Gemeente Leusden
ONDERNEMINGSRAAD

Leusden, 26 september 2019

Onderwerp: Organisatie ontwikkeling

Aan de directeur/bestuurder in de zin van de WOR,

Geachte mevrouw De Graaf, beste Willemien,

De ondernemingsraad heeft in het (recente) verleden in diverse mondelinge en schriftelijke adviezen aandacht gevraagd voor zaken die raken aan duidelijkheid over de organisatie-doelstellingen, de wijze waarop deze te bereiken, de structuur van de organisatie en niet in de laatste plaats de cultuur.

Vanuit dit perspectief hebben we eerder zelf de collega's geënquêteerd over een aantal punten en hebben we samen met u inhoud gegeven aan de energyscan.

De donderdag 12 september j.l. gepresenteerde uitkomsten van de door de organisatiemanager uitgezette enquête geven in die zin geen nieuwe inzichten. Ook niet de bijeenkomst van maandag 16 september.
Wat ze wel doen is helder aangeven waar de "pijn" zit. De pijn zit naar onze mening in meer of mindere mate in en tussen alle lagen in onze organisatie:
- tussen de gemeenteraad en het college en "daarachter" de ambtelijke organisatie;
- tussen het college en de ambtelijke organisatie;
- tussen MT en de peoplemanagers
- tussen de peoplemanagers en de medewerkers;
- tussen de medewerkers onderling.

De pijn zit daarmee ook in de cultuur in en de structuur van de organisatie.

Cultuur

Het MT en de teammanagers vormen een cruciale schakel in de implementatie van de pijlers onder de organisatievisies: "Samen vooruit" (voorheen Samenleving voorop) en "Samen Zin Maken".
Om deze cultuurdragers te implementeren en te internaliseren was voor de managers ondersteuning georganiseerd. In de praktijk blijkt deze ondersteuning in het afgelopen jaar geen of onvoldoende inhoud te zijn gegeven. Mede daardoor heeft de implementatie van de andere wijze van werken geen voortgang gekregen. Dat is natuurlijk fnuikend voor een succesvolle cultuurverandering.

Eén van de uitkomsten uit meerdere enquêtes is dat de sociale samenhang in de organisatie en daarmee tussen de collega's sterk is afgenomen. Wij vinden sociale samenhang van groot belang voor het goed kunnen functioneren van een kleinere gemeente als Leusden is. De verbinding met elkaar (kunnen) hebben zit hem enerzijds in een heldere organisatiestructuur met van hoog tot laag en v.v. herkenbare organisatieonderdelen. Zoals de onder de peoplemanagers vallende "teams" nu zijn georganiseerd voldoet niet hieraan.

Maar (en misschien wel nog belangrijker) zit het elkaar fysiek vaak slecht kunnen vinden vooral in het gebruik van de werkplekken in het Huis van Leusden. Collega's zitten op relatief willekeurige plekken in het gebouw.
Daarnaast is bij de opzet van het gebouw uitgegaan van het principe van activiteit gerelateerd werken; er zou de werkplek (moeten worden) gekozen die het best past bij het werk dat je aan het doen bent (concentratieplek, samenwerkplek, aanlandplek, overlegruimte, "gewone" werkplek). In de praktijk gebeurt dit niet of nauwelijks.
Tijd- en plaats onafhankelijk werken (waaronder thuis werken) vinden wij passen bij een moderne organisatie. Maar niet zonder meer en voor een aanzienlijk deel van de werkweek: thuiswerken kan wanneer het werk het toelaat. Daarnaast mag het naar onze mening niet zo zijn dat collega's thuiswerken vanwege onvrede over de werkomgeving.

Vakmanschap

De uitkomsten van de enquête vragen uiteraard ook iets van de medewerkers. Aan het vakmanschap en de betrokkenheid en inzet van de collega's hoeft naar onze mening niet te worden getwijfeld. Wij hebben dat dit voorjaar ook betoogd in de discussies rondom de bezuinigingen in het sociaal domein.

Organisatie

Doel en structuur

De organisatie is sinds 2013 organisch veranderd van een tweehoofdige directie met daaronder een afdelingsstructuur naar een inmiddels weer tweehoofdig MT met daaronder nu 6 peoplemanagers en een soort van afdelingsstructuur. Er ontbreekt een scherp beeld waar we organisatorisch nu staan, waar we naar toe willen en langs welke weg we daar willen komen. Dat scherpe beeld zou vooral moeten bestaan uit een planning van te bereiken (tussen)doelen; meer planmatig en minder organisch (door)ontwikkelen. Plan-do-check-act.

