

Raadsnota

Raadsvergadering d.d.: 26 mei 2014.
Agenda nr: 13
Onderwerp: Reorganisatie ambtelijke organisatie.

Aan de gemeenteraad,

1. Doel, Samenvatting en Advies van het raadsvoorstel

Op 11 maart 2014 hebben wij een voorgenomen besluit genomen met betrekking tot de nieuwe organisatiestructuur, de profielen van de nieuwe managementfuncties en het Sociaal Statuut. Tevens hebben wij besloten het besluit inzake de structuur en de profielen voor advies voor te leggen aan de Ondernemings Raad en het Sociaal Statuut voor instemming voor te leggen aan het Georganiseerd Overleg.

Bij schrijven van 24 maart 2014 heeft de OR positief geadviseerd ten aanzien van het voorgenomen besluit. Hierbij heeft de OR wel een aantal kanttekeningen geplaatst.

Op 17 maart 2014 is in het GO overeenstemming bereikt over het Sociaal Statuut.

Op 8 april 2014 hebben wij het voorgenomen besluit omgezet in een definitief besluit.

De incidentele kosten bestaan enerzijds uit externe kosten die samenhangen met de reorganisatie en anderzijds uit kosten die voortvloeien uit het sociaal statuut cq interne vervolgtrajecten. De externe kosten bedragen naar schatting € 150.000,-. Het gaat om de volgende kosten:

- Kosten gemoeid met de ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur
- Kosten gemoeid met de begeleiding van het selectieproces en de assessments
- Kosten gemoeid met de organisatieontwikkeling (externe coaching en begeleiding nieuw management en nieuwe teams)

De kosten die voortvloeien uit het sociaal statuut zijn moeilijk in te schatten. De belangrijkste factor hierin is het aantal huidige managers dat terugkomt in een nieuwe managementpositie. Hoe meer dat er zijn, hoe lager deze zogenaamde frictiekosten uit zullen pakken.

Thans is het verzoek een bedrag van 250.000,- Euro beschikbaar te stellen voor incidentele kosten.

2. Situatie / Aanleiding / Probleem

Ontwikkelingen :

De gemeente Valkenburg staat aan de vooravond van een spannende periode. Bestuurlijk Nederland is in beweging. Het vraagstuk van samenwerking, uitbesteding en herindeling is de afgelopen twee jaar overal prominent op de agenda gekomen. Daarbij gaat het om meer dan de vraag "wie met wie gaat". Het gaat des te meer om de constatering, dat gemeenten alleen het niet redden. Of een gemeente nu groot of klein is: samenwerking met andere gemeenten, maar ook met maatschappelijke partners, onderwijs en bedrijfsleven, is geboden om de opgaven van deze tijd het hoofd te bieden. Die opgaven bestaan in vrijwel alle gemeenten uit forse bezuinigingen en het goed laten landen van de decentralisaties. Daarnaast heeft iedere gemeente zijn eigen specifieke opgaven. Voor Valkenburg is die specifieke opgave de mogelijkheden die er zijn op het gebied van toerisme en recreatie nóg beter benutten.

Wat vragen deze ontwikkelingen?

De bovenstaande opgaven vragen veel van het bestuur. Op allerlei belangrijke dossiers moet stelling worden ingenomen en vanuit een visie worden gestuurd op wat het beste is voor de inwoners van Valkenburg.

Het vraagt ook veel van de organisatie. De nieuwe werkelijkheid van organiseren is, dat niet op basis van een koers die voor jaren vastligt een organisatie kan worden gebouwd. Dat type zekerheid is eenvoudigweg niet meer te bieden. De samenleving is daarvoor te dynamisch geworden. De

samenwerkingsvraagstukken, hetgeen dat de decentralisaties vragen én de bezuinigingen zullen op verschillende momenten tot besluitvorming leiden met impact op de organisatie. Het vraagt om een organisatie die flexibel is, zich makkelijk weet aan te passen aan veranderende omstandigheden. Zonder dat dit iedere keer erg veel interne energie kost. Bijvoorbeeld omdat elk nieuw samenwerkingsverband moet leiden tot een reorganisatie of een nieuwe managementstructuur. De energie moet naar buiten in plaats van naar binnen worden gericht. In de samenleving moet het werk immers gebeuren.

