



Collegevoorstel

Onderwerp:	Organisatieontwikkeling
Zaaknummer:	Z23-037649
Datum:	26 juli 2023
Team:	Directie
Toegevoegde bijlage(n):	A. Brief aan de gemeenteraad d.d. 27 juni 2023 B. Adviesaanvraag voor de Ondernemingsraad C. Antwoord adviesaanvraag van de Ondernemingsraad D. Functiematrix 2024 E. Positiebepaling OOM gemeente Roerdalen F. Positiebepaling OOM consolidatie MER-samenwerking G. Ontwikkelopdrachten H. Taakinventarisatie teammanager I. Indelingsadvies teammanager J. Functieboek HR-21 gemeente Roerdalen K. Nieuw organigram gemeente Roerdalen
Portefeuillehouder:	A.C.A.G. Smits

Gevraagd besluit

1. De hoofdstructuur van de organisatie te wijzigen naar 4 teams (Leefomgeving, Samenleving, Dienstverlening en Openbare Ruimte) met een MT bestaande uit 4 teammanagers, gemeentesecretaris/directeur en een Opgavemanager.
2. De functiematrix 2024 vast te stellen voor de structurele formatie als basis voor de personele begroting 2024.
3. Het indelingsadvies van de gewijzigde functie van teammanager vast te stellen.

Toelichting bij het collegevoorstel

1. Onderwerp

In dit voorstel gaan we in op de voorgestelde wijziging in de hoofdstructuur van de ambtelijke organisatie en als gevolg daarvan de gewijzigde functie van teamleider naar teammanager. De effecten van deze wijzigingen zijn weergegeven in de functiematrix 2024 die basis is voor de personele begroting 2024. Over deze ontwikkeling heeft het college de gemeenteraad al geïnformeerd op 27 juni 2023 via een brief bij de kadernota (bijlage A).

2. Inleiding

Het college is steeds bijgepraat over de lopende ontwikkelingen. Nu het ambtelijk traject voor deze wijzigingen is afgerond leggen we de resultaten daarvan voor ter besluitvorming aan het college via dit voorstel. Dit betreft een wijziging in hoofdstructuur van de organisatie waarbij we van 6 teams en een aparte directie naar 4 teams gaan met een MT waarin de directie-bevoegdheden opgenomen zijn. Dat zorgt voor een verzwaring in de functie van teamleider. Deze wijzigt daardoor naar teammanager en wordt opnieuw ingedeeld.



Het functieonderhoud en de motie van de gemeenteraad m.b.t. functieboek zorgen voor wijzigingen in de formatie en inschaling en zijn opgenomen in de gewijzigde functiematrix.

Alle ontwikkelingen die al lopen, daarbij opgeteld het OOM en de wijziging in de organisatiestructuur hebben we als input gebruikt voor een 8- tal ontwikkelopdrachten en 5 teamontwikkelopdrachten die we (gaan) uitvoeren.

Het gezamenlijke doel van de ontwikkelopdrachten is dat zij elk op eigen manier bijdragen aan de verdere professionalisering van onze organisatie. En de ontwikkeling naar een andere overheid, iets waarvan we gezamenlijk de wens en de behoefte hebben om verdere stappen in te zetten.

De financiële effecten van al deze onderwerpen nemen we op in de begroting 2024.

3. Beslispunten

Het college besluit:

1. De hoofdstructuur van de organisatie te wijzigen naar 4 teams (Leefomgeving, Samenleving, Dienstverlening en Openbare Ruimte) met een MT bestaande uit 4 teammanagers, gemeentesecretaris/directeur en een Opgavemanager.
2. De functiematrix 2024 vast te stellen voor de structurele formatie als basis voor de personele begroting 2024.
3. Het indelingsadvies van de gewijzigde functie van teammanager vast te stellen.

4. Argumenten

4.1

We combineren de organisatieontwikkeling met de opdracht om de organisatiekosten structureel te verminderen (Roerdalen in Balans).