Sturing en leiderschap

Op het politieke bedrijf en de cultuur daarbinnen hebben we ambtelijk weinig of geen invloed. Wel op de wijze waarmee we omgaan met politieke opdrachten en vragen uit de politieke omgeving voor de ambtelijke organisatie.
Dat vraagt om meer sturing en daarmee leiderschap van het MT en de peoplemanagers in de zin van met name het beheersen van de workload van de ambtelijke organisatie.

De organisatie(-visie) vraagt om een heldere beschrijving van de taken en competenties van de peoplemanager en ook de rolvastheid van de manager. Dat vraagt vervolgens ook om managers die op dit profiel passen.

Span of control

Naar aanleiding van discussies over het Strategisch Personeelsplan hebben we meerdere keren aandacht gevraagd voor de span of control van de peoplemanagers. Deze lijkt in de praktijk organisch mee te veranderen met enerzijds de afname van het aantal peoplemanagers en anders de toename van het aantal aan te sturen eigen en ingehuurde medewerkers. De managers hebben tijd nodig voor de aansturing van de onder hen vallende medewerkers. Uit een overzicht van de formatie per 1 juli 2019 blijkt dat er naast de vaste formatie van circa 133 fte circa 37 fte wordt ingehuurd.

Dit betekent gemiddeld een span of control van circa 28 fte (en zeker meer mensen) per team. Dat is circa twee maal zoveel als in het vigerende SPP als vuistregel wordt aangegeven.

Formatie

Het veranderende takenpakket van de gemeente en de wijze waarop de gemeente hieraan invulling geeft vraagt om een herijking van de hiervoor noodzakelijke formatie. Deze herijking moet leiden tot een inzicht in het takenpakket van de gemeente en de daarvoor noodzakelijke formatie.
De breed ervaren en gedragen werkdruk en het mede daardoor oplopende ziekteverzuim is hiervan een duidelijke onderstreping. Het onderzoek van Berenschot geeft een aantal voorzetten voor de richting waarin dit moet worden gezocht.

Uit het hiervoor bedoelde overzicht van de formatie blijkt dat er naast de vaste formatie van circa 133 fte ten laste van verschillende dekkingsbronnen circa 37 fte wordt ingehuurd. Naar onze mening is deze balans ongezond en gebaseerd op of ontstaan door een onscherp beeld van de taken waarvoor vaste formatie nodig is. Voor vaste en substantiële taken zou in beginsel geen inhuur moeten plaatsvinden. Voor nader te definiëren incidentele taken zou vanuit één flexibele schil tot inhuur kunnen worden overgegaan.
Uiteraard zijn er uitzonderingen op deze regel: zo realiseren wij ons dat in de praktijk blijkt dat voor sommige taken in de krappe arbeidsmarkt moeilijk aan geschikte mensen is te komen via reguliere vacatures en sollicitatieprocedures. Dan resteert vaak alleen de mogelijkheid van inhuur.

Mede naar aanleiding van de interne kerntakendiscussie heeft een heroriëntatie plaatsgevonden op de ondersteuning aan het primaire proces door "bedrijfsvoering". Zoals hiervoor aangegeven zijn in beginsel alle collega's vakbekwaam; ieder op zijn eigen vakgebied. Dat adviseurs integraal verantwoordelijk zijn voor de totstandkoming van producten en projecten is logisch. Of het uit het oogpunt van een goede werkverdeling efficiënt dit zo ver door te voeren dat dit ook moet gelden voor bijvoorbeeld zaken als organisatie van vergaderingen, archivering, vaatwassen, etc. is zeer de vraag. Wat ons betreft een retorische vraag.

Kortom:

Er is (in welke volgorde dan ook) de noodzaak tot een heldere en breed gedeelde organisatievisie, een heldere organisatiestructuur, een deugdelijk organisatieplan (taken versus formatie) en duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden.
Activiteit gerelateerd werken op de huidige manier en daarmee het gebruik van het gebouw moet worden heroverwogen.

Namens de ondernemingsraad

Wouter van den Bedem
Voorzitter

Gert Jan Brouwer
Vice-voorzitter