de raad houden wij hen op de hoogte via de P&C cyclus.

- Kan ik over de bijlagen van het advies beschikken

Het document inclusief de bijlagen is van de Ondernemingsraad. Het is een beslissing van de OR om de bijlagen niet breder te delen.

- Zijn er tussen de geuite onrust (maart) en nu stappen gezet om de onrust weg te nemen? Zo ja, welke?
- Ik heb gemerkt dat de wethouders weer vaker in het gemeentekantoor werken ipv in het raadhuis. Is dat één van de maatregelen om de verbinding met de ambtenaren te herstellen/verstevigen?

Ja, er zijn tal van stappen ondernomen sinds maart die hebben bijgedragen aan een betere werksfeer op de werkvloer met meer rust en duidelijkheid. Hierop ontvangen directie en MT positieve signalen. Hieraan blijven wij werken. Het implementatieplan bij Vught bouwt verder hoort daarbij. Een voorbeeld van de stappen die sinds maart zijn ondernomen:

- Op een aantal plekken in de organisatie is direct versterking georganiseerd om de werkdruk te verlichten.
- Omdat in de oude managementstructuur meerdere vacatures waren ontstaan is, vooruitlopend op de structuurverandering en in overleg met de OR, een tijdelijke managementstructuur vastgesteld. Alle posities in dit MT zijn bemenst, deels door tijdelijke en interim teammanagers. Ook is een interim adjunct directeur aangesteld. Verder is in overleg met de OR gestart met de werving van vacante managementfuncties. Zodra de structuurwijziging definitief is vastgesteld kunnen tijdelijke teammanagers definitief worden aangesteld en is het MT bezet met managers in vaste dienst.
- De interne communicatie rondom de organisatieontwikkeling is verbeterd en meer gestructureerd, onder meer met meer frequente berichtgeving en een rondgang van de gemeentesecretaris en het MT langs alle teams. De organisatieontwikkeling staat regelmatig op de agenda van teamoverleggen en wekelijks op de agenda van het MT.
- Het (tijdelijk) managementteam is gestart met een teamontwikkeltraject waarin heldere afspraken worden gemaakt over rollen en verantwoordelijkheden
- Het voltallige college wil toegankelijk en aanspreekbaar zijn voor medewerkers en zet zich daar voor in. Enkele voorbeelden hiervan zijn 1: er hebben inmiddels meerdere bestuurlijke gesprekken met de OR plaatsgevonden, 2: alle collegeleden zijn nog meer aanwezig in het gemeentekantoor voor overleg en 3: het college heeft de medewerkers nadrukkelijk uitgenodigd om indien gewenst in gesprek te gaan met het college of individuele leden van het college.

- Het zittende management is benoemd naar hogere schalen, de OR benoemt de risico's van deze benoemingen. Denkt het college op deze wijze de juiste mensen op de juiste plek in de top van de organisatie te hebben?
- De overheadkosten worden met de nieuwe manier van werken met 118.488 euro verminderd, was dat het doel of is het een gevolg van? De OR denkt dat deze besparing te rooskleurig is, graag een reactie.
- Wat zijn de personeelskosten op dit moment, inclusief inhuur. En wat worden de personeelskosten na de structuurwijziging/reorganisatie?
- Hoe denkt u over de door de OR geschetste 'reële personele en financiële risico's?

Bovenstaande vragen voeren terug op adviezen en vragen van de OR aan de WOR-bestuurder. Zoals door de OR gevraagd gaan wij hierover graag met hen in gesprek. Dat gesprek voeren wij niet via de pers.

- Wat vindt u van de aanbeveling van de OR om de wijzigingen vd organisatiestructuur op te schorten?
- Wat gebeurt er nu met het advies van de OR? En wie bepaalt en controleert dat?

De aanbevelingen en adviezen van de OR zijn overgenomen. Zie bijlagen.

Vught

Aan burgemeester en wethouders

Datum vergadering	18 juni 2024	Nummer	
Portefeuillehouder	R.J. van de Mortel	Openbaar	Ja
		Status	Besluit
Afdeling	Directiestaf		
Onderwerp	Organisatie structuurwijziging in het kader van Vught bouwt verder.		

Concept besluit

1. Een voorgenomen besluit te nemen tot de structuurwijzing zoals beschreven in de bijgevoegde notitie 'wijziging van de organisatiestructuur 2024'
2. Het definitieve besluit te nemen nadat het integraal implementatieplan is vastgesteld;
3. Voorbereidingen voor de structuurwijziging voort te zetten.

Besluit

1. Een voorgenomen besluit te nemen tot de structuurwijzing zoals beschreven in de bijgevoegde notitie 'wijziging van de organisatiestructuur 2024'
2. Het definitieve besluit te nemen nadat het integraal implementatieplan is vastgesteld;
3. Voorbereidingen voor de structuurwijziging voort te zetten.

Voorstel

1. Een voorgenomen besluit te nemen tot de structuurwijzing zoals beschreven in de bijgevoegde notitie 'wijziging van de organisatiestructuur 2024'
2. Het definitieve besluit te nemen nadat het integraal implementatieplan is vastgesteld;
3. Voorbereidingen voor de structuurwijziging voort te zetten.

Eerdere besluitvorming

N.v.t.

Inleiding

Voorop staat dat we een heldere en efficiënte dienstverlening richting onze inwoners en externe partijen willen (blijven) bieden. Dit vraagt om goede verbinding en verregaande samenwerking met de gemeente en haar inwoners, het bestuur en elkaar.

Onze omgeving, de samenleving en de eisen van de inwoners veranderen en bovendien groeien we als organisatie. We willen dat er ondanks die toenemende druk, extra werk en organisatiegroei, voldoende aandacht blijft voor onze medewerkers. De ambitie van de gemeente Vught is om een zelfstandige gemeente te blijven. Dat vraagt aanpassing van onze organisatie om aan de veranderende vraag te kunnen blijven voldoen en aan onze ambitie te kunnen blijven vasthouden. Daarbij hoort een volwassen organisatie die zich steeds kan aanpassen aan de omgeving.

Vanwege onze ambitie en de veranderende omgeving heeft de gemeentesecretaris in de zomer van '23, in opdracht van het College, zijn visie op de organisatieontwikkeling ontwikkeld en neergelegd in de nota "Vught bouwt verder!". Deze visie is aan het college, het MT en de organisatie gepresenteerd. Ook is de raad in een raadsinformatiebrief van 12 september 2023 meegenomen en heeft hij de visie ontvangen. Vanzelfsprekend is ook de OR geïnformeerd over de visie.

De visie geeft oplossingsrichtingen voor verbetering van het functioneren van de organisatie en geeft richting. Dit wordt uitgewerkt in een twee sporen aanpak. Het ene spoor is gericht op de cultuurverandering en het andere spoor is gericht op de structuurverandering.
Het vertrek van de managers van de twee afdelingen, de adjunct-directeur en het aankomend vertrek van een aantal interimmanagers gaf ons de mogelijkheid en de noodzaak om de huidige managementstructuur als eerste aan te pakken en te kijken welke aanpassingen helpend en ondersteunend zijn aan de implementatie van de visie "Vught bouwt verder".

Dit heeft tot de keuze geleid om het aantal managementlagen te verminderen en te professionaliseren. De redenen en onderbouwing zijn terug te lezen in de bijgesloten notitie 'Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024'.

In de notitie wordt specifiek ingezoomd op de benodigde organisatiestructuur die de organisatieontwikkeling verder moet ondersteunen.

Op 30 mei 2024 heeft de ondernemingsraad advies uitgebracht. In het adviesrapport geeft de ondernemingsraad aan de structuurwijziging als zodanig niet ter discussie te stellen. Wel had zij graag gelijktijdig met de aanpassing van de organisatiestructuur een uitgewerkt implementatieplan

ontvangen, ter bevordering van draagvlak en het verkrijgen van de vereiste professionaliteit van directie/management.

In de praktijk voelt de directie de urgentie om de structuuraanpassing naar voren te halen. Het vertrek van de managers van de twee afdelingen en de adjunct-directeur heeft geleid tot onduidelijkheid en onrust in de organisatie, zoals de OR terecht heeft geconstateerd. Daarbij komt het aankomend vertrek van enkele interimmanagers. De directie is zich echter ook zeer bewust van de signalen uit de organisatie in de afgelopen roerige tijd. Terecht is de OR daar alert op en terecht wordt de directie daarop gewezen. De directie vindt het belangrijk om te luisteren naar wat er leeft in de organisatie.

De afgelopen dagen zijn een aantal scenario's opnieuw kritisch tegen het licht gehouden om te bezien met welk scenario we zorgen voor een stevig fundament en we ook recht doen aan de signalen en zorgen uit de organisatie. Voorgesteld wordt om een voorgenomen besluit te nemen tot de structuurwijziging zoals beschreven in de als bijlage bijgevoegde notitie 'wijziging van de organisatiestructuur 2024' maar hiertoe pas te besluiten nadat een integraal implementatieplan is vastgesteld.

De komende periode wordt het implementatieplan verder uitgewerkt voor de visie "Vught bouwt verder" op de thema's Bedrijfscultuur, Bestuurlijke- en ambtelijke samenwerking, dienstverlening en goed werkgeverschap. Het werken aan draagvlak en de professionaliteit van management/directie krijgt hierin een plek. De directie stemt uiterlijk 1 oktober 2024 samen met het MT het implementatieplan vast en zal hierin de adviezen van de OR meenemen. In het implementatieplan zal per thema worden uitgewerkt welke activiteiten hieronder vallen. Het geheel van activiteiten vormt straks de 'roadmap' voor de komende naar schatting 2 tot 3 jaar.

Argumenten

Zie hiervoor de notitie 'Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024" die de basis vormt van dit besluit.

1.1: *Formeel wordt er nu geen besluit tot structuurwijziging genomen.*
Formeel wordt de besluitvorming voor de structuurwijziging uitgesteld totdat een integraal implementatieplan is vastgesteld (uiterlijk 1 oktober 2024). Directie en college vinden het belangrijk te luisteren naar wat er leeft in de organisatie. Daarom wordt de aanbeveling van de OR om het besluit tot structuurwijziging uit te stellen totdat een integraal implementatieplan is vastgesteld overgenomen. Middels dit besluit spreek het college uit de beoogde structuurwijziging te steunen.

3.1: *Starten met de voorbereidingen is noodzakelijk.*
Achter de schermen moet veel ingeregeld worden voor de structuurwijziging. Denk onder andere aan mandaten, taakverantwoordelijkheden, financiën & budgetrechten en de ICT-inrichting. Om op 1 januari in de gehele gemeentelijke huishouding klaar te staan voor de nieuwe structuur is het noodzakelijk nu te starten met de voorbereidingen.

Kanttekeningen

1.1 *We investeren in de professionalisering en ontwikkeling van het management met een MD traject.*
De huidige teamleiders worden in de beoogde managementstructuur benoemd tot teammanager. Zij worden integraal (budget-) verantwoordelijk voor hun eigen team en dit brengt een grotere verantwoordelijkheid met zich mee. Wij zijn ons ervan bewust dat dit een verdere professionaliseringsslag en ontwikkeling vraagt van onze huidige teamleiders. We investeren daarom in de teammanagers door middel van opleiding, training en coaching in een MD traject.

1.2 *De sturingkaders worden momenteel uitgewerkt in een nieuwe leiderschapsvisie en sturingsfilosofie.*
De functie van teamleider wijzigt in teammanager en de rol van regisseur komt niet meer terug als zodanig in de nieuwe structuur. De werkzaamheden zullen anders georganiseerd moeten worden. De teammanagers worden hierin gefaciliteerd en ondersteund. De managers hebben hiervoor heldere kaders nodig en voldoende ondersteuning. Deze kaders worden momenteel uitgewerkt in een nieuwe leiderschapsvisie en sturingsfilosofie door een projectgroep met vertegenwoordiging vanuit het MT, HR en Financiën.

Participatie

N.v.t.

Personeel

Ten aanzien van de rechtspositie van de medewerkers wordt verwezen naar de notitie.

Financiën

Ten aanzien van de financiële impact van de structuurwijziging als zodanig wordt verwezen naar de notitie. De nieuwe managementstructuur past binnen de financiële middelen die reeds begroot zijn voor de bestaande managementstructuur.

De komende periode wordt per team een kwantitatieve en kwalitatieve vlootschouw uitgevoerd om te komen tot een efficiënte en effectief ingerichte organisatie. De eventuele impact van de structuurwijziging op de verdeling van werkzaamheden in de teams wordt meegenomen in deze vlootschouw. De uitkomsten hiervan worden meegenomen in de begroting 2025 en verder en ondergebracht in de P&C cyclus. Ze zijn hiermee onderdeel van de taakstelling bedrijfsvoering zoals vastgelegd in de kadernota.

Medezeggenschap

De beoogde wijziging van de managementstructuur als zodanig is uitgezonderd van het formele adviesrecht van de ondernemingsraad, vanwege het zogenoemde primaat van de politiek. Met uitzondering van de personele- en financiële gevolgen van de structuurwijziging.
Vanwege de impact van de structuurwijziging en het daaropvolgende implementatietraject, heeft de directie de OR gevraagd om naast het formele advies ook hun mening te geven op de structuuraanpassing als zodanig.

De OR heeft op 30 mei jl. het schriftelijk advies overhandigd aan de WOR-bestuurder. De OR stelt de organisatiewijziging als zodanig niet ter discussie, maar geeft als aanbeveling om deze pas in te voeren nadat er een uitgewerkt implementatie plan is met daarin opgenomen de door de OR

aangedragen aanbevelingen/adviezen. Daarnaast heeft de OR zijn zorgen geuit over het verkrijgen van voldoende draagvlak bij de medewerkers en de vereiste professionaliteit van directie/management Zie bijgevoegd rapport van de OR. De OR heeft de directie gevraagd de inhoud van de bijlagen van het rapport – in het belang van de organisatie - alleen te delen met het college ter ondersteuning van contextuele afweging en besluitvorming. Het college heeft de bijlagen ter kennisneming ontvangen.

De directie staat positief tegenover de adviezen van de OR, die worden meegenomen bij het implementatie plan. Met dit voorstel wordt tegemoet gekomen aan de aanbeveling van de OR om de structuurwijziging pas in te voeren nadat er een uitgewerkt implementatie plan is vastgesteld. De WOR-bestuurder heeft er alle vertrouwen in dat de door de OR in het rapport gestelde vragen en geuite zorgen beantwoord worden in het implementatieplan. Het implementatieplan zal als vast agendapunt terugkeren op het OR-overleg, met als doel in gesprek te blijven over status en voortgang.

Communicatie

Ten aanzien van de communicatie tot op dit moment wordt verwezen naar de notitie.
Nadat het college een besluit heeft genomen worden ten eerste de direct betrokken geïnformeerd. Dit betekent dat op woensdag 19 juni 2024 het MT en de OR door de directie worden geïnformeerd. Daarna wordt zo spoedig mogelijk de organisatie middels een communicatiebericht geïnformeerd.