Aansluitend bij de ontwikkelingen in de organisatie naar meer zelfsturing en professionalisering ontstond er ook ruimte om de rol van teamleider te herzien. De medewerkers zijn de specialisten op strategisch, tactisch en uitvoerend niveau en dragen daar als team steeds meer gezamenlijk de verantwoordelijkheid voor. Daarmee zien we kansen om de organisatiekosten te verkleinen. We willen dit niet doen door te besparen in de uitvoerende en beleidsmatige functies, maar door het aantal teamleiders te verminderen. Dat sluit aan bij de stappen die de teams in hun ontwikkeling al hebben gezet naar meer verantwoordelijkheid bij medewerkers en teams.

In totaal moeten we structureel € 690.000,- besparen op de organisatiekosten, waarvan € 150.000,- lokaal door het 'lean' organiseren van werkzaamheden en het verlagen van overhead (minder leidinggevenden). We hebben de afgelopen jaren stap voor stap onderdelen van deze taakstelling ingevuld. Op het onderdeel van het verlagen van de overhead willen we in de begroting 2024 het laatste deel van deze taakstelling realiseren. Het gaat om een bedrag van € 50.000,-.

Dit was ook de reden om de vacatures die in de afgelopen jaren zijn ontstaan binnen het MT niet structureel opnieuw in te vullen. We hebben deze taken ofwel interim belegd of taken verdeelt in het huidige MT. We halen de taakstelling door de wijzigingen die nu worden voorgesteld op managementniveau door te voeren. We gaan dan terug van 6 teamleiders en een directie naar 4 teammanagers. Deze teammanagers vormen samen met de directeur/gemeentesecretaris en de opgavemanager (nu programmamanager) het managementteam (MT).

Het MT heeft daar de volgende uitgangspunten bij gebruikt:

- een span of control die haalbaar is, een logische samenstelling van functies binnen een team,
- niet méér veranderen dan nodig en passend is,
- een blik vooruit (voor zover mogelijk) in de richting van doorontwikkelen.

Wat we nu wijzigen moet in ieder geval niet in strijd zijn met hoe we naar onszelf als gemeente binnen de samenleving kijken. De bedoeling is om te doen wat nodig is en medewerkers niet onnodig te belasten met verschuivingen die in dit stadium niet voor de hand liggen. Met de indeling in vier teams denken we hieraan te voldoen.

De organisatieopbouw ziet er dan als volgt uit:

- Team Samenleving, bestaande uit de dorpscontactpersonen, team MO, OOV, en vakgebied communicatie.
- Team Leefomgeving, bestaande uit team REO, vakgebied vastgoed en duurzaamheid
- Team Openbare Ruimte, bestaande uit team OWV en team onderhoud, waarbij vastgoed overgaat naar team leefomgeving.
- Team Dienstverlening, bestaande uit bestuurszaken, control, facilitair, klantadviseurs en het programma (digitale) dienstverlening.

Het nieuwe organigram is bijgevoegd (bijlage K).

4.2

In november 2022 diende de gemeenteraad een motie in waarin aan het college gevraagd werd het functieboek nader te bekijken en daarbij ook een vergelijk te maken met andere gemeenten. Tegelijkertijd stonden een aantal functies op de lijst die in aanmerking kwamen voor functieonderhoud. De motie van de gemeenteraad, het regulier onderhoud en de wijzigingen als gevolg van de nieuwe organisatiestructuur hebben we onderzocht. Het gehele functieboek is in vergelijking met andere gemeenten waaronder de MER-gemeenten geanalyseerd waarbij we ons hebben laten adviseren door BuitenhekPlus. Er zijn 27 functies voor wijziging in aanmerking gekomen waar de directie in de afgelopen maanden besluiten over genomen heeft. De effecten hiervan zijn opgenomen in de functiematrix 2024 (bijlage D) en in het gewijzigde functieboek HR-21 gemeente Roerdalen (bijlage J).