De problemen in de huidige organisatie :

De structuur van de organisatie en de taakverdeling tussen de managementlagen wordt in de organisatie als onduidelijk en inefficiënt ervaren. Uiteraard heeft het ook altijd te maken met het persoonlijk functioneren van mensen. Het persoonlijk functioneren van mensen en problemen met de structuur zijn echter inmiddels een onontwarbare kluwen geworden. Een kluwen waarin iedereen er met de beste intenties het beste van probeert te maken. Het bovenstaande heeft ertoe geleid dat we een organisatie hebben waar veel mensen veel tijd kwijt zijn met het oplossen van interne problemen. Daar willen we vanaf. Daarom grijpen we nu in op de structuur. Dat lost een deel van de problemen op. Een ander deel wordt opgelost doordat we de nieuwe managers kunnen selecteren op wat de nieuwe situatie vraagt. Tot slot zetten we daarmee een structuur neer waarmee we weer echt buiten aan de slag kunnen.

Overigens is ook de rol van ons College hierin niet onbelangrijk. Een beter werkende organisatie vergt niet alleen een beter werkende leiding van de organisatie, maar ook een college dat eenduidiger dan nu richting geeft aan wat er in de organisatie moet gebeuren. Praktisch betekent dat duidelijker besluitvorming, besluiten altijd baseren op ambtelijk voorwerk (dat is niet hetzelfde als altijd conform advies besluiten) en meer eenheid laten zien richting gemeenteraad en ambtelijke organisatie.

Het doorlopen proces :

Vanuit bovenstaande problemen hebben wij, met steun van het management en de Ondernemingsraad, besloten om zo snel mogelijk te komen tot een nieuwe structuur. Daar hebben vervolgens verschillende gremia hun bijdrage aan geleverd. Onder externe begeleiding heeft het MT nagedacht over alternatieven voor de nieuwe structuur. Ook is de Ondernemingsraad regelmatig geconsulteerd en is een groep van 20 medewerkers betrokken om mee te denken over de uitgangspunten en verschillende alternatieven voor de structuur. Dit heeft ertoe geleid dat het is gelukt om in twee maanden tijd een structuur te bouwen waar zowel ons College, het huidige MT, de Ondernemingsraad en de bovengenoemde groep medewerkers vertrouwen in hebben. Daar past wel een kanttekening bij: het papier is geduldig. De échte verandering moet zich straks in de praktijk laten zien.

De nieuwe organisatiestructuur :

Uitgangspunten :

Bij de start van het proces is een aantal uitgangspunten voor de nieuwe organisatiestructuur geformuleerd:

- *Kleine, flexibele eenheden*

De eenheden in de nieuwe organisatie moeten te overzien zijn qua taken en aantallen medewerkers. Daarbij gaan de gedachten uit naar eenheden van tien à vijftien medewerkers.

- *Platte organisatie*

Een organisatie met zo min mogelijk hiërarchische lagen, zodat zo min mogelijk ruis ontstaat tussen de lagen en de verantwoordelijkheden laag liggen.

- *Beheersbaar*

De organisatie moet te overzien zijn. Praktisch betekent dit dat niet zoveel eenheden moeten ontstaan dat het overzicht kwijtraakt.

- *Herkenbaar*

De eenheden moeten voor samenleving, bestuur en de medewerkers zelf herkenbaar zijn.

- *Voorsortierend op samenwerking / uitbesteding*

De structuur die ontstaat moet het eenvoudig maken op taakgebieden te gaan samenwerken of uit te besteden. Praktisch betekent dit dat taken waarop de verwachting is dat hierop samengewerkt gaat worden of verwacht wordt dat deze kunnen worden uitbesteed zo veel mogelijk bij elkaar worden geplaatst. Dat voorkomt ontvlechtingproblematiek.