Bijlage(n):

1. Notitie “Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024”
2. Adviesrapport OR
3. Reactie WOR bestuurder op adviesrapport OR dd. 19-06-2024

Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024

Vught Bouwt Verder!



Inhoudsopgave

1. MANAGEMENT SAMENVATTING 3

2. HET STRATEGISCH KADER 4

3. DE HUIDIGE ORGANISATIE EN HAAR KENMERKEN 4

4. VOORGESTELDE ORGANISATIE 5

5. DE DIRECT BETROKKENEN; ROLLEN EN (PERSONELE-) GEVOLGEN 7

5.1 De teamleiders 7
5.2 Regisseurs 8
5.3 Vacatures teammanagers – gefaseerde werving 9
5.4 De ondernemingsraad 9
5.5 Het college 10

6. FINANCIËLE CONSEQUENTIES 10

7. COMMUNICATIE 10

8. PROCES- EN MIJLPAALPLANNING 11

BIJLAGEN 11

1. Management samenvatting

Vught wordt gezien als een van de mooiste gemeenten van Nederland. Centraal gelegen in het gemoedelijke Brabant, rijk aan natuur en door Nationaal Monument Kamp Vught een plek met grote historische waarde voor het hele land. Wonen en werken in deze omgeving is dan ook zeer aantrekkelijk. De medewerkers van de gemeente Vught werken met veel trots, bevlogenheid en loyaliteit voor de stad en haar inwoners. Onze organisatie kenmerkt zich door mensgerichtheid en als een warme organisatie, waar we elkaar kennen en er voor elkaar zijn. Waarin we pragmatisch werken en de zaken samen oplossen.

Deze werkcultuur vormt een fijne en krachtige basis. Maar ondanks deze mooie uitgangspositie kent de gemeentelijke organisatie uiteraard ook uitdagingen. Denk aan vraagstukken rondom digitalisering. En de veranderende en krappe arbeidsmarkt waarbij we moeten concurreren met naaste spelers als de Provincie en de gemeente Den Bosch. Onze omgeving, de samenleving en de eisen van de inwoners veranderen en bovendien groeien we als organisatie. We willen dat er ondanks die toenemende druk, extra werk en organisatiegroei, voldoende aandacht blijft voor onze medewerkers. De ambitie van de gemeente Vught is om een zelfstandige gemeente te blijven. Daarbij hoort een volwassen organisatie die zich steeds kan aanpassen aan de omgeving.

Voorop staat dat we een heldere en efficiënte dienstverlening richting onze inwoners en externe partijen willen (blijven) bieden. Dit vraagt om goede verbinding en verregaande samenwerking met de stad en haar inwoners, het bestuur en elkaar. Duidelijk moet zijn wie waarvoor staat en hoe we elkaar kunnen vinden en versterken. Met duidelijke spelregels, goede ondersteunende processen en systemen.

Kortom, om goed in te spelen op de veranderende omgeving en behoeften van onze inwoners, is het van belang om als ambtelijke organisatie meer regie te nemen en behouden op deze ontwikkelingen door wendbaar, daadkrachtig en flexibel te zijn. Met een focus op een excellente dienstverlening. Vanuit de kernwaarden: Dienstverlenend, ondernemend, eigenaarschap en flexibiliteit.

Na het vertrek van de managers van de twee afdelingen deed zich de kans voor om de huidige managementstructuur tegen het licht te houden en een aanpassing door te voeren, waarbij eigenaarschap en verantwoordelijkheid beter belegd zijn en de organisatie een overzichtelijkere structuur krijgt. Zodat samenwerking, meer aandacht voor elkaar en snelle besluitvorming voldoende ruimte krijgt. En de controle en grip om optimaal te kunnen sturen op de ontwikkelingen wordt vergroot. Hierbij passen minder managementlagen en zo optimaal mogelijk samengestelde teams. Na het vertrek is de kans ontstaan om hierop te anticiperen en het aantal managementlagen te verkleinen. Dit zal leiden tot een meer efficiënte, effectieve en resultaatgerichte organisatie met kortere lijnen en meer aandacht voor medewerkers en bedrijfsvoering. Zodat we met elkaar in een goede sfeer op hoogwaardige wijze dienstverlening kunnen leveren aan de samenleving en het bestuur. En de van de burger verkregen beschikbare middelen zo zinvol en effectief mogelijk worden aangewend.

Dit document werkt deze verandering en de daartoe te zetten stappen op hoofdlijnen uit.

2. Het strategisch kader

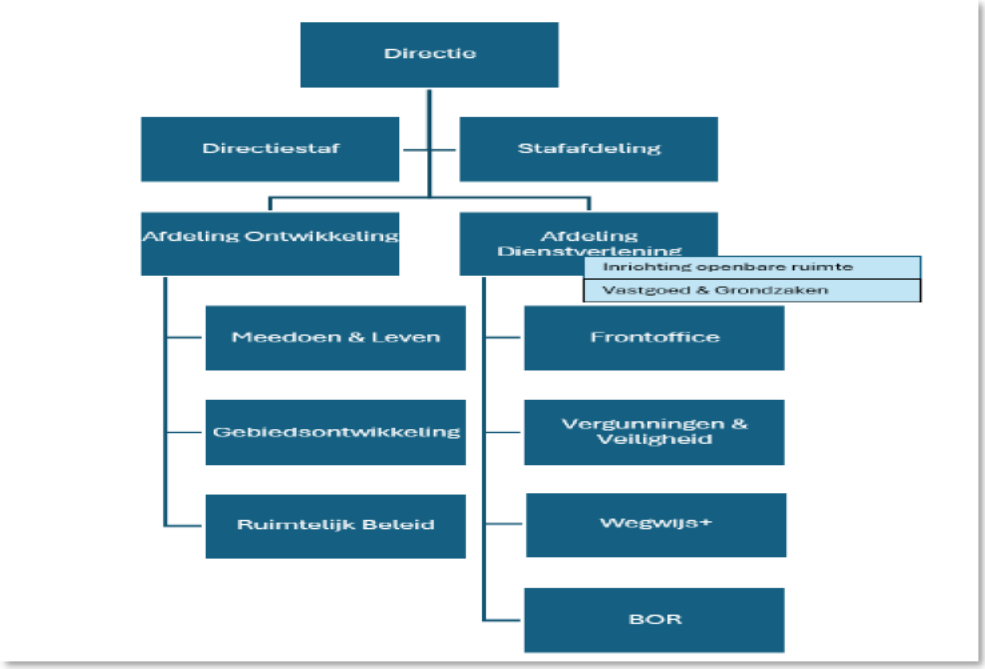
Succesvolle organisaties kennen vaak een solide strategisch fundament. In ieder geval is - om te komen tot welke (structurele) verandering dan ook - een dergelijke stevige basis nodig. De nota “Vught bouwt verder!”, biedt een dergelijk fundament. Deze basis, bestaande uit de missie en visie kan – sterk geparafraseerd – als volgt worden beschreven:

De organisatie van de gemeente Vught wil dienstbaar zijn aan de samenleving en het bestuur en paraat staan om toekomstige uitdagingen het hoofd te bieden. Om met trots, plezier en op efficiënte wijze de beoogde resultaten te bereiken, zijn de kerncompetenties “dienstverlenend”, “ondernemend”, “eigenaarschap” en “flexibel” geadopteerd.

Uit deze woorden blijkt wat de gemeentelijke organisatie wil zijn (dienstbaar en paraat) en wat we willen bereiken (de samenleving en het bestuur helpen bij uitdagingen). Ook over de wijze waarop (met trots, plezier, efficiënt en effectief) en de daarbij behorende kerncompetenties is nagedacht. Na het vertrek van de twee managers deed zich de kans voor om een aanpassing door te voeren aan de managementstructuur, waarbij eigenaarschap en verantwoordelijkheid beter belegd zijn en de organisatie een overzichtelijkere structuur krijgt en daardoor helpend kan zijn aan de eerder vastgestelde visie.

3. De huidige organisatie en haar kenmerken

Onderstaande uitwerking geeft de huidige organisatie weer.



Deze structuur is zo gegroeid op basis van behoeften en omstandigheden die zich in het (recente) verleden hebben voorgedaan. Een prominent kenmerk van dergelijke organische groeiende en zich snel aanpassende organisaties, is vaak dat eenduidigheid in functies,

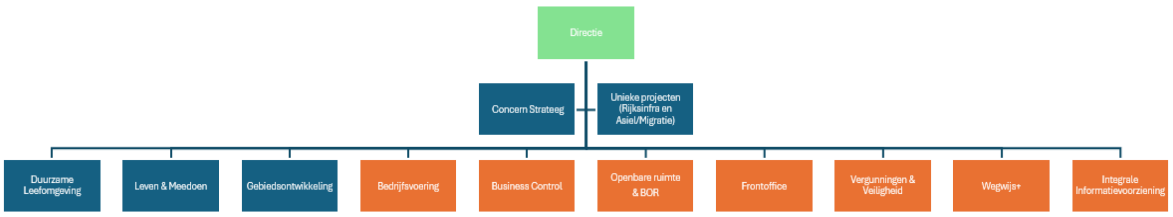
benamingen en verantwoordelijkheden in de loop der tijd steeds meer gaan uiteenlopen en onduidelijk worden. Dat lijkt ook in Vught het geval te zijn. Ondanks de relatief beperkte omvang van de organisatie, bestaat de organisatie inmiddels uit drie managementlagen. Die van Directie, Afdelingsmanagers en Teamleiders. Daarnaast kennen we Regisseurs en Coördinatoren. En ondertussen ook 2 programmamanagers (Rijksinfra en Asiel/Migratie).

De regisseur heeft vooral een inhoudelijke “spin in het web” rol richting een aantal beleidsvelden. Het betreft een rol waarvoor de betrokkene een maandelijkse vergoeding ontvangt bovenop zijn formele functionele inschaling. De coördinatoren nemen de operationele taken van de leidinggevende waar. Ook dit betreft een rol en ook zij ontvangen hiervoor een maandelijkse vergoeding.

De praktijk leert dat de grote gelaagdheid onduidelijkheid in rollen en verantwoordelijkheden met zich mee brengt. Daarnaast legt de toenemende complexiteit van vragen steeds meer druk op onze organisatie en onze mensen. De werkdruk is hoog en dat gaat ten koste van kwaliteit en de aandacht voor de medewerkers.

4. Voorgestelde organisatie

De in de inleiding aangehaalde aanpassing van de managementstructuur is gezien het voorgaande een logische keuze. Onderstaande uitwerking geeft de nieuwe structuur weer:



- Directie bestaat uit Gemeentesecretaris/Algemeen directeur en de Directeur Bedrijfsvoering & dienstverlening
- Algemeen Directeur is aandachtsdirecteur voor de blauwe velden
- Directeur Bedrijfsvoering & dienstverlening is aandachtsdirecteur voor de oranje velden

Om te komen tot deze platte organisatie is tevens een aangepaste teamindeling uitgewerkt. De kans om de managementstructuur aan te passen heeft namelijk ook de gelegenheid geboden om naar de grootte van de teams te kijken en daar waar nodig de teamindeling aan te passen. Hierbij is gekeken naar de omvang van toekomstige teams. Dit laatste om de “span of attention” voor toekomstige leidinggevenden behapbaar te houden.

In praktijkvoorbeelden wordt een span of attention van 15 tot 30 medewerkers gezien als een realistische omvang. Dit aantal is hier als richtlijn gebruikt. Het betreft uiteraard een richtlijn, want het bepalen van een gezonde span of attention is afhankelijk van meerdere factoren en kan per team verschillen. Denk aan factoren zoals: Sturingsmechanisme, aard van de werkzaamheden, de taakbekwaamheid en zelfredzaamheid van de medewerkers in het team, stabiliteit van de omgeving en de mate van hulpconstructies die je als manager tot je beschikking hebt.
Daarnaast is ook gekeken naar logische verbanden in werkzaamheden (keten).

Concreet heeft dit de grootste impact op WOZ & Belastingen en Vastgoed & Grondzaken.

- Bij het huidige Team Organisatie ondersteuning met daarin WOZ & Belastingen en gegevensbeheer is de omvang groot. En bij een platte organisatie die we op het oog hebben, met een grotere integrale verantwoordelijkheid voor de teammanager, kan hierdoor de aandacht en tijd voor de medewerkers in het team onder druk komen te staan. Bij het bepalen welke onderdeel overgeheveld kan worden naar een ander team, is gekeken met welke keten een logisch verband kan worden gemaakt. Dit heeft geleid tot de keuze om het onderdeel WOZ & Belastingen en gegevensbeheer als geheel over te hevelen naar team Business Control. Het Team Organisatie ondersteuning krijgt in de nieuwe structuur de naam Integrale informatie voorziening (Team IIV).
- Bij het cluster Vastgoed & Grondzaken is vooral aansluiting gezocht met een meer voor de hand liggende keten. Dit betekent dat de Beleidsadviseurs grondzaken naar Team gebiedsontwikkeling gaan, Gebouwen en accommodatie beheer gaat naar Team Leven en meedoen en Gegevensbeheer vastgoed gaat naar Team B&C.

Een uitwerking van de teamindeling is ter informatie als **bijlage I** toegevoegd.

In de nieuwe situatie werken we nog maar met 2 managementlagen: Directie en de teammanagers. De directie vormt samen met de teammanagers het MT.

- De Teamleider komt in gewijzigde vorm terug in de functie van Teammanager. Door het wegvallen van de laag van afdelingsmanager, vallen zij direct onder de verantwoordelijkheid van de directie. Zij nemen de taken en verantwoordelijkheden die eerst bij afdelingsmanager lagen over. En zij komen hierdoor in een directere verbinding te staan met het bestuur en worden verantwoordelijk voor de PIOFACH-taken.

  De teammanager heeft een breder scala aan verantwoordelijkheden. Zo zijn ze verantwoordelijk voor de operationele taken en HR aangelegenheden maar kunnen ze ook betrokken worden bij strategische vraagstukken. Tevens blijven ze verantwoordelijk voor het oplossen van dagelijkse inhoudelijke uitdagingen. Kort gezegd; de teammanagers zijn integraal verantwoordelijk voor de mensen, middelen en output.

  De manager is een faciliterend leider die het ondersteunen van de medewerkers in het uitvoeren van hun werk centraal heeft staan en daarmee de prestaties van de medewerkers, het team en de organisatie kan vergroten. De manager hoeft geen specialist op de inhoud te zijn, maar heeft er wel kennis van of affiniteit mee.
  Om als manager deze integrale verantwoordelijkheid te kunnen nemen, zal de directie de managers hierin faciliteren. Naast sparringpartner (vanuit de aandachtsvelden) is

het ook noodzakelijk om als directie er voor te zorgen dat de managers kunnen leunen op vaste businesspartners (zoals HR en Business control) die ze in een vroegtijdig stadium kunnen betrekken bij hun uitdagingen. De teammanager moet met de vaste businesspartners het reilen en zeilen van het team bespreken en bepalen. Aan de hand van een op te stellen strategisch plan kan de teammanager vervolgens voor zijn team inzichtelijk maken wat er (verder) nodig is om de impact van de aangepaste managementstructuur en het wegvallen van de rol van regisseur het beste op te vangen.