4.3

Aansluitend op punt 1.1 wordt de functie van teamleider gewijzigd naar teammanager als gevolg van de verschuiving van de directie taken. De directie zoals we die nu kennen verdwijnt. De concernverantwoordelijkheden en bevoegdheden lagen die bij de directie lagen komen bij het MT te liggen. Dat zorgt voor een verzwaring van deze functie. Het nieuwe takenpakket is geïnventariseerd (bijlage H) en voorgelegd aan de extern adviseur van BuitenhekPlus voor indelingsadvies in HR-21 (bijlage I). De nieuwe functie van Teammanager wordt na besluit van het college conform het indelingsadvies ingedeeld in normfunctie van Strategisch Manager II, functieschaal 13. Dit profiel is voor alle teammanagers van toepassing met ingang van 2024.

5. Financiën

We hebben de structurele effecten van de herwaardering van functies verwerkt in de Kadernota 2024, voor zover ze bij het opmaken van de Kadernota bekend waren. We zijn in de Kadernota uitgegaan van structureel €180.000,- meerkosten voor het functieboek, vanaf 2027. Daarbij is sprake van een ingroeimodel en dus lagere kosten in de periode tot 2027. Inmiddels weten we dat de totale meerkosten van de herwaardering van het functieboek vanaf 2027 circa € 270.000,- bedragen. We verwerken dit in de begroting 2024-2027.

Daarnaast realiseren we structureel € 50.000,- per 2024, als onderdeel van de taakstelling Roerdalen in Balans. Deze besparing is al verwerkt in de begroting. Het functieboek en daarmee de personeelskosten worden in 2027 per saldo dus € 220.000 hoger dan in de begroting 2023.

6. Communicatie

Terugkijken

Medewerkers betrekken in organisatieontwikkeling is belangrijk. 'Samen doen' geldt naar buiten maar ook intern. Op diverse momenten en manieren heeft er daarom interactie plaatsgevonden met de medewerkers over de ontwikkelingen in Roerdalen. We zijn begonnen met een enquête begin 2023 waarin we medewerkers op de thema's 'werkgelek', 'werkomstandigheden' en 'nieuwe organisatiestructuur' bevraagd hebben. Daarna waren er lunchsessies waar iedereen voor uitgenodigd was om zijn/haar bijdrage te geven op de ontwikkelingen. De resultaten van de lunchsessies en de enquête zijn verwerkt in een samenvatting die we hebben teruggekoppeld aan de medewerkers via teamsessies en intranet. In de teamsessies is ook een presentatie gegeven over waarom we samen werken aan deze veranderingen en op welke manier we daarmee verder gaan. Daarnaast haalden we ook input op in die sessies. Daarover spraken we in het MT, maakten we keuzes en koppelden die terug aan de organisatie via twee inloophmomenten. We spraken met teamleiders, de ondernemingsraad en ook met medewerkers 1 op 1.

Voor wat betreft de nieuwe rol van teamleider, 'teammanager nieuwe stijl' werd door medewerkers aangegeven dat deze niet verder van de mensen af moest staan. Dat hij/zij een verbindende rol heeft van bestuur naar organisatie en het vooral zijn/haar taak is om er te zijn voor de medewerkers. Iemand die knopen doorhakt wanneer dat nodig is en het team helpt om verder te professionaliseren. Dat sluit bij elkaar aan. Ook bij de manier waarop medewerkers de verantwoordelijkheden en de ruimte voor henzelf zien; kwaliteit verankeren in het team, samen bepalen wat er moet gebeuren inclusief een taakverdeling en prioriteiten.

De resultaten van de uitvoering van de motie van de gemeenteraad zijn via een brief aan de gemeenteraad onlangs teruggekoppeld aan de raad na afstemming in het college.

Vooruitkijken

Na besluitvorming in het college informeren we de organisatie, dat doen we via de teamleiders en het intranet voor interne communicatie en ook extern zullen we voor 1 januari 2024 een publicatie op de gemeentelijke website verzorgen.

Daarbij maken we meteen gebruik van het nieuwe organigram (bijlage K).