In de loop van het hiervoor geschetste proces werd duidelijk dat alle eerder genoemde groepen (college, management, Ondernemingsraad, groep medewerkers) nog twee aanvullende punten van belang vonden:

- *Strategie niet in de staf maar de in lijn*

Bij de verschillende alternatieven die ontwikkeld zijn, waren er ook waarbij de strategie niet in de lijn was geplaatst. Dit werd als onwenselijk beschouwd, omdat dit het risico met zich meebrengt dat de verbinding tussen strategie en werkvloer verloren gaat.

- *Aansturing van medewerkers zo veel als mogelijk in één hand*

In de huidige organisatie is er op verschillende punten een knip gemaakt tussen de vakinhoudelijke aansturing van een medewerker en de hiërarchische aansturing van een medewerker. Die knip wordt als onwenselijk beschouwd, hoewel die in sommige gevallen niet te voorkomen is.

De structuur :

De nieuwe organisatiestructuur is als volgt te omschrijven. De organisatie wordt geleid door de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De gemeentesecretaris vormt samen met de twee directeuren de directie. Deze beide directeuren sturen hun directie aan die bestaat uit drie teams. Daarnaast hebben zij taken op het gebied van strategie en bestuursadvisering. Zij leggen verantwoording af aan de gemeentesecretaris.

Elk team heeft een teamleider, die hiërarchisch verantwoordelijk is voor alle medewerkers in het team. De teamleider heeft de status van “meewerkend”: het is iemand die op de hoogte is van de voor het team relevante vakinhoud.

De bedrijfsvoering is ondergebracht in een stafafdeling, die geleid wordt door een afdelingshoofd. Deze is hiërarchisch verantwoordelijk voor alle medewerkers in de stafafdeling. Een beperkt aantal taken is ondergebracht in een concernstaf, die onder aansturing van de gemeentesecretaris staat.

3. Relatie met bestaand beleid

4. Gewenst beleid en mogelijke opties

5. Samenwerking

6. Aanbestedingen

7. Financiën

De incidentele kosten bestaan enerzijds uit externe kosten die samenhangen met de reorganisatie en anderzijds uit kosten die voortvloeien uit het sociaal statuut cq interne vervolgtrajecten. De externe kosten bedragen naar schatting € 150.000,-. Het gaat om de volgende kosten:

- Kosten gemoeid met de ontwikkeling van de nieuwe organisatiestructuur
- Kosten gemoeid met de begeleiding van het selectieproces en de assessments
- Kosten gemoeid met de organisatieontwikkeling (externe coaching en begeleiding nieuw management en nieuwe teams)

De kosten die voortvloeien uit het sociaal statuut zijn moeilijk in te schatten. De belangrijkste factor hierin is het aantal huidige managers dat terugkomt in een nieuwe managementpositie. Hoe meer dat er zijn, hoe lager deze zogenaamde frictiekosten uit zullen pakken.

8. Communicatie

9. Afwegingen en Advies

Akkoord met het eenmalig beschikbaar stellen van een budget van 250.000,- Euro om de (externe) kosten van de reorganisatie van de ambtelijke organisatie te bekostigen.

10. Bijlagen

Het Collegebesluit van 8-4-2014, de brief aan en van de OR zijn vertrouwelijk ter inzage bij de griffier.

Het college van burgemeester en wethouders van Valkenburg aan de Geul,

L.T.J.M. Bongarts
algemeen directeur/gemeentesecretaris

Drs. M.J.A. Eurlings
burgemeester



De raad van de gemeente Valkenburg aan de Geul,

Gezien het voorstel van het college van burgemeester en wethouders de datum 6 mei 2014;

Gehoord de raadsadviescommissie ABA de datum 12 mei 2014;

B e s l u i t :

1. Akkoord te gaan met het beschikbaar stellen van een eenmalig bedrag van 250.000,- Euro ter financiering van incidentele kosten, die samenhangen met de reorganisatie van de ambtelijke organisatie.
2. Te bepalen dat besluitvorming in het kader van de dekking van vermeld bedrag plaatsvindt bij de behandeling van de kadernota.

Aldus besloten in de openbare vergadering van de raad van 26 mei 2014.

De raad voornoemd,

A.M. Hoeberigs
griffier

Drs. M.J.A. Eurlings
voorzitter

Agenda nr.: 13
Registratie nr.: 140526.05