- De rol van regisseur komt niet meer terug in de nieuwe situatie, met uitzondering van de (product)regisseur P&C.
- De rol en inzet van coördinator blijft bestaan.

Daarnaast kent het huidige team BOR als enige onderdeel een bedrijfsleider. Dit team en de functie van bedrijfsleider blijft intact en ongewijzigd. Zij krijgen wel een andere plek in de nieuwe structuur en worden onderdeel van het Team Openbare Ruimte.

5. De direct betrokkenen; rollen en (personele-) gevolgen

5.1 De teamleiders

De huidige leidinggevenden op de bestaande teams worden het meeste geraakt door de beoogde verandering. Immers, zij krijgen door het absorberen van de taken en verantwoordelijkheden van afdelingsmanagers een deels aangepaste functie. Hiertoe is de functiebeschrijving (en bijbehorende indeling) Teammanager door de directie op 15 april vastgesteld. Opgemerkt dient te worden dat het een generiek profiel betreft. Maar dat dit profiel ook voldoende ruimte geeft om per team de rol van manager zo in te vullen als dat nodig blijkt te zijn. De functiebeschrijving is ter informatie als **bijlage II** bij dit stuk opgenomen en ingeschaald in schaal 13.

De nieuwe structuur kent in totaal 10 teammanager posities. In de huidige situatie zijn 4 teamleiders (schaal 12) in vaste dienst werkzaam. Zij volgen hun teams in de nieuwe situatie en worden direct geplaatst in de functie van teammanager (schaal 13) op zo'n manier dat zij als het ware hun huidige team 'volgen', vanuit het principe "mens volgt werk". Hiermee willen we het vertrouwen in onze huidige teamleiders uitspreken en voor hen de transitie zo comfortabel mogelijk maken. De verdere beoordeling zal plaatsvinden conform ons regulier HR beleid.

Betreft:

- Teamleider Frontoffice wordt Teammanager Frontoffice. Teamsamenstelling blijft hetzelfde.
- Teamleider Wegwijs+ wordt Teammanager Wegwijs+. Teamsamenstelling blijft hetzelfde
- Teamleider Vergunningen & Veiligheid wordt Teammanager Vergunningen & Veiligheid. Teamsamenstelling blijft hetzelfde.
- Teamleider Business Control wordt Teammanager Business Control. Team wordt uitgebreid met WOZ & Belastingen en gegevensbeheer

Bovenstaande groep teamleiders wordt met ingang van 1 september 2024 benoemd in de functie van teammanager. De periode van 1 september tot uiterlijk 1 januari 2025 geldt als overgangsperiode. Deze periode wordt gebruikt voor de verdere implementatie van de structuurwijziging in o.a. de systemen, regelingen en de P&C cyclus.

Om onze teamleiders een zoveel als mogelijk zachte landing te bieden in de nieuwe functie, zal er een MT traject worden opgestart waarin de teammanagers samen met de directie hun rol zowel gezamenlijk als op individuele basis verder vorm gaan geven en verduidelijken. Wij bieden de nieuwe teammanagers hierin de tijd en de mogelijkheden om zich in deze rol verder te bekwamen en hun (faciliterende) leiderschapskwaliteiten verder te ontwikkelen. Een ontwikkel assessment zal onderdeel hiervan uitmaken.

De nieuwe structuur vraagt daarbij om een (verdere) uitwerking van de in de visie “Vught bouwt verder” aangehaalde 4 steigers: Dienstverlening, Cultuur, Bestuurlijk – Ambtelijk samenspel en Goed werkgeverschap. Denk daarbij aan de uitwerking van: de kaders, ondersteuning en toezicht (KOT*), handvaten en spelregels bij de sturing op de PIOFACH -taken, een (management)cyclus / overlegstructuur, de wijze van samenwerken en de aanspreek- en feedback cultuur. Ook dit zal een plek krijgen in het traject.

Het benodigde tijdspad en de (verdere) invulling van dit traject wordt in Q3 gezamenlijk opgepakt en uitgewerkt in samenwerking met de directie en HR.

** Uitwerking Kaders, Ondersteuning en Toezicht. Hiervoor is het doel dat (**kaders**) afspraken, opdrachten en beleidsregels zo SMART mogelijk geformuleerd zijn voor alle onderdelen van de organisatie. Duidelijk moet ook zijn hoe de **ondersteuning** (denk aan HR, financiën en communicatie) hiervoor ingericht gaat worden. Tot slot vraagt dit de inrichting van de (wijze van) controle, evaluatie en beoordeling op basis van de afgesproken kaders (**Toezicht**) met als doel tijdige signalering om bij te kunnen sturen, leren en verbeteren.*

5.2 Regisseurs

De regisseursrol komt te vervallen, met uitzondering van de (product)regisseur P&C.

In de huidige situatie kennen we een medewerker ontwikkeling II en een projectleider II (beiden schaal 11 functies) die tot heel recent de rol van regisseur bekleedden. De regisseur Leven & Meedoen en de regisseur Inrichting openbare ruimte. Beiden functionarissen nemen momenteel op tijdelijke basis de functie van teamleider Team Leven & Meedoen respectievelijk Team Inrichting openbare ruimte (schaal 12) waar. Zij verkeren in een andere positie dan de hierboven beschreven teamleiders. Zij hebben namelijk formeel de functie van medewerker ontwikkeling en projectleider en deze functies wordt niet geraakt door deze structuurwijziging. Zij krijgen de mogelijkheid zich de vaardigheden om de nieuwe functie goed en volledig te vervullen nog eigen te maken onder de conditie dat zij deze functie tijdelijk voor een in overleg te bepalen periode op proef kunnen gaan vervullen. Een ontwikkelassessment zal onderdeel uitmaken van deze proefperiode.

Juridische check

Om bovenstaande zorgvuldig en goed in te vullen is advocatenkantoor CARPA gevraagd om mee te denken en een advies uit te brengen. Hun advies heeft geleid tot bovenstaande uiteenzetting en procesafspraken.

In **bijlage III** de was wordt lijst met betrekking tot deze functies en rollen.

5.3 Vacatures teammanagers – gefaseerde werving

Na bovenstaande exercitie ontstaat er voor de volgende teams een vacature:

- Duurzame Leefomgeving
- Gebiedsontwikkeling
- Integrale Informatievoorziening (IIV)
- Bedrijfsvoering (HR, Juridische Zaken en Communicatie)
- Leven & Meedoen
- Openbare ruimte

De werving zal gefaseerd worden opgepakt. De teams Duurzame Leefomgeving, Gebiedsontwikkeling, IIV en Bedrijfsvoering worden momenteel ingevuld door externen. Gezien de urgentie en het naderende vertrek van een aantal externen zal voor de zomer – voorafgaand aan een formeel besluit - gestart worden met de werving van de managers voor de teams Duurzame Leefomgeving, Gebiedsontwikkeling en IIV (fase 1). Dit is met de OR besproken en hierop is door OR positief geadviseerd met de aantekening dat de werving een invulling is binnen de huidige structuur.

Na de zomer zal gestart worden met de werving van de manager Bedrijfsvoering (fase 2) en tegen het einde van het jaar start de werving van de manager Leven & Meedoen, de manager Openbare ruimte en Directeur Bedrijfsvoering & Dienstverlening (fase 3).

De werving voor deze vacatures wordt ingezet conform ons werving- en selectiebeleid. Een selectie assessment zal onderdeel uitmaken van de selectieprocedure bij nieuwe managers. De geplaatste teammanagers kunnen uiteraard bij interesse in een management positie voor een ander team, solliciteren op de betreffende vacature. De medewerkers uit de teams worden betrokken bij de werving van de managers.

5.4 De ondernemingsraad

Het formele adviesrecht van de OR is beperkt tot de personele- en de daarmee gepaard gaande financiële gevolgen van de hierboven beoogde structuurwijziging.

Een structuurwijziging zoals hier voorgenomen valt in beginsel onder de aangelegenheden waarover ingevolge het bij of krachtens de Wet op de ondernemingsraden (WOR) bepaalde overleg moet plaatsvinden tussen de ondernemer en de ondernemingsraad. Dat staat in artikel 23 lid 2 van de WOR.

Artikel 46d, aanhef en onder b van de WOR maakt hierop echter een uitzondering voor aangelegenheden die betrekking hebben op de publiekrechtelijke vaststelling van taken van publiekrechtelijke lichamen en onderdelen daarvan, evenals het beleid ten aanzien van de uitvoering van die taken, behoudens voor zover het betreft de gevolgen daarvan voor de werkzaamheden van de in de onderneming werkzame personen. Dit betreft het zogenoemde primaat van de politiek.
De bepaling in art. 46d van de WOR beoogt besluiten van democratisch gecontroleerde organen die een politieke afweging vergen van de daaraan verbonden voor- en nadelen te onttrekken aan het adviesrecht van de ondernemingsraad.

De bevoegdheid regels vast te stellen over de ambtelijke organisatie van de gemeente — de griffie uitgezonderd — is op grond van de Gemeentewet belegd bij het college van burgemeester en wethouders. De voorgestelde inrichting van de organisatie is van wezenlijk belang voor het realiseren van de beleidsdoelstellingen van het college. Het besluit dat daarop het oog heeft raakt daarom aan de uitoefening van publiekrechtelijke taken en is in zoverre het resultaat van een proces dat staat onder controle van een lichaam waarvan de leden democratisch zijn verkozen. En valt daarmee onder de werking van artikel 46 WOR.

De beoogde wijziging van de managementstructuur als zodanig is uitgezonderd van het formele adviesrecht van de ondernemingsraad. We vinden het echter van belang dat we de mening van de OR op de wijziging kennen en hebben de OR uitgenodigd om dit met de Directie te delen.

5.5 Het college

Het college is het bevoegd orgaan om te besluiten over de structuurwijziging. Het college is vooraf mondeling meegenomen en het definitieve voorstel wordt ter besluitvorming aan het college voorgelegd.

6. Financiële consequenties

Huidige structuur				
Functie	**Schaal**	**fte**	**Salaris 1fte**	**Loonkosten**
Gemeentesecretaris	15	1	€ 156.855,46	€ 156.855,46
Adjunct-directeur	14	1	€ 144.028,13	€ 144.028,13
Manager Ontwikkeling	13	1	€ 132.189,25	€ 132.189,25
Manager Dienstverlening	13	1	€ 132.189,25	€ 132.189,25
Teamleider business control	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Teamleider organisatieondersteuning	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Teamleider frontoffice	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Teamleider Vergunningen en Veiigheid	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Teamleider wegwijs+	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Regisseur gebiedsontwikkeling	12	1	€ 122.894,94	€ 122.894,94
Regisseur meedoen	11	1	€ 109.658,33	€ 109.658,33
Regisseur ruimtelijk beleid	11	1	€ 109.658,33	€ 109.658,33
Regisseur inrichting openbare ruimte	11	1	€ 109.658,33	€ 109.658,33
Regisseur vastgoed en grondzaken	11	1	€ 109.658,33	€ 109.658,33
Bedrijfsleider BOR	10	1	€ 96.567,03	€ 96.567,03
TOTAAL		**15**		**€ 1.837.832,08**

Nieuwe structuur				
Functie	**Schaal**	**fte**	**Salaris 1fte**	**Loonkosten**
Gemeentesecretaris	15	1	€ 156.855,46	€ 156.855,46
Directeur bedrijfsvoering en dienstverlening	14	1	€ 144.028,13	€ 144.028,13
Teammanager	13	10	€ 132.189,25	€ 1.321.892,50
Bedrijfsleider BOR	10	1	€ 96.567,03	€ 96.567,03
		13		**€ 1.719.343,12**

7. Communicatie

Wij vinden het belangrijk dat alle medewerkers en betrokkenen op de hoogte zijn van de ontwikkelingen. De direct betrokkenen zijn vooraf geïnformeerd, het MT is meegenomen en de directie heeft alle teams bezocht en ze geïnformeerd over het proces en de ontwikkelingen op hoofdlijnen. Op intranet wordt de organisatie in zijn geheel via updates op de hoogte gehouden van de ontwikkelingen.

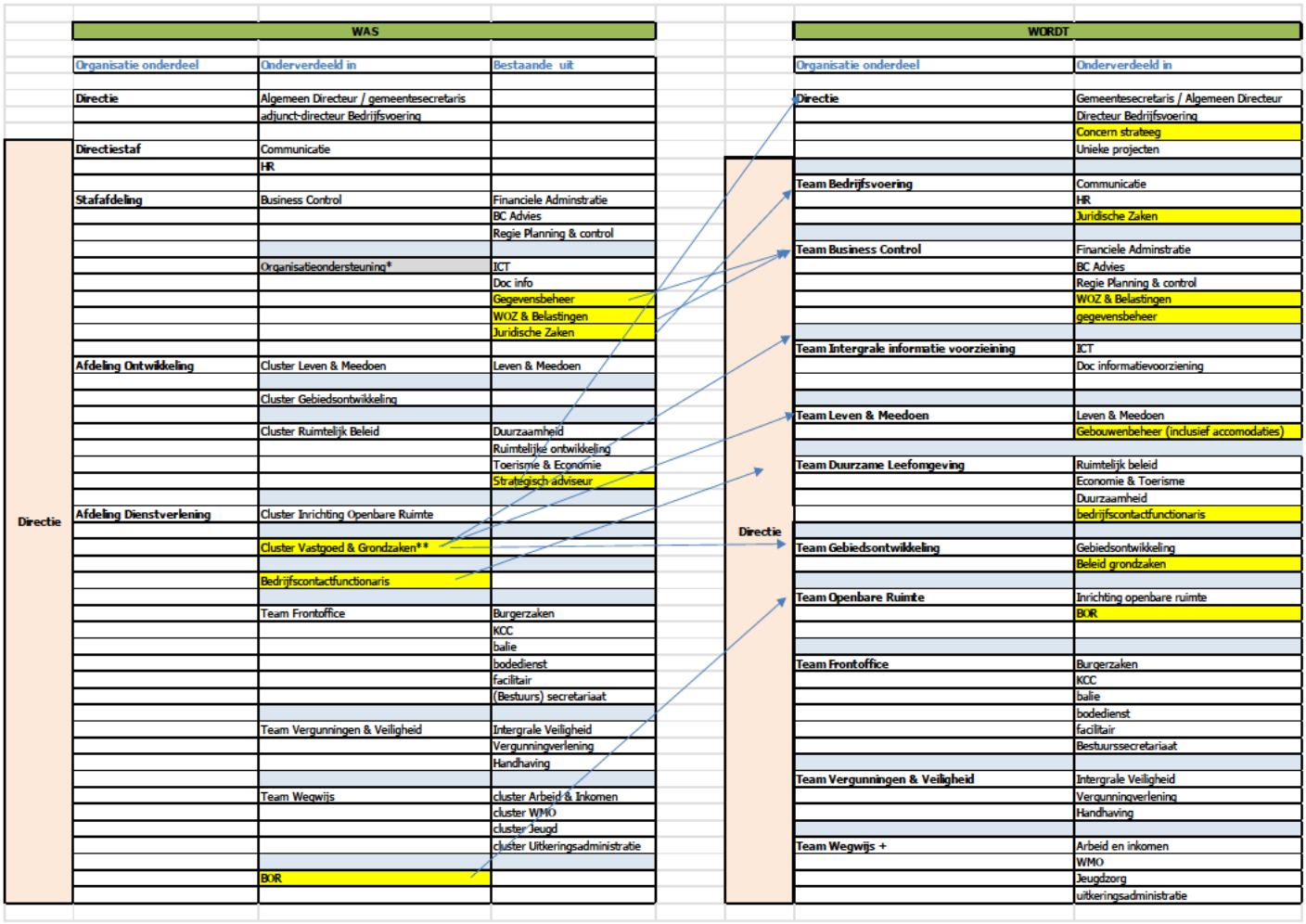
8. Proces- en mijlpaalplanning

In **bijlage IV** is een proces- en mijlpaalplanning opgenomen. Hierin is op hoofdlijnen uitgewerkt welke stappen moeten worden gezet en wanneer zij zullen zijn afgerond. Deze planning is met alle betrokkenen doorgenomen en hierop is commitment afgegeven.