Ook in de begroting 2024 schrijven we over de wijzigingen en is de nieuwe organisatiestructuur verwerkt.

7. Planning en uitvoering

De (financiële) gevolgen nemen we op in de begroting 2024. De verdere organisatorische effecten als gevolg van de wijziging in de organisatiestructuur bereiden we ambtelijk voor en leggen we indien van toepassing voor aan het college. Te denken valt bijvoorbeeld aan het wijzigen van het mandaatregister. De ingangsdatum van nieuwe structuur is 1 januari 2024. In de komende periode bereiden we ook de wervingsprocedure voor, voor de vacante teammanager functies.

8. Afstemming

Voor de wijzigingen in de hoofdstructuur en de wijziging van de functie van teamleider naar teammanager hebben we formeel advies gevraagd (bijlage B) aan de Ondernemingsraad. Dat sluit aan bij artikel 25 van de Wet op de Ondernemingsraden onder e waarin staat: De ondernemingsraad wordt door de ondernemer in de gelegenheid gesteld advies uit te brengen over elk door hem voorgenomen besluit tot belangrijke wijziging van de structuur van de onderneming dan wel van de verdeling van de bevoegdheden in de onderneming.

We hebben in de overlegvergadering op 11 juli vernomen dat de Ondernemingsraad positief adviseert (bijlage C) over de voorgestelde besluiten zoals opgenomen in dit collegevoorstel.

- De OR verbindt daaraan de voorwaarden dat de focus op mensen en de ontwikkeling van individuen en teams goed gemonitord wordt en dat er medio 2024 een evaluatie volgt.
- De Ondernemingsraad vraagt in dit verband om de vinger aan de pols te houden over het spanningsveld tussen de grootte van de toekomstige teams en de mensgerichte sturing door de nieuwe teammanagers (span of control).
- De OR vindt het opvallend dat Communicatie onderdeel uitmaakt van team Leefomgeving omdat Communicatie een opdracht heeft naar de hele organisatie. *Opmerking: de OR vergist zich hier – Communicatie wordt onderdeel van team Samenleving.*
- Ten aanzien van de functiematrix vraagt de OR om de omschrijvingen meer eenduidig te maken en om waar oude tekst is blijven staan kleine onjuistheden te corrigeren.
- Ten aanzien van het Overheids-Ontwikkel-Model (OOM) constateert de OR dat ze wel is geïnformeerd maar niet betrokken bij het maken van de analyse.
- Ten aanzien van de ontwikkelopdrachten vindt de OR dat ze de teksten eerder had moeten ontvangen, dat ze bij het opstellen inhoudelijk niet betrokken is geweest en dat er mogelijk formeel advies had moeten worden gevraagd.
- Ten aanzien van de ontwikkelopdracht projectmatig werken constateert de OR dat dit misschien wel meer impact gaat hebben op de organisatie dan de organisatiewijziging. De OR vindt het jammer dat ze niet voor deze werkgroep is uitgenodigd en verzoekt om actieve communicatie over de voortgang en resultaten.
- Ten aanzien van de ontwikkelopdracht Risicomanagement gaat de OR ervan uit dat breder gekeken wordt dan alleen financieel risicomanagement.
- Over de team-ontwikkelopdrachten vraagt de OR of deze al zijn gedeeld met de nieuwe teams en hoe de doelen voor de korte termijn (1-1-2024) bereikt gaan worden.

9. Bijlagen

- A. Brief aan de gemeenteraad d.d. 27 juni 2023
- B. Adviesaanvraag voor de Ondernemingsraad
- C. Antwoord adviesaanvraag van de Ondernemingsraad
- D. Functiematrix 2024
- E. Positiebepaling OOM gemeente Roerdalen
- F. Positiebepaling OOM consolidatie MER-samenwerking
- G. Ontwikkelopdrachten
- H. Taakinventarisatie teammanager
- I. Indelingsadvies teammanager
- J. Functieboek HR-21 gemeente Roerdalen
- K. Nieuw organigram gemeente Roerdalen