Bijlagen

I. Teamindeling
II. Functiebeschrijving Teammanager
III. Was wordt lijst
IV. Mijlpaalplanning

I Bijlage Teamindeling



	WAS				WORDT	
	Organisatie onderdeel	Onderverdeeld in	Bestaande uit		Organisatie onderdeel	Onderverdeeld in
Directie	Directie	Algemeen Directeur / gemeentesecretaris			Directie	Gemeentesecretaris / Algemeen Directeur
		adjunct-directeur Bedrijfsvoering				Directeur Bedrijfsvoering
						Concern strateeg
	Directiestaf	Communicatie				Unieke projecten
		HR				
					Team Bedrijfsvoering	Communicatie
	Stafafdeling	Business Control	Financiele Adminstratie			HR
			BC Advies			Juridische Zaken
			Regie Planning & control			
					Team Business Control	Financiele Adminstratie
		Organisatieondersteuning*	ICT			BC Advies
			Doc info			Regie Planning & control
			Gegevensbeheer			WOZ & Belastingen
			WOZ & Belastingen			gegevensbeheer
			Juridische Zaken			
					Team Intergrale informatie voorzieining	ICT
	Afdeling Ontwikkeling	Cluster Leven & Meedoen	Leven & Meedoen			Doc informatievoorziening
		Cluster Gebiedsontwikkeling				
					Team Leven & Meedoen	Leven & Meedoen
		Cluster Ruimtelijk Beleid	Duurzaamheid			Gebouwenbeheer (inclusief accomodaties)
			Ruimtelijke ontwikkeling			
			Toerisme & Economie		Team Duurzame Leefomgeving	Ruimtelijk beleid
			Strategisch adviseur			Economie & Toerisme
						Duurzaamheid
Directie	Afdeling Dienstverlening	Cluster Inrichting Openbare Ruimte		Directie		bedrijfscontactfunctionaris
		Cluster Vastgoed & Grondzaken**			Team Gebiedsontwikkeling	Gebiedsontwikkeling
						Beleid grondzaken
		Bedrijfscontactfunctionaris				
					Team Openbare Ruimte	Inrichting openbare ruimte
		Team Frontoffice	Burgerzaken			BOR
			KCC			
			balie			
			bodedienst		Team Frontoffice	Burgerzaken
			facilitair			KCC
			(Bestuurs) secretariaat			balie
						bodedienst
		Team Vergunningen & Veiligheid	Intergrale Veiligheid			facilitair
			Vergunningverlening			Bestuurssecretariaat
			Handhaving			
					Team Vergunningen & Veiligheid	Intergrale Veiligheid
		Team Wegwijs	cluster Arbeid & Inkomen			Vergunningverlening
			cluster WMO			Handhaving
			cluster Jeugd			
			cluster Uitkeringsadministratie		Team Wegwijs +	Arbeid en inkomen
						WMO
		BOR				Jeugdzorg
						uitkeringsadministratie

- *De geel gearceerde onderdelen krijgen een andere plek in de nieuwe structuur*

*** Directiebesluit met betrekking tot het onderdeel Organisatieondersteuning (OO):**
Vanaf 1 maart 2024 wordt er nog niet formeel, maar wel in de geest gewerkt van het nieuwe team Integrale Informatie Voorziening (IIV)
Het nieuwe team IIV wordt gevormd door de volgende onderdelen uit het oude team Organisatieondersteuning: ICT en informatiebeleid Documentaire Informatievoorziening en Gegevensbeheer (basisadministraties)

**** Cluster vastgoed & grondzaken:**

Beleidsadviseurs grondzaken naar Team gebiedsontwikkeling
Gebouwen en accommodatie beheer gaat naar Team Leren en meedoen
Gegevensbeheer vastgoed gaat naar Team IIV

II Bijlage Functieomschrijving Teammanager

Generiek functieprofiel Teammanager

Algemeen
Je bent als Teammanager verantwoordelijk voor jouw team, zowel inhoudelijk als qua personeel. Je bent daarbij binnen de budgettaire randvoorwaarden en de vastgestelde inzet van mensen en materiële middelen aanspreekbaar op de realisatie van de vastgestelde organisatiedoelen en beleid en doet voorstellen daaromtrent.

Als teammanager ben je vooral een faciliterend leider die het ondersteunen van de medewerkers in het uitvoeren van hun werk centraal heeft staan en daarmee de prestaties van de medewerkers, het team en de organisatie kan vergroten. Als teammanager hoef je geen specialist te zijn op de inhoud maar heb je er wel kennis van en affiniteit mee.

Als teammanager val je direct onder de verantwoording van de directie, bestaande uit de Gemeentesecretaris/Algemeen Directeur en de Directeur Bedrijfsvoering & Dienstverlening. De directie vormt samen met de teammanagers het MT.
De directie werkt als één orgaan samen en neemt gezamenlijk besluiten ten behoeve van de organisatie. Daarbij werken beide directieleden vanuit hun eigen aandachtsvelden. Als aandachts-directeur zijn zij daarmee het eerste aanspreekpunt en sparringpartner voor de teammanagers.

Functieprofiel

Concernsturing

- Je geeft, samen met bestuurders, de directie, collega managers integraal (horizontaal en verticaal) uitvoering aan de opgaven, producten en diensten waarvoor de gemeente Vught staat, op de wijze zoals beschreven onder de overige resultaatgebieden;
- Je volgt externe en interne ontwikkelingen en geeft op basis daarvan mede invulling aan de strategische koers van de organisatie teneinde de bestuurlijke ambities te realiseren;
- Je opereert hierin binnen de context van wet- en regelgeving en/of bestuurlijke en ambtelijk vastgestelde kaders, doelstellingen en beleid;
- Je maakt, vanuit een integrale aanpak de vertaalslag van de strategische koers voor de organisatie naar een tactisch jaarplan voor je eigen team met heldere prestatie-indicatoren voor de te leveren resultaten, prestaties en inzet;
- Je bent een volwaardige gesprekspartner voor het college van B&W, de directie en de collega teammanagers.

Integraal management

- Je draagt zorg voor de dagelijkse aansturing van jouw team waarbij je de kernwaarden van de gemeente Vught (dienstverlenend, ondernemend, eigenaarschap en flexibiliteit) combineert met jouw eigen kenmerkende en inspirerende stijl van leidinggeven;
- Je geeft op een mensgerichte, inspirerende en enthousiaste wijze leiding aan je team en de individuele medewerkers;
- Je weet een veilige omgeving te creëren met open communicatie, waarbij ruimte is voor het geven van constructieve feedback.
- Je weet wat jouw medewerkers beweegt, je faciliteert ze zodat zij kunnen doen waar ze goed in zijn en bevordert eigenaarschap binnen de functie. Je zorgt ervoor dat je regelmatig hierover in gesprek bent met jouw medewerkers. Dit doe je in lijn met onze regeling “HR-gesprek” waarbij je met elkaar resultaatgerichte afspraken maakt en hierop monitort en waar nodig ondersteunt en bijstuurt;
- Je bent sparringpartner voor de medewerkers op strategisch, tactisch en / of operationeel niveau;
- Je bent verantwoordelijk voor een optimale opbouw, samenstelling en omvang van je team waarmee je toekomstige veranderingen en ontwikkelingen het hoofd kunt bieden en maakt hierbij slim gebruik van strategische personeelsplanning;
- Je bevordert de samenwerking en kennisdeling zowel binnen het team als met andere teams;

Bedrijfsvoering

- Je zorgt dat je op de hoogte bent en blijft van veranderingen en koerswijzigingen binnen de organisatie en binnen het werkveld van je team. Je stuurt daarbij continu bij naar de huidige situatie. Je kijkt daarbij verder dan je eigen team en werkt samen met je collega-teammanagers aan de bedrijfsvoering en samenhangende koers voor organisatie;
- Je bewaakt hierin de planning en control van de bedrijfsprocessen binnen het team.
- Je voert de regie en realiseert binnen de gestelde (financiële) kaders de PIOFACH-doelen en taken (Personeel, Informatievoorziening, Organisatie, Financiën, Algemene zaken, Communicatie en Huisvesting) voor het eigen team, in nauwe samenwerking met de collega teammanagers;
- Je bepaalt binnen de gestelde (financiële) kaders (afspraken, opdrachten en beleidsregels) de inzet van mensen en middelen ter realisatie van de te leveren producten en diensten.
- Gebaseerd op Kaders, Ondersteuning en Toezicht (KOT) focus je je op het behalen van de resultaatafspraken, ruim ondersteund door de bedrijfsvoering onderdelen en met de vrijheid om de wijze waarop (zoveel mogelijk) naar eigen inzicht in te richten binnen de gestelde kaders;
- Je bent verantwoordelijk en legt verantwoording af voor de middelen die beschikbaar zijn voor jouw team. Tevens ben je verantwoordelijk voor de doorkijk naar benodigde middelen die voor jouw team in de toekomst nodig zijn, en dit inzichtelijk te maken en te borgen in de P&C producten;
- Je schrijft een jaarplan voor jouw team en zorgt voor een goede uitvoering.

Producten en diensten

- Je vertaalt het organisatie beleid naar de ontwikkeling, voorbereiding en -uitvoering van de producten en diensten binnen jouw team;
- Je bewaakt en bevordert de kwaliteit, kwantiteit en tijdigheid van de dienstverlening en de bijbehorende processen;
- Je initieert, coördineert en bewaakt de inrichting en oplevering van projecten die bijdrage aan de ontwikkeling en implementatie van de producten en diensten binnen jouw team.

Netwerken

- Je ontwikkelt en onderhoudt een relatienetwerk binnen en/of buiten de organisatie en daar waar nodig initieer en bevorder je samenwerking met organisaties/partijen;
- Je bewaakt en beheert contracten met partijen/belanghebbenden;

Kennis

- WO werk- en denk niveau;
- Aantoonbare ervaring met leidinggeven;
- Aantoonbare kennis van en ervaring met vraagstukken op het gebied van inrichten, verbeteren van werkprocessen, de P&C-cyclus en HR-vraagstukken .
- Ervaring met werken in een politiek bestuurlijke omgeving is een pre;
- Kennis van het managen van veranderingen en ontwikkelingen en het vermogen om veranderingen te faciliteren is een pre;

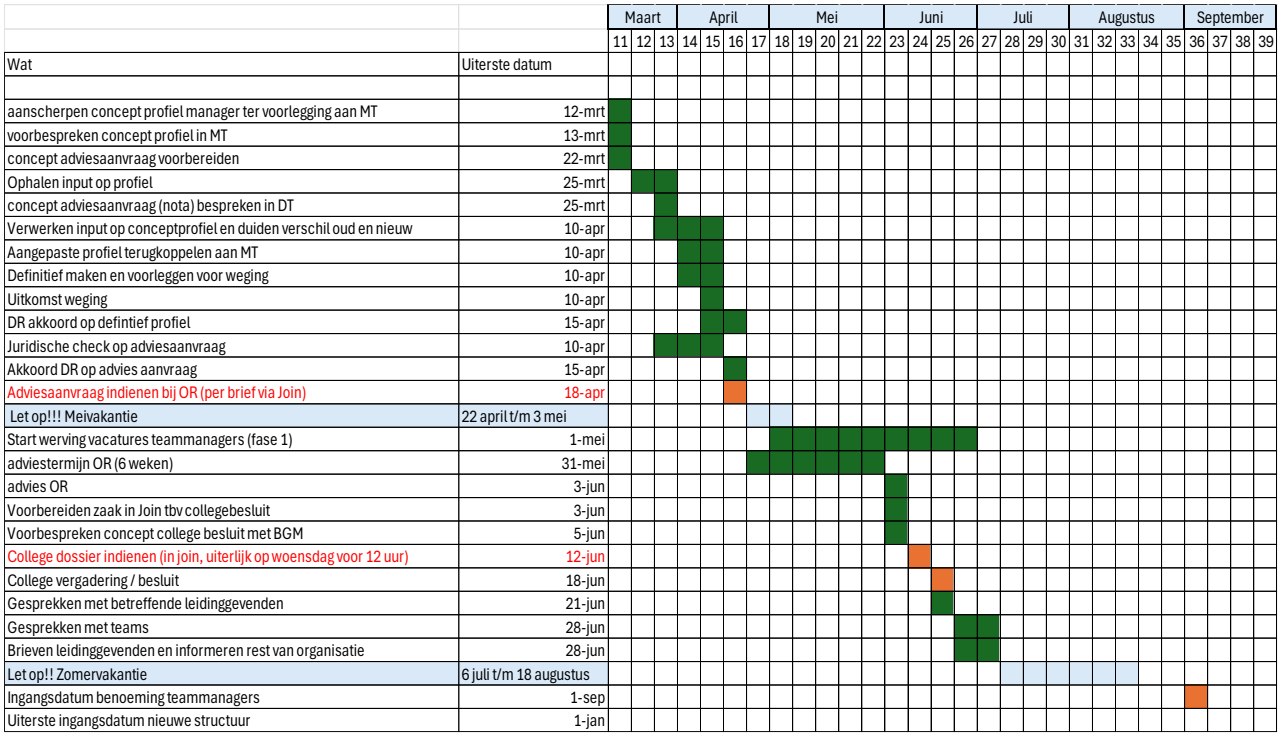
Eigenschappen/competenties

- **Mensgericht leiderschap**: je inspireert, stimuleert en enthousiasmeert medewerkers door voorbeeldgedrag vanuit de visie en kernwaarden van de organisatie en hebt oog voor hun behoeften.
- **Organisatiesensitiviteit**: je bent goed op de hoogte van wat er speelt binnen de organisatie. Je hebt oog voor de effecten van het eigen handelen en activiteiten op andere onderdelen in de organisatie en houdt daar rekening mee.
- **Resultaatgerichtheid**: je bent gericht op het behalen van de afgesproken doelen en resultaten en je wil deze koersvast op effectieve en efficiënte manier behalen.
- **Dienstverlenend**: Je denkt en handelt vanuit het perspectief van onze inwoners en ons bestuur. Je vertaalt de behoeften, wensen en verwachtingen van de inwoners en het bestuur naar succesvolle producten en diensten.
- **Ondernemend**: Je bent creatief, handelt zelfstandig en bent grensverleggend bezig binnen de vastgestelde (financiële) kaders. Je zoekt daarbij actief naar kansen om het vastgestelde doel zo efficiënt en effectief mogelijk te bereiken.
- **Eigenaarschap**: Je voelt je verantwoordelijk om een bijdrage te leveren aan de organisatie, handelt hiernaar en bent hierop aanspreekbaar. Je neemt het initiatief om nieuwe zaken op te pakken. Je ontfermt je over je taken, voelt je verantwoordelijk en denkt flexibel en oplossingsgericht. Je neemt de lead en bent een voorbeeldfunctie voor je team.
- **Flexibiliteit**: Je kunt je snel en effectief aanpassen aan de veranderende vraag van onze omgeving, nieuwe situaties en onverwachte omstandigheden, zonder dat dit ten koste gaat van de kwaliteit van het werk of de prestaties.

Bijlage III Was wordt lijst

WAS				WORDT			
Func. schaal	*Organisatie onderdeel*	*Functie / rol oud*		*Wijziging*	*Functie nieuw*	*Func. schaal*	
13	Afdeling Ontwikkeling	manager ontwikkeling	Niet ingevuld	Functie vervallen			
13	afdeling Dienstverlening	manager dienstverlening	Inhuur	Functie vervallen			
12	Afdeling Ontwikkeling	regisseur gebiedsontwikkeling	Inhuur	rol vervalt	Teammanager Gebiedsontwikkeling	13	Vacature
11	Afdeling Ontwikkeling	regisseur leven & meedoen	vaste medewerker	rol vervalt	Teammanager Leven & Meedoen	13	Vacature
12	afdeling Dienstverlening	teamleider frontoffice	vaste medewerker	Gewijzigde functie	Teammanager Frontoffice	13	
12	afdeling Dienstverlening	teamleider wegwijs+	vaste medewerker	Gewijzigde functie	Teammanager Wegwijs+	13	
12	afdeling Dienstverlening	teamleider Vergunningen en Veiigheid	vaste medewerker	Gewijzigde functie	Teammanager Vergunningen & Veiligheid	13	
11	afdeling Dienstverlening	regisseur inrichting openbare ruimte	vaste medewerker	rol vervalt	Teammanager Openbare ruimte	13	Vacature
11	afdeling Dienstverlening	regisseur vastgoed en grondzaken	Niet ingevuld	rol vervalt			
12	afdeling Dienstverlening	teamleider business control	vaste medewerker	Gewijzigde functie	Teammanager Business Control	13	
12	afdeling Dienstverlening	teamleider Organisatieondersteuning	Inhuur	Functie vervallen	Teammanager Integrale Informatievoorziening (IVV)	13	vacature
11	afdeling Dienstverlening	regisseur ruimtelijk beleid	Inhuur	rol vervalt	Teammanager Duurzame Leefomgeving	13	vacature
				Nieuw	Teammanager Bedrijfsvoering (HR, JZ en communicatie)	13	vacature

Bijlage IV Planning



Wat	Uiterste datum
aanscherpen concept profiel manager ter voorlegging aan MT	12-mrt
voorbespreken concept profiel in MT	13-mrt
concept adviesaanvraag voorbereiden	22-mrt
Ophalen input op profiel	25-mrt
concept adviesaanvraag (nota) bespreken in DT	25-mrt
Verwerken input op conceptprofiel en duiden verschil oud en nieuw	10-apr
Aangepaste profiel terugkoppelen aan MT	10-apr
Definitief maken en voorleggen voor weging	10-apr
Uitkomst weging	10-apr
DR akkoord op defintief profiel	15-apr
Juridische check op adviesaanvraag	10-apr
Akkoord DR op advies aanvraag	15-apr
Adviesaanvraag indienen bij OR (per brief via Join)	18-apr
Let op!!! Meivakantie	22 april t/m 3 mei
Start werving vacatures teammanagers (fase 1)	1-mei
adviestermijn OR (6 weken)	31-mei
advies OR	3-jun
Voorbereiden zaak in Join tbv collegebesluit	3-jun
Voorbespreken concept college besluit met BGM	5-jun
College dossier indienen (in join, uiterlijk op woensdag voor 12 uur)	12-jun
College vergadering / besluit	18-jun
Gesprekken met betreffende leidinggevenden	21-jun
Gesprekken met teams	28-jun
Brieven leidinggevenden en informeren rest van organisatie	28-jun
Let op!! Zomervakantie	6 juli t/m 18 augustus
Ingangsdatum benoeming teammanagers	1-sep
Uiterste ingangsdatum nieuwe structuur	1-jan

Voorblad

Beantwoording adviesaanvraag
‘‘Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024’

Datum:	29-05-2024
In opdracht van:	WOR-bestuurder
Opgesteld door:	Ondernemingsraad Gemeente Vught
Ondersteund door:	Buro Kwadraat vertegenwoordigt door Martien Plasmeijer, Pieter Oegema, Arnoud Gazan
Afgestemd met:	Het preadvies is afgestemd met een afvaardiging van de OR achterban op 22 mei 2024 en vervolgens met de directie 23 mei 2024
Versie:	1.0 (organisatie)

VOORWOORD 3

INLEIDING 4

LEESWIJZER 4
EERSTE INDRUK OR VAN UW ADVIESAANVRAAG 4

HET OR-ADVIES 6

MANAGEMENT SAMENVATTING 6
1. INLEIDING 6
2. STRATEGISCH KADER 7
3. HUIDIGE ORGANISATIE EN HAAR KENMERKEN 8
4. VOORGESTELDE ORGANISATIE 9
5. DE DIRECT BETROKKENEN; ROLLEN (PERSONELE GEVOLGEN) 10
6. FINANCIËLE CONSEQUENTIES 12
7. COMMUNICATIE 14

CONCLUSIES 16

ONZE AANBEVELINGEN 17

BIJLAGE I FEEDBACK EN REACTIES VAN DE ACHTERBAN 21

BIJLAGE II OR BELEVINGSLIJN VISIE 'VUGHT BOUWT VERDER' TOT 18 APRIL JL. 22

Voorwoord

We willen u bedanken voor de adviesaanvraag ‘Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024’ welke de OR op 18 april 2024 heeft ontvangen. U heeft ons verzocht om onze mening over uw adviesaanvraag uiterlijk 31 mei 2024 te delen met als doel uw definitieve voorstel ‘Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024’ 12 juni a.s. ter besluitvorming aan het College voor te leggen. U stelt in dit verband dat de OR alleen adviesrecht heeft op de personele en financiële gevolgen die voortvloeien uit het voorgenomen besluit.

Alvorens over te gaan op de beantwoording van uw adviesaanvraag hechten wij eraan om het bestaansrecht van de OR-gemeente Vught met u en alle lezers van ons advies te delen. Anders gezegd; u meenemen in waar de OR in de kern van is en dat van daaruit de adviesaanvraag wordt beantwoord.

Het bestaansrecht van de OR is:
De ondernemingsraad van gemeente Vught signaleert, adviseert en controleert in het belang van het goed functioneren van de medewerkers & de organisatie, zodat:

- Medewerkers werkplezier ervaren, zich begrepen, gehoord en vertegenwoordigd voelen.
- Verbeteringen op het gebied van veiligheid, gezondheid, welzijn en bedrijfsvoering worden gecreëerd.
- Gemeente Vught vanuit een stabiele basis zich toekomstbestendig kan door ontwikkelen.

De OR is u erkentelijk voor de geboden gelegenheid dat wij met professionele ondersteuning van Buro Kwadraat uw adviesaanvraag integraal kunnen beantwoorden. De OR beoogt met dit advies in samenhang maximaal bij te dragen aan een succesvolle realisatie van de door u opgestelde visie ‘Vught bouwt verder’.

Voorop staat dat de OR zich sterk wil maken voor een betekenisvolle organisatie waar samenleving & bestuur zich gehoord en begrepen voelen. En vanuit goed werkgeverschap werkplezier voortdurend tot uiting komt.

Onze bezorgdheid over de mogelijk impact van uw adviesaanvraag op werkplezier, werkgeverschap en gemeentelijk imago heeft ons ertoe aangezet onze achterban te bevragen. Uit ontvangen input leiden wij als rode draad af dat de ziel en de verbinding uit de organisatie dreigt te gaan. En dat raakt ons.

Het tijdsgewricht waarin we leven vraagt van ons allen (College B&W, directie en medewerkers) bij de realisatie van ‘Vught bouwt verder’ als eenheid in alle verscheidenheid te ‘bouwen’ aan een sterke en wendbare organisatie. We roepen ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid om zijn plek te pakken.

Graag spreken wij met u af dat ons advies als co-creërende houvast mag dienen in de dialoog en samenwerking tussen u en de OR. Zoals u in ‘Vught bouwt verder’ beschrijft, is organisatieontwikkeling immers een continuproces.

Inleiding

Leeswijzer

Teneinde het leesgemak te bevorderen, hebben wij de beantwoording van uw adviesaanvraag binnen dezelfde inhoudsopgave uitgewerkt. Wij delen onze bevindingen op personele en financiële gevolgen via open vragen aangevuld met een concreet advies. Ons advies is gericht op meedenken en gehoor geven aan het verlangen van de medewerkers naar duidelijkheid, vertrouwen, in control willen zijn, rust, stabiliteit, werkplezier, heldere doelen, verantwoordelijkheidsverdeling, faciliterend leiderschap, professioneel gedrag, integrale samenwerking, persoonlijke groei, eigenaarschap en toekomstbestendigheid.

De uitvraag onder vakbondsleden van onze organisatie, media-uitingen, de online petitie en diverse signalen die ons vanuit de organisatie bereikten, inspireerde de OR om de samenwerking en omgangsvorm tussen OR en WOR-bestuurder tegen het licht te houden.

Vanuit het denkkader van buiten naar binnen werken, heeft de OR bij Berenschot informatie opgevraagd over hun benchmarkproduct (formatie en kosten bij vergelijkbare gemeenten). We nemen u graag mee in de bevindingen.

Ter afsluiting nemen we u mee in onze conclusies en aanbevelingen waarbij wij onderscheid maken tussen voorwaardelijke en overige adviezen.

Tijdens het preadvies van 23 mei jl. heeft u de OR verzocht in overweging te nemen de bijlagen I en II niet op te nemen in de openbare publicatie van het OR-advies. In het belang van onze organisatie als geheel en ieder afzonderlijk, willigt de OR dit verzoek in. De bijlagen worden daarom alleen gedeeld met directie en college ter ondersteuning van contextuele afweging en besluitvorming.

Eerste indruk OR van uw adviesaanvraag

Graag nemen wij u mee in onze eerste indrukken bij het lezen van uw adviesaanvraag. Naast de verbazing over de insteek vanuit het politiek primaat, ontbrak het ons aan een gedegen onderbouwing en een totaalplaatje. Dit leidde ertoe dat wij ons het volgende zijn gaan afvragen:

1. Bij welk probleem hoort deze oplossing?
2. Waar is een op feiten gebaseerde onderbouwing?
3. Waar is het samenhangende (integrale) implementatieplan van ‘Vught bouwt verder’?

Gevoed door het proces wat aan de adviesaanvraag voorafging, bekroop ons een toenemende bezorgdheid en twijfel. Een vergelijkbaar sentiment kregen we terug van de achterban.

Het gemis van een integraal implementatieplan van ‘Vught bouwt verder’ zorgde ervoor dat de OR breder ging kijken dan alleen op de voorgestelde structuurwijziging. Wat we ons vooral afvragen is het verkrijgen van draagvlak bij medewerkers voor de transformatie en de vereiste professionaliteit van directie/management.

Anders gezegd: De feitelijke onderbouwing is mager. De concrete doelen die met de structuurwijziging bereikt dienen te worden zijn niet expliciet en daarmee niet toetsbaar. Het gemis van een samenhangend implementatieplan geeft (vanuit zichzelf) onduidelijkheid en het gevoel van onveiligheid gevolgd door een toename in personele en financiële risico’s. De allergrootste uitdaging is om vanuit draagvlak van de medewerkers de ambities uit ‘Vught bouwt verder’ te realiseren. Het plan van aanpak daarvoor ontbreekt.

Wij hechten eraan te benadrukken dat de OR de beoogde structuurwijziging niet ter discussie stelt. We mogen volgens het politiek primaat hierover niet adviseren. Daarom stellen we de structuurwijziging niet ter discussie. Wel vragen wij ons sterk af of het doorvoeren van een structuurwijziging zonder een integraal implementatieplan de organisatie werkelijk vooruithelpt. We zijn bezorgd over de onderbouwing, de implementatie en het ontbreken van voldoende draagvlak bij de medewerkers.

Graag nemen wij u nu mee in de beantwoording van de adviesaanvraag.

Het OR-advies

Ter vereenvoudiging van de leesbaarheid houden wij de inhoudsopgave aan van het plan ‘Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024’.

Management samenvatting

We constateren dat het plan ‘Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024’ geen managementsamenvatting bevat.
Vraag en advies:

- Wat is de managementsamenvatting?
  Advies: Stel alsnog de managementsamenvatting op en neem OR adviezen hierin mee.

1. Inleiding

In de inleiding beschrijft u wat u beoogd te willen bereiken:

- Eigenaarschap en verantwoordelijkheid beter beleggen
- Meer regie nemen door wendbaar, daadkrachtig en flexibel te zijn
- Minder managementlagen
- Optimaal samengestelde teams
- Organisatie van een overzichtelijkere structuur voorzien
- Bevorderen van de onderlinge samenwerking
- Meer aandacht voor elkaar
- Meer ruimte voor snelle besluitvorming
- Meer control en grip om optimaal te kunnen sturen op de ontwikkelingen

Dit zal leiden tot een meer efficiënte, effectieve en resultaatgerichte organisatie met kortere lijnen en meer aandacht voor medewerkers en bedrijfsvoering. Zodat we met elkaar in een goede sfeer op hoogwaardige wijze dienstverlening kunnen leveren aan samenleving en bestuur. En de van de burger verkregen middelen zo zinvol en effectief mogelijk worden aangewend.

Op grond van wat u nastreeft en de OR als denk- en ontwikkelrichting volledig onderschrijft, is onze conclusie dat bij het nastreven van een wendbare en volwassen organisatie het niet enkel gaat over een wijziging van de organisatiestructuur. Het gaat hier naar onze mening om het willen realiseren van de strategische ambities uit ‘Vught bouwt verder’. Uw voorgenomen wijziging in de organisatiestructuur is naar onze opvatting daarom een startsein. Het gaat namelijk over het welslagen van de beoogde transformatie welke erop gericht is nog dienstbaarder en paraat te zijn richting samenleving en bestuur.

Bovenstaande vraagt een goed doordachte, doelgerichte en geregisseerde professionaliseringslag die verder gaat dan 10 teammanagers aanstellen. De beweging die namelijk wordt ingezet raakt niet alleen de overhead maar nagenoeg alle medewerkers (inclusief inhuur) van de organisatie. De OR stelt vast dat er in het plan ‘Wijziging organisatiestructuur’ onvoldoende is uitgewerkt hoe de transformatie succesvol wordt gerealiseerd.

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. Hoe denkt u de medewerkers in deze transformatie mee te nemen?
   Advies: Co-creëer en voorkom het afdwingen vanuit hiërarchie.

2. Hoe denkt u draagvlak te organiseren voor deze transformatie?
   Advies: Vermijd overtuigen en stimuleer laten inzien/willen.

3. Hoe zorgt u ervoor dat medewerkers kunnen (door)groeien?
   Advies: Wordt de aantrekkelijke werkgever waar talentgericht werken en persoonlijke groei centraal staat met passende beloning.

4. Waar is het uitnodigende en samenhangende transformatieplan?
   Advies: Houd als WOR-bestuurder de handen vrij en beleg de operationele verantwoordelijkheid.

5. Wie is eindverantwoordelijk voor de transformatie?
   Advies: Gemeentesecretaris vanuit een heldere opdrachtomschrijving.

6. Wie is operationeel verantwoordelijk voor de transformatie?
   Advies: Adjunct-directeur vanuit een heldere opdrachtomschrijving.

2. Strategisch kader

We zijn verheugd dat binnen het strategisch kader van gemeente Vught de kerncompetenties dienstverlenend, ondernemend, eigenaarschap en flexibel leidend zijn. Echter op basis van signalen uit de organisatie en eigen ervaringen stellen we vast dat deze kerncompetenties en de kernwaarden zoals opgenomen in het personeelshandboek (gedragscode) onvoldoende worden uitgedragen. Dit roept de vraag op hoe duidelijk en hanteerbaar het gewenste normgedrag in de praktijk is. Onduidelijkheid en het niet naleven van normgedrag, maakt dat de werkomgeving in de beleving minder veilig is. Een veilige werkomgeving is volgens het personeelshandboek ‘Regeling gedragscode en ongewenste omgangsvormen’ het streefdoel.

Het in vele gevallen niet duidelijk hebben van de individuele resultaatverantwoordelijkheden, voedt de verdere beleving van onduidelijkheid en onzekerheid. We signaleren een toename van gelatenheid en overlevingsgedrag. Voorbeeldreacties zijn; ‘ik doe mijn ding’ en ‘het zal mijn tijd duren’. Het risico is gaande dat de ‘ziel’ uit onze mooie organisatie gaat.

In de visie ‘Vught bouwt verder’ wordt veel waarde gehecht aan ‘verbinden’. Het valt ons op dat er binnen de organisatie op hart- en zielsniveau veel onduidelijkheid is over:

- Waar de gemeente Vught voor staat en gaat.
- Wat in omgang voor alle medewerkers het sociale houvast is (kerncompetenties vs kernwaarden).
- Wat ieders resultaatverantwoordelijkheid is.

De formateurs Wilbert Seuren en Robert Gebel constateerden in januari 2021 nagenoeg hetzelfde als bovenstaande.

Bovenstaande constatering is een mogelijke rechtvaardiging voor een terugloop in integrale afstemming, binding en trots. Bezien vanuit het individu is het dan logisch dat de inbreng van een structuurwijziging niet als een antwoord wordt ervaren op wat medewerkers dwars zit. Het zo vel begeerde verbinden, zie ‘Vught bouwt verder’, staat wel op papier maar in de praktijk onder druk (zie RI&E onderzoek april 2024, geen bijlage).

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. (H)erkent de WOR-bestuurder bovenstaande trend?
   Advies: Neem mensen, het oordeel voorbij, oprecht serieus (dit geldt voor ons allemaal)

2. Wat maakt dat we de kerncompetenties niet voorleven?
   Advies: Toon voorbeeldgedrag, haal en geef feedback.

3. Hoe ontwikkelt u draagvlak voor waar het heen moet?
   Advies: Ontwerp de vereiste leiderschapsvisie en pas deze toe.

4. Wat is de planning om vanuit deze kerncompetenties in woord en gedrag met elkaar om te gaan?
   Advies: Stel doelen, maak als eindverantwoordelijke iemand operationeel verantwoordelijk en monitor de voortgang.

3. Huidige organisatie en haar kenmerken

U constateert dat in onze organisatie de eenduidigheid in functies, benamingen en verantwoordelijkheden in de loop der tijd steeds meer uiteen zijn gaan lopen en onduidelijker zijn geworden.

De OR constateert dat er op individueel niveau veel onduidelijkheid is over de eigen resultaatverantwoordelijkheden. Er heerst een gevoel van toenemende werkdruk, gebrek prioritering en twijfel over toegevoegde waarde. U schrijft de ontstane situatie toe aan te veel managementlagen en hoeveelheid functies en gaat er daarbij vanuit dat de voorgestelde structuurwijziging daarvoor de oplossing is.

In onze beleving gaat goed leiderschap in de kern over kernwaardengedrag en het organiseren en delegeren van resultaatverantwoordelijkheden. Door vervolgens teams en mensen daarin te ondersteunen en ontwikkelen om succesvol te zijn. Met andere woorden zeggen we dat een ‘structuuroplossing’ een te smalle benadering is. Het risico is dat medewerkers uit onbegrip en onduidelijkheid afhaken.

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. Is er een beschreven leiderschapsvisie op grond waarvan leidinggevenden en medewerkers onderling duidelijkheid hebben over de visie en stijl van leidinggeven?
   Advies: Stel deze vast en bekwaam leidinggevenden in de toepassing ervan.

2. In welke mate zijn leidinggevenden en medewerkers ermee bekend waar zij feitelijk resultaatverantwoordelijk voor zijn? Wat zij in welke mate moeten bereiken.
   Advies: Werk op basis van te bereiken resultaten de eind- en operationele verantwoordelijkheden op functieniveau uit. Bedoeld om eerste persoons duidelijkheid en eigenaarschap aanzienlijk te bevorderen en het werk leuk te maken.

4. Voorgestelde organisatie

U beoogt een reductie van 3 naar 2 managementlagen: directie en teammanagers welke samen het MT vormen. Tevens beoogt u daar waar nodig een herindeling van de teams. Daarbij gaat u uit van een span of attention van 15-30 medewerkers.

We onthouden ons vanwege het politiek primaat van enig commentaar over de voorgestelde organisatiestructuur. De feedback en reacties van de achterban met betrekking tot de voorgestelde organisatie zijn aan de directie en het college medegedeeld. We raden aan om hier grondig kennis van te nemen met hoofd en hart.

De OR nodigt uit om op een professionele wijze de mogelijke mismatch tussen de te benoemen teammanagers en hun benodigde talenten in het belang van de beoogde organisatieontwikkeling te voorkomen. Medewerkers hebben juist in een aangrijpende structuurwijziging een extra sterke behoefte aan goed leiderschap. Hetgeen aansluit op het organisatiebelang en wat u nastreeft.

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. Hoe borgt u dat te benoemen teammanagers op basis van benodigde talenten worden geselecteerd, ontwikkeld en u hen succesvol laat functioneren?
   Advies: Ontwerp onder professionele begeleiding en met medewerkers talentgestuurde functieprofielen van waaruit wordt aangesteld en ontwikkeld.

2. Wat zijn de objectieve resultaatverantwoordelijkheden voor gedrag en doelen waar de te benoemen teammanagers eind- of operationeel verantwoordelijk voor worden?
   Advies: Bepaal vanuit aansturing op welke resultaatgebieden (KPI's/PI's) gestuurd moet worden. Verdeel de eind- en operationele verantwoordelijkheden voor de resultaatgebieden binnen het management. De functie hiervan is dat de teammanager vanuit deze verantwoordelijkheidsverdeling zijn/haar plek kan pakken en de vereiste duidelijkheid op medewerker niveau kan waarborgen. En meer op resultaat en proces kan sturen en daarmee minder op de inhoud.

3. Wat gebeurt er met teammanagers die na (tijdelijke) benoeming niet functioneren?
   Advies: Benoem zorgvuldig aangevuld met een tijdelijke toeslag en verleng de tijdelijke periode tot 1 jaar. Garandeer het teamleiders inkomen bij terugval. 4 maanden tijdelijke periode inclusief verlof lokt aanpassing- en overlevingsgedrag uit wat het functioneren van de medewerkers ondermijnen kan.

5. De direct betrokkenen; rollen (personele gevolgen)

5.1 De teamleiders

U stelt dat de huidige leidinggevenden op de bestaande teams het meeste worden geraakt door de beoogde verandering. Immers, zij krijgen door het absorberen van de taken en verantwoordelijkheden van afdelingsmanagers een deels aangepaste functie.

Onze constatering is dat de functie van teammanager wel degelijk een substantieel andere functie is dan de huidige functie van teamleider. Al eerder hebben wij u bevraagd om op basis van duidelijke profielomschrijvingen, inclusief resultaatverantwoordelijkheden en voorbeeldgedrag, benodigde talenten in beeld te brengen. En op grond daarvan te werven en selecteren. Onze achterliggende gedachte hierbij is dat een structuurwijziging valt en staat met kwalitatief hoogwaardige bemensing op sleutelposities.

Het beeld wat uw uitleg oproept, is dat de benoemingscriteria vooral bestaan uit schaalhoogte, vast dienstverband en hoe het voor de kandidaten comfortabel te maken. Ofschoon wij een groot voorstander zijn van mensgericht samenwerken, willen wij toch echt benadrukken dat het hier moet gaan over het benoemen van competente en te ontwikkelen managers in het belang van ons allemaal.

Het principe ‘mens volgt werk’ gaat erover dat ‘als je werk over gaat naar een andere afdeling, of ander bedrijf’ dat de medewerkers die het werk doen, dan ‘ook over gaan’. Wij vragen u wat er met het takenpakket van de teamleider wordt gedaan. In onze ogen kan dit geen onderdeel zijn van de functie van de teammanager.

Ten aanzien van het functieprofiel ‘Teammanager’ vragen wij ons af of deze zijn gevalideerd en doorvertaald naar benodigde competenties en de affiniteit met het vakgebied. We verzoeken u dit mee te nemen in het implementatieplan.
De roep is namelijk groot om veel meer mens-, proces- en resultaatgericht te werken. Met behulp van een doordachte verantwoordelijkheidsverdeling voor de te bereiken resultaten zal eigenaarschap en daadkracht kunnen groeien.

Juist omdat de organisatie platter wordt, is het des te belangrijker dat de teammanagers goed in staat zijn om hun vakgebied binnen het MT en bij het bestuur te vertegenwoordigen. Vooral ook omdat de maatschappelijke opgaven complexer worden en meer integrale inhoudelijke afstemming en prioritering nodig zijn. Onze medewerkers hebben behoefte aan; vakinhoudelijke sparring met hun leidinggevende, prioritering, gehoord, begrepen en vertegenwoordigt te worden.

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. Hoe wordt het huidige takenpakket van de teamleider verdeeld over de functionarissen?
   Advies: Concretiseer welke dienstverlening ervan van de ondersteunende afdelingen door teammanagers gevraagd wordt en maak zichtbaar waar het huidige takenpakket van de teamleider naar toe gaat.

2. Wat wordt het definitieve functieprofiel van de teammanager opgebouwd uit generieke en specifieke competenties?
   Advies: Beschrijf het functieprofiel met de vereiste generiek en specifieke competenties waar het accent op peoplemanagement ook is opgenomen.

3. Op grond waarvan besluit u te kiezen voor ontwikkelassessments in plaats van talent en drijfverendiagnoses?
   Advies: Voorkom de valkuil dat je alleen via een assessment duidelijk krijgt waar een te benoemen teammanager zich in ontwikkelen moet. Anders gezegd; zonder vooraf helder te hebben welke talenten je zoekt, welke de kandidaat in zich heeft en welke ontwikkelbaar zijn.

4. In hoeverre draagt het interne MD traject bij aan de te ontwikkelen management-vaardigheden?
   Advies: Besluit een MD traject op te zetten nadat de resultaatverantwoordelijkheden voor het voltallige MT verdeeld en aanvaard zijn. En de concrete doelstellingen welke met uw wijziging van de organisatiestructuur worden beoogd ook duidelijk zijn.

5. In hoeverre wordt het advies van de OR en de reactie van de achterban op de structuurwijziging meegenomen in het MD traject?
   Advies: Benut de stem van het collectief en haar wijsheid om maximaal af te stemmen op de ambities uit ‘Vught bouwt verder’.

6. Hoe borgt u samen met de teammanagers de eenheid van leidinggeven?
   Advies: Zie ’huidige organisatie – advies 1’.

5.2 Regisseurs (en coördinatoren, strategisch adviseur)
U geeft aan dat de regisseursrol komt te vervallen met uitzondering van de (product)regisseur P&C. Over de invulling van de rollen coördinator en strategisch adviseur zijn veel onduidelijkheden. Vanuit de achterban (zie bijlage I Impact op medewerkers) ontvangen wij zorgen over werkdruk, onduidelijkheid in taken/verantwoordelijkheden en verzwaring van het takenpakket.

Onze personele vragen en adviezen zijn:

1. Hoe worden de verantwoordelijkheden en het huidige takenpakket van de regisseurs, coördinatoren, strategisch adviseur verdeelt over de functionarissen?
   Advies: Concretiseer welke taken en verantwoordelijkheden van de vervallen functies worden verdeeld. Maak daarbij inzichtelijk wat de gevolgen zijn van deze herverdeling.

2. Wat zijn de consequenties voor de medewerkers van wie hun functie komt te vervallen?
   Advies: Creëer duidelijkheid en zekerheid voor de betrokken medewerkers.

5.3 Vacatures teammanagers - gefaseerde werving
Wij verwijzen naar 5.1 waarin we onze bezorgdheid over professioneel werven en selecteren hebben geuit.

5.4 De Ondernemingsraad
De kern van ons bestaansrecht is signaleren, adviseren en controleren. Uw beschrijving binnen deze paragraaf roept bij ons het beeld op dat u in technisch en juridische zin meent houvast te vinden in het benoemen van wetsartikelen. Als OR, om wiens mening u vraagt, hebben wij uw adviesaanvraag vanuit ons bestaansrecht in afstemming met achterban, vanuit samenhang en een zorgvuldige integrale benadering beoordeeld.

Alvorens ons advies aan u op te leveren hebben wij op 22 mei 2024 het pre-advies doorgenomen met een deel van de achterban. Tevens bent u ingegaan op de uitnodiging om het pre-advies met u te delen en bespreken op 23 mei 2024 alvorens het formeel aan te leveren en openbaar te maken.

Onze intentie die hierachter schuilgaat, vindt haar ankers in uw visie ‘Vught bouwt verder’. Verbinden, het oordeel voorbij waar wij met betrekking tot samenwerking en omgangsvormen binnen hoofdstuk 7 nog nader stilstaan.

Onze personele vraag en adviezen zijn:

1. Wat staat ons te doen om met elkaar vanuit gedeelde verantwoordelijkheid concrete vooruitgang te boeken voor de organisatie?
   Advies: Neem onze adviezen 1-op-1 mee in het voorstel naar het college en werk ze uit in een integraal implementatieplan.
   Advies: Samen afspreken dat alle adviezen uit dit document een vast agendapunt wordt tijdens het directieoverleg (tussen OR en WOR-bestuurder) met als doel in gesprek te blijven over status en voortgang.

5.5 Het College
U benadrukt dat de beoogde wijziging van de managementstructuur als zodanig is uitgezonderd van het formele adviesrecht van de OR. Wel vindt u het van belang dat u de mening van de OR op de wijziging kent en met u wordt gedeeld.

Onze personele vraag en advies is:

1. Wat besluit u met ons advies en mening op uw adviesaanvraag richting het college te doen?
   Advies: Deel dit advies 1-op-1 inclusief bijlagen met het voltallige college.

6. Financiële consequenties

U vermeldt dat de jaarlijkse overheadkosten na implementatie van de door u voorgestelde structuurwijziging verminderen met € 118.488,96.

Onze bezorgdheid is dat deze besparing een te rooskleurige voorstelling van zaken is. Zie ook de feedback van de achterban in bijlage I - financiële paragraaf. Op grond van de vastgestelde kadernota 2024 d.d. 13-07-2023 en de vastgestelde programmabegroting d.d. 09-11-2023 zien we een geprognotiseerde overheadontwikkeling van 14% in 2024 naar 18% in 2027.

Het gemis van een integraal implementatieplan van de structuurwijziging/transformatie wordt in deze paragraaf extra zichtbaar. Binnen deze paragraaf 6 (blz. 10 van uw plan) wordt er alleen een vergelijking gemaakt tussen huidige en toekomstige loonkosten. Een gedegen transformatieplan kent normaal gesproken concrete doelstellingen, verantwoordelijkheden en een begroting die bestaat uit investeringen en baten. Naast dat het niet duidelijk is wie eindverantwoordelijk is voor het succes (reeds benoemd), is onduidelijk wat de structuurwijziging kwalitatief en kwantitatief gaat op brengen. Vanuit onze kerncompetentie ‘ondernemend’ roept dit bij ons de vraag op hoeveel risico er genomen moet worden door ‘ja’ te zeggen tegen uw adviesaanvraag zonder in kaart te hebben wat de opbrengsten zijn en het ontbreken van een integraal implementatieplan.

We kunnen ons voorstellen dat er vanuit bestuurlijk perspectief kwalitatieve en kwantitatieve toets criteria worden opgesteld om vast te stellen of de voorgestelde structuurwijziging/transformatie ergens in de toekomst succesvol verlopen is. Daarbij denken wij aan bijvoorbeeld in kengetallen uitdrukte indicatoren; reductie personeelsverloop, toename van de doorstroom, inhuurreductie, procesoptimalisatie, medewerkerstevredenheid, burgerwaardering etc.

In termen van het voeren van de goede bedrijfsvoering is het vanzelfsprekend vooraf de afweging tussen inspanning en resultaat meetbaar en transparant te maken. Op dit moment ontbreekt het nog

aan indicatoren, streefnormen en streefdata van wat er feitelijk met de wijziging organisatiestructuur moet worden bereikt.

Het beleid van gemeente Vught is dat we bij advisering en besluitvorming informeren bij en leren van 'collega-gemeenten'. In het kader van deze adviesaanvraag hebben wij navraag gedaan bij VNG en Berenschot over relevante vergelijkingsmogelijkheden. Navraag bij Berenschot leert ons dat 75% van de gemeenten periodiek een benchmark op formatie en kosten hebben uitgevoerd. Van deze dienstverlening welke sinds 2015 wordt aangeboden door Berenschot heeft Gemeente Vught tot op heden geen gebruik gemaakt.

Onze financiële vragen en adviezen zijn:

1. Wat zijn de financiële consequenties van de herverdeling van taken en verantwoordelijkheden van de regisseursrol welke komt te vervallen?
   Advies: Concretiseer wat de financiële consequenties zijn en voorkom uitval- en inhuurkosten door toename van werkdruk.

2. Welk effect heeft de geprognotiseerde overheadkosten ontwikkeling tot 2027 nadat de door u voorgestelde structuurwijziging succesvol is doorgevoerd?
   Advies: Maak duidelijk of er een trendbreuk gaat ontstaan op de geprognotiseerde overheadkosten tot 2027.

3. Wat zijn de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen welke gerealiseerd dienen te worden vanuit uw adviesaanvraag?
   Advies: Concretiseer de doelen vanuit een integrale benadering en vermijd rooskleurigheid door overheadkosten voor en na structuurwijziging met elkaar te vergelijken.

4. Poogt u met uw 'politiek primaat insteek' weerstand en gedoe te verminderen of werkt u het juist in de hand?
   Advies: Benader de beoogde transformatie als een investering op onze toekomstbestendigheid vanuit kosten en genormeerde kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten.

5. Wat maakt dat de gemeente Vught ervoor kiest bij deze ingrijpende structuurwijziging geen objectieve benchmark gegevens verzameld te hebben?
   Advies: Laat een objectieve meting uitvoeren die via monitoring herhaalt en vergeleken kan worden.

6. Hoe zien de totale formatiekosten (inclusief inhuur) er voor en na een structuurwijziging/transformatie uit bij gemeente Vught en bij vergelijkbare gemeenten?
   Advies: Laat een onderzoek uitvoeren en besluit tot een nul- en herhaalmeting.

7. Communicatie

Wij vinden het belangrijk dat alle medewerkers en betrokkenen op de hoogte zijn van de ontwikkelingen. De OR onderschrijft het belang wat u hieraan hecht.

Tegelijkertijd merken wij ruis tussen zender en ontvanger waardoor er verschillende waarheden en belevingen ontstaan. Deze ruis die in de kern draait om 'begrijpen en begrepen worden' draagt niet bij aan duidelijkheid, veiligheid en vooruitgang. De reacties van de achterban, die wij u hebben medegedeeld, geven een goed beeld van de toenemende ruis.

In onze beleving is de ruis het symptoom van het niet doorleven van de 4 kerncompetenties en de omgangsambities zoals verwoord in 'Vught bouwt verder'. Daarbij doelen we op termen als; verbinden, samenwerken, daadkracht en praten met in plaats van over elkaar. Het blijkt dat er veel energie en tijd verloren gaat aan het (on)bewust in stand houden van belemmerende onderstromen door bijvoorbeeld elkaar te willen overtuigen in plaats van op zoek te gaan naar co-creatie en betekenisgeving.

De sturende communicatie zoals bijvoorbeeld de juridische kaders waar binnen de OR mag reageren, roepen zowel bij de OR als de achterban een gevoel van ongelijkwaardigheid op. Gelijkheid in omgangsvormen tussen directie en ambtelijke organisatie vraagt kernwaardengedrag ongeacht de rol en verantwoordelijkheden die eenieder heeft.

Als OR hebben wij ons op basis van onderstaand relatiegroeimodel afgevraagd waar we staan en waar we vanuit ons bestaansrecht horen te staan in relatie tot u als WOR-bestuurder.



In februari jl. stelden we met u vast dat het ontbrak aan vertrouwen, zorgvuldigheid en duidelijkheid. Deze open dialoog droeg ertoe bij dat de relatie beter werd en het vertrouwen groeide.

Echter toen wij uw adviesaanvraag op afgesproken datum ontvingen, werden we verrast door de insteek met het politiek primaat. Tijdens het bespreken van het preadvies met u op 23 mei jl. werd nogmaals duidelijk hoe belangrijk het is om vanuit gelijkwaardigheid gehoord en serieus genomen te worden.

We verwijzen naar bijlage II 'OR belevingslijn tot 18 april jl.' waar we de omgang tussen OR en WOR-bestuurder tot 18 april jl. op hoofdlijnen hebben uitgewerkt en met u hebben gedeeld. De omgang was tot op heden meer 'los van elkaar' en 'tegen elkaar' in plaats van 'met elkaar' en 'met elkaar verantwoordelijk'. De beweging naar 'groen' (zie schema) is noodzakelijk om de organisatie te laten groeien als een goed functionerende eenheid. Niet alleen als OR en WOR-bestuurder, maar als gehele organisatie.

Dat besef en onze zelfreflectie heeft ertoe geleid een opstelling te kiezen die hoort bij 'met elkaar verantwoordelijk'. Om deze reden hebben wij besloten het conceptadvies vooraf met u te willen bespreken alvorens het formeel aan te leveren en openbaar te maken. In hoofdstuk 'Het OR-advies paragraaf 5.4 Ondernemingsraad' hebben wij u geadviseerd af te spreken dat alle adviezen uit dit document een vast agendapunt worden tijdens ons regulier directieoverleg tussen WOR-bestuurder en OR.

De toegenomen ruis en onduidelijkheid doet veel met onze medewerkers en vertraagt de transformatie naar waar het heen moet. Dit werkt ondermijnend voor de organisatie en het individu met alle gevolgen van dien. Mensen verlangen naar en floreren bij duidelijkheid vanuit het individu. Graag nemen we u in dit verband mee naar het in november 2023 opgestelde rapport door de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (www.wrr.nl) - 'Grip, het maatschappelijke belang van persoonlijke controle'. Ter inspiratie voor wat er in termen van (persoonlijk) leiderschap noodzakelijk is, verwijzen wij hiernaar.



Conclusies

U heeft duidelijk kenbaar gemaakt de mening van de OR te willen weten. Hier hebben wij in afstemming met onze achterban serieus werk van gemaakt.

Onze constateringen zijn:

1. U dient de adviesaanvraag ‘Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024’ zo in dat wij van de voorstelde structuurwijziging formeel niets mogen vinden. Onze mening is uitgewerkt in dit rapport.
2. Uw adviesaanvraag ‘Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024’ is, als onderdeel van een groter samenhangend geheel, het startsein van het realiseren van de ambities zoals beschreven in ‘Vught bouwt verder’.
3. Onze reactie op uw adviesaanvraag is conform uw verzoek onderverdeeld in personele en financiële vragen aangevuld met adviezen.
4. Door de versnipperde wijze waarop de transformatie wordt vormgegeven, wordt de behoefte aan een samenhangend integraal implementatieplan versterkt.

Onze conclusies zijn:

1. Waar het heen moet (‘Vught bouwt verder’) staat vast.
2. Wat er in de tijd kwantitatief en kwalitatief bereikt moet worden, is niet concreet.
3. In de wijze waarop u ‘het hoe’ denkt vorm te geven, schuilen reële personele en financiële risico’s.
4. Om vanuit de integrale benadering ‘Vught bouwt verder’ succesvol door te voeren, hebben wij 3 van onze 35 adviezen als randvoorwaardelijk aangemerkt.



Onze aanbevelingen

Samenvattend voorzien wij u van drie aanbevelingen:

1. Besluit het invoeren van uw voorgenomen 'Wijziging organisatiestructuur gemeente Vught 2024' op te schorten.
2. Opschorten tot het moment dat er een samenhangend integraal implementatieplan is opgesteld ter bevordering van draagvlak en in lijn met onze adviezen.
3. Communiceer vanuit onze gezamenlijke verantwoordelijkheid (groen) uw besluit.

Onderstaand treft u een opsomming van al onze adviezen om de personele en financiële risico's tot een minimum te beperken. Hierbij zijn de randvoorwaardelijke adviezen voor de structuurwijziging aangemerkt (groen gemarkeerd met een X-teken).

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Managementsamenvatting (pag. 5)	Wat is de managementsamenvatting? Advies: Stel alsnog de managementsamenvatting op en neem OR adviezen hierin mee.	
Inleiding (pag. 5)	Hoe denkt u de medewerkers voor deze transformatie mee te nemen? Advies: Co-creëer en voorkom het afdwingen vanuit hiërarchie.	
	Hoe denkt u draagvlak te organiseren voor deze transformatie? Advies: Vermijd overtuigen en stimuleer laten inzien/laten willen.	
	Hoe draagt u er zorg voor dat medewerkers kunnen (door)groeien? Advies: Wordt de aantrekkelijke werkgever waar talentgericht werken en persoonlijke groei centraal staat met passende beloning.	
	Waar is het uitnodigende en samenhangende transformatieplan? Advies: Hou als WOR-bestuurder de handen vrij en beleg de operationele verantwoordelijkheid.	
	Wie is eindverantwoordelijk voor de transformatie? Advies: Gemeentesecretaris vanuit een heldere opdrachtomschrijving.	
	Wie is operationeel verantwoordelijk voor de transformatie? Advies: Adjunct-directeur vanuit een heldere opdrachtomschrijving.	

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Strategisch kader *(pag. 6)*	(H)erkent de WOR-bestuurder trend van pagina 6? Advies: Neem mensen, het oordeel voorbij, oprecht serieus (dit geldt voor ons allemaal!)	
	Wat maakt dat we de kerncompetenties niet voorleven? Advies: Toon voorbeeldgedrag, haal en geef feedback.	
	Hoe ontwikkelt u draagvlak voor waar het heen moet? Advies: Ontwerp de vereiste leiderschapsvisie en pas deze toe.	
	Wat is de planning om vanuit deze kerncompetenties in woord en gedrag met elkaar om te gaan? Advies: Maak als eindverantwoordelijke iemand operationeel verantwoordelijk, stel doelen en monitor de voortgang.	

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Huidige organisatie (pag. 7)	Is er een beschreven leiderschapsvisie op grond waarvan leidinggevenden en medewerkers onderling duidelijkheid hebben over de visie en stijl van leidinggeven? Advies: Stel deze vast en bekwaam leidinggevenden in de toepassing ervan.	
	In welke mate zijn leidinggevenden en medewerkers ermee bekend waar zij feitelijk resultaatverantwoordelijk voor zijn? Wat zij in welke mate moeten bereiken. Advies: Werk op basis van te bereiken resultaten de eind- en operationele verantwoordelijkheden op functieniveau uit. Bedoeld om eerste persoons duidelijkheid en eigenaarschap aanzienlijk te bevorderen en het werk leuk te maken.	

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Voorgestelde organisatie (pag. 7)	Hoe borgt u dat te benoemen teammanagers op basis van benodigde talenten worden geselecteerd, ontwikkeld en u hen succesvol laat functioneren? Advies: Ontwerp onder professionele begeleiding met medewerkers talentgestuurde functieprofielen van waaruit wordt aangesteld en ontwikkeld.	
	Wat zijn de objectieve resultaatverantwoordelijkheden voor gedrag en doelen waar de te benoemen teammanagers eind- of operationeel verantwoordelijk voor worden? Advies: Bepaal vanuit aansturing op welke resultaatgebieden (KPI's/PI's) gestuurd moet worden. Verdeel de eind- en operationele verantwoordelijkheden voor de resultaatgebieden binnen het management. De functie hiervan is dat de teammanager vanuit deze verantwoordelijkheidsverdeling zijn plek kan pakken en de vereiste duidelijkheid op medewerker niveau kan waarborgen. En meer op resultaat en proces kan sturen en daarmee minder op de inhoud.	
	Wat gebeurt er met teammanagers die na (tijdelijke) benoeming niet functioneren? Advies: Benoem zorgvuldig aangevuld met een tijdelijke toeslag en verleng de tijdelijke periode tot 1 jaar. Garandeer het teamleiders inkomen bij terugval. 4 maanden tijdelijke periode inclusief verlof lokt aanpassing- en overlevingsgedrag uit wat het functioneren van de medewerkers ondermijnen kan.	

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Direct betrokkenen:		
Teamleiders (pag. 8)	Hoe wordt dat het huidige takenpakket van de teamleider verdeelt over de functionarissen? Advies: Concretiseer welke dienstverlening ervan van de ondersteunende afdelingen door teammanagers gevraagd wordt en maak zichtbaar waar het huidige takenpakket van de teamleider naar toe gaat.	
	Wat wordt het definitieve functieprofiel van de teammanager opgebouwd uit generieke en specifieke competenties? Advies: Beschrijf het functieprofiel met de vereiste generiek en specifieke competenties waar het accent op peoplemanagement ook is opgenomen.	
	Op grond waarvan besluit u te kiezen voor ontwikkelassessments in plaats van talent en drijfverendiagnoses? Advies: Voorkom de valkuil dat je alleen via een assessment duidelijk krijgt waar een te benoemen teammanager zich in ontwikkelen moet. Anders gezegd zonder vooraf helder te hebben welke talenten je zoekt, welke de kandidaat in zich heeft en welke ontwikkelbaar zijn.	
	In hoeverre draagt het interne MD traject bij aan de te ontwikkelen management- vaardigheden? Advies: Besluit een MD traject op te zetten nadat de resultaatverantwoordelijkheden voor het voltallige MT verdeeld en aanvaard zijn. En de concrete doelstellingen welke met uw adviesaanvraag worden beoogd ook duidelijk zijn.	
	In hoeverre wordt het advies van de OR en de reactie van de achterban op de structuurwijziging meegenomen in het MD traject? Advies: Benut de stem van het collectief en haar wijsheid om maximaal af te stemmen op de ambities uit 'Vught bouwt verder'.	
	Hoe borgt u en de teammanagers de eenheid van leidinggeven? Advies: Zie 'huidige organisatie – advies 1 over leiderschapsvisie'.	
Regisseurs (coörd./strat. adv.)	Hoe worden de verantwoordelijkheden en het huidige takenpakket van de regisseurs, coördinatoren, strategisch adviseur verdeelt over de functionarissen? Advies: Concretiseer welke taken en verantwoordelijkheden van de vervallen functies worden verdeeld. Maak daarbij inzichtelijk wat de gevolgen zijn van deze herverdeling.	
	Wat zijn de consequenties voor de medewerkers van wie hun functie komt te vervallen? Advies: Creëer duidelijkheid en zekerheid voor de betrokken medewerkers.	
Ondernemingsraad	Wat staat ons te doen om met elkaar vanuit gedeelde verantwoordelijkheid concrete vooruitgang te boeken voor de organisatie? Advies: Neem onze adviezen 1-op-1 mee in het voorstel naar het college en werk ze uit in een integraal implementatieplan.	X
	Wat staat ons te doen om met elkaar vanuit gedeelde verantwoordelijkheid concrete vooruitgang te boeken voor de organisatie? Advies: Samen afspreken dat alle adviezen uit dit document een vast agendapunt wordt tijdens het directieoverleg (tussen OR en WOR-bestuurder) met als doel in gesprek te blijven over status en voortgang.	X
Het College	Wat besluit u met ons advies en mening op uw adviesaanvraag richting het college te doen? Advies: Deel dit advies 1-op-1 inclusief bijlagen met het voltallige College.	X

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Financiële consequenties (pag. 10)	Wat zijn de financiële consequenties van de herverdeling van taken en verantwoordelijkheden van de regisseursrol welke komt te vervallen? Advies: Concretiseer wat de financiële consequenties zijn en voorkom uitval- en inhuurkosten door toename van werkdruk.	
	Welk effect heeft de geprognotiseerde overheadkosten ontwikkeling tot 2027 nadat de door u voorgestelde structuurwijziging succesvol is doorgevoerd? Advies: Maak duidelijk of er een trendbreuk gaat ontstaan op de geprognotiseerde overheadkosten tot 2027?	
	Wat zijn de kwalitatieve en kwantitatieve doelstellingen welke gerealiseerd dienen te worden vanuit uw adviesaanvraag? Advies: Concretiseer de doelen vanuit een integrale benadering en vermijd rooskleurigheid door overheadkosten voor en na structuurwijziging met elkaar te vergelijken.	
	Poogt u met uw 'politiek primaat insteek' weerstand en gedoe te verminderen of werkt u het juist in de hand? Advies: Benader de beoogde transformatie als een investering op onze toekomstbestendigheid vanuit kosten en genormeerde kwalitatieve en kwantitatieve opbrengsten.	
	Wat maakt dat de gemeente Vught ervoor kiest bij deze ingrijpende structuurwijziging geen objectieve benchmark gegevens verzameld te hebben? Advies: Onderzoek en besluit een objectieve meting uit te laten voeren welke ten behoeve van monitoring herhaalt en vergeleken kan worden.	
	Hoe zien de totale formatiekosten (inclusief inhuur) er voor en na een structuurwijziging/transformatie uit bij gemeente Vught en bij vergelijkbare gemeenten? Advies: Onderzoek en besluit tot een nul- en herhaalmeting.	

Verwijzing naar OR-advies	Advies	Randvoorwaardelijk
Communicatie (pag. 12)	Met elkaar verantwoordelijk door met een open/transparante **houding** vanuit vertrouwen in verbinding zijn.	

Bijlage I feedback en reacties van de achterban

De OR heeft vanuit haar bestaansrecht (zie Voorwoord) de achterban gevraagd om feedback te geven op het plan ‘Wijziging organisatiestructuur Gemeente Vught 2024’. Wij zien het als onze taak om signalen van onze achterban te verzamelen en te delen. In deze bijlage benoemen wij gecategoriseerd de reacties en opmerkingen zodat u nog beter weet wat er in de organisatie leeft. De OR heeft ‘het geluid’ van de achterban meegenomen in haar advies.

De feedback en reacties van de achterban zijn uitgewerkt in:

- Algemene reacties
- Communicatie
- Analyse, visie en aanpak
- Span of attention teammanagers
- Werving & selectie teammanagers
- Financiële paragraaf
- Herinrichting organisatie
- Impact op medewerkers

Tijdens het preadvies van 23 mei jl. heeft u de OR verzocht in overweging te nemen de bijlagen I en II niet op te nemen in de openbare publicatie van het OR-advies. In het belang van onze organisatie als geheel en ieder afzonderlijk, willigt de OR dit verzoek in. De inhoud van deze bijlage wordt daarom alleen gedeeld met directie en college ter ondersteuning van contextuele afweging en besluitvorming.

Bijlage II OR belevingslijn visie ‘Vught bouwt verder’ tot 18 april jl.

In deze bijlage hebben we de omgang tussen OR en WOR-bestuurder tot 18 april jl. op hoofdlijnen uitgewerkt.

Tijdens het preadvies van 23 mei jl. heeft u de OR verzocht in overweging te nemen de bijlagen I en II niet op te nemen in de openbare publicatie van het OR-advies. In het belang van onze organisatie als geheel en ieder afzonderlijk, willigt de OR dit verzoek in. De inhoud van deze bijlage wordt daarom alleen gedeeld met directie en college ter ondersteuning van contextuele afweging en besluitvorming.

Gemeente Vught
T.a.v. de ondernemingsraad
Postbus 10100
5260GA VUGHT

Uw kenmerk		**Datum**	19 juni 2024
Ons kenmerk	/ Z24 - 276998 / UIT/24 - 627485	**Verzonden**	
Behandeld door	O.J.P.M. Bulder / +31736580760		
Onderwerp	Reactie WOR bestuurder op OR adviesrapport en besluit college		

Beste leden van de ondernemingsraad,

Op 30 mei jl. hebben wij uw advies op de adviesaanvraag over de personele- en financiële gevolgen van de voorgestelde organisatiewijziging ontvangen. In uw antwoord heeft u daarnaast - op ons verzoek - uw bevindingen gedeeld over de organisatiewijziging als zodanig.
Op woensdag 12 juni jl. heeft u onze reactie op uw aanbevelingen en de adviezen uit het adviesrapport ontvangen. Afgelopen donderdag 13 juni hebben we elkaar gesproken en hebben we ons voornemen over het verdere proces aan u geschetst en met elkaar besproken.

Zoals we in onze reactie van 12 juni hebben laten weten, beogen wij met de structuurwijziging een fundament te creëren, op basis waarvan we - in goede samenspraak met u en andere betrokkenen - verder kunnen bouwen aan een betekenisvolle organisatie. Een organisatie waarin de samenleving, het bestuur, én onze medewerkers zich gehoord en begrepen voelen en waarin werkplezier tot uiting kan komen.

In uw antwoord geeft u aan de structuurwijziging als zodanig niet ter discussie te stellen. Wel had u graag gelijktijdig met de aanpassing van de organisatiestructuur een uitgewerkt implementatieplan ontvangen, ter bevordering van draagvlak en het verkrijgen van de vereiste professionaliteit van directie/management.

In de praktijk voelen wij de urgentie om de structuuraanpassing naar voren te halen. Het vertrek van de managers van de twee afdelingen en de adjunct-directeur heeft geleid tot onduidelijkheid en onrust in de organisatie, zoals u terecht heeft geconstateerd. Daarbij komt het aankomend vertrek van enkele interimmanagers.

De directie is zich echter ook zeer bewust van de signalen uit de organisatie in de afgelopen roerige tijd. Terecht bent u daar alert op en wees u ons daarop. Wij vinden het belangrijk om te luisteren naar wat er leeft in de organisatie en het college onderschrijft dat. Ook het college heeft uw advies zorgvuldig beoordeeld en waardeert de inzet van de OR. Om die reden hebben wij de afgelopen dagen met het bestuur lang stilgestaan bij het OR-advies. Samen met het bestuur

hebben wij een aantal scenario's opnieuw kritisch tegen het licht gehouden en gekeken met welk scenario we zowel zorgen voor een stevig fundament, en tegelijkertijd recht doen aan de signalen en zorgen uit de organisatie. Dit heeft geleid tot het voorstel van de directie aan het college om het formele besluit tot een structuurwijziging uit te stellen totdat het implementatieplan is vastgesteld. Het college ziet de noodzaak om duidelijkheid te creëren over de organisatiestructuur, maar wil ook dat er een gedegen implementatieplan is. Het college heeft daarom op 18 juni het voorstel van de directie overgenomen en een zogenoemd voorgenomen besluit genomen de structuurwijziging vast te stellen als er ook een door het management vastgesteld implementatieplan ligt. Hiermee heeft het college de adviezen en aanbevelingen van de OR overgenomen

Het management zal het implementatieplan uiterlijk 1 oktober 2024 vaststellen. Rond die datum leggen wij het college een voorstel voor het voorgenomen besluit als definitief besluit aan te merken. Dit geeft ons de tijd en rust om de komende periode het implementatieplan goed en zorgvuldig uit te werken samen met het MT. Op deze wijze komen wij tegemoet aan de wens van de OR om het besluit op de structuurwijziging op te schorten totdat er een uitgewerkt implementatieplan is.

Vervolg

In het implementatieplan werken we per thema uit welke activiteiten hieronder vallen. Het werken aan draagvlak en de rol(invulling) van management/directie krijgt hierin een plek. Het geheel van activiteiten vormt straks de 'roadmap' voor de komende - naar schatting - twee à drie jaar. Bij het opstellen van het implementatieplan bieden wij u graag de gelegenheid om mee te denken, mede aan de hand van uw adviezen. Zoals in onze eerdere reactie aangegeven staan wij positief tegenover uw adviezen en betrekken we deze graag bij het implementatieplan.

Wij hebben er vertrouwen in dat de door de OR in het rapport gestelde vragen en geuite zorgen beantwoord worden in het implementatieplan. Het implementatieplan zal als vast agendapunt terugkeren op het OR-overleg, met als doel in gesprek te blijven over status en voortgang.

Na vaststelling van het implementatieplan volgt het definitieve collegebesluit op de structuuraanpassing. De ingezette werving voor de teammanagers wordt voortgezet. Formele benoeming in de functie van teammanager vindt plaats zodra het besluit op de structuuraanpassing is genomen.

Wij hopen hiermee uw aanbevelingen en adviezen uit uw beantwoording naar tevredenheid te hebben beantwoord. Graag sluiten we aan bij een van jullie reguliere overlegvergaderingen voor verdere toelichting en het beantwoorden van uw vragen. Mocht een ander moment wenselijk zijn dan horen we het graag.

Met vriendelijke groet,
de WOR-bestuurder namens de directie,



Wouter Keijzers

Statement OR en Directie

“Als Ondernemingsraad en WOR-bestuurder zetten we ons samen in voor de ontwikkeling van onze organisatie. We zijn het op inhoud niet altijd met elkaar eens, maar onze gesprekken zijn constructief en we vinden elkaar in een gezamenlijke wil om onze organisatie vooruit te brengen. Dit is een intern proces dat wij samen doorlopen en waar wij de collega’s in onze organisatie graag bij betrekken. Dat interne documenten bij de media belanden verstoort de organisatieontwikkeling, schaadt onze organisatie en is frustrerend voor de vele collega’s die vanuit goede wil met ons hun schouders onder het mooie werk zetten dat wij elke dag voor het bestuur en de samenleving mogen doen. Wij blijven met goed vertrouwen in elkaar bouwen aan Vught. “

Dit statement wordt onderschreven door het college van B en W.