



Registratiedatum: 27/05/2013  
 Behandelend afdeling  
 Afgehandeld door/op:



bestuurder van Gemeente Woerden  
 de heer W. Goedmakers  
 Postbus 45  
 3441 AA Woerden

19691

- Archief

24 MEI 2013

- M. de Wit

OSICP

Onderwerp:  
 advies reorganisatie

Beh. Ambt.:
Streefdat.:
Afschr.: <i>W. Goedmakers</i>
B.V.O.:

Uw Kenmerk:

Uw brief van: 10 april 2013  
 geregistreerd onder nr.:

Datum: 23 mei 2013

Ons Kenmerk:

Doorkiesnummer/Behandeld door:  
 428356 / Ondernemingsraad

Verz.

U-

Geachte bestuurder, beste Wilfred,

Dank voor je adviesaanvraag d.d. 10 april 2013. Je vraagt ons advies over een hoofdlijnenbesluit voor aanpassing van de managementstructuur. Behalve dat je ons uitnodigt mee te denken over de verdere invulling van de hoofdlijnen, vraag je feitelijk om advies over de volgende concrete aanpassingen:

- het "verdwijnen" van de afdelingen;
- de vorming van een managementteam bestaande uit de gemeentesecretaris en drie nieuw aan te stellen MT-leden;
- het ontstaan van een nieuwe functie van programmamanager.

Wij zijn op zichzelf niet tegen bovengenoemde aanpassingen. Voor zover het advies betrekking heeft op de verdere invullingen hebben wij een aantal belangrijke aandachtspunten.

In onderstaande motivering nemen we je mee in onze overwegingen en schetsen we onze aandachtspunten.

### Dilemma

We hebben ons afgevraagd wat we met de adviesaanvraag aanmoeten. Bij een organisatiewijziging als deze verwachten we een volledig uitgewerkt plan, zodat helder is wat de consequenties van de wijziging zijn. Je hebt echter gekozen voor een andere aanpak. Uiteraard heb je als bestuurder de vrijheid om de organisatiewijziging aan te pakken zoals jij denkt dat dit het beste is. Tegelijk vraagt deze benadering behoorlijk veel vertrouwen in een goede uitwerking. Na gesprekken met jou en onze korte aanwezigheid aan het eind van de managementdag op 16 mei jl. is dit vertrouwen wel gegroeid, maar het blijft een wankel basis om te adviseren.

Onze twijfel wordt daarnaast gevoed doordat veel medewerkers wel begrijpen dat er iets moet gebeuren in de managementstructuur, maar zich afvragen of dit nu wel de juiste oplossing is. Die twijfel werd bij ons versterkt doordat je zelf aanvankelijk (in de Koepel op 7 februari 2013) stelde dat er geen aanpassing van de structuur nodig was, maar uitsluitend van de manier van werken. Vervolgens werd op 28 maart 2013 door jou geconcludeerd dat de aanpassing van de structuur een cruciale stap was <sup>(is)</sup>. In de gesprekken die wij met medewerkers hebben gevoerd kwam dit regelmatig naar voren. Dit wordt versterkt doordat de reorganisatie van ruim twee jaar geleden nooit deugdelijk is geëvalueerd. Het resultaat

Datum: 23 mei 2013  
Behandeld door: Ondernemingsraad  
Onderwerp: advies reorganisatie

van die reorganisatie moest immers verandering van houding en gedrag zijn en integraal werken bevorderen. De veelgehoorde reactie is: *wie zegt dat deze structuur wél gaat werken?*

We delen de conclusie dat er iets moet gebeuren, maar wát er moet gebeuren staat voor ons niet vast. Ons inziens gaat het meer over samenwerking en communicatie dan over de structuur waarbinnen dit gebeurt. Een structuurverandering kán bijdragen aan het bevorderen van de samenwerking en een verandering in houding en gedrag. Daarmee wordt echter de analyse nog niet voldoende beantwoord. Begeleiding van de cultuurdragers is essentieel.

### **Afbakening**

Omdat niet alle consequenties van de organisatiewijziging vooraf geschetst zijn, willen we een scherpe afbakening geven van ons advies. In dit advies geven we slechts onze visie over de hoofdlijnen zoals deze zijn beschreven in het document *Herziening managementstructuur gemeente Woerden*. Het betreft genoemde drie concrete maatregelen:

- het "verdwijnen" van de afdelingen;
- de vorming van een managementteam bestaande uit de gemeentesecretaris en drie nieuw aan te stellen MT-leden, en
- het ontstaan van een nieuwe functie van programmamanager.

Zoals gezegd zijn we op zichzelf niet tegen deze maatregelen, maar -zoals tevens blijkt uit de *Herziening managementstructuur gemeente Woerden* (april 2013)- zijn er nog veel invullingsvragen. In dit advies lopen we met onze aandachtspunten deels hierop vooruit. Volledigheidshalve merken we wel op dat we voor concrete wijzigingen een aparte adviesaanvraag verwachten. Een voorbeeld hierbij is de samenstelling van teams. In onze gesprekken heb je meerdere keren aangegeven dat dit mogelijk op een later moment nog wijzigt. Zodra dit concreet wordt verwachten wij hierover een aparte adviesaanvraag.

### **Aandachtspunten**

Hieronder geven wij onze aandachtspunten bij de voorgenomen wijziging van de managementstructuur mee. In het reguliere overleg dat we met jou voeren, kunnen we desgewenst een nadere toelichting geven. We gaan graag in op je aanbod om een actieve rol te spelen bij de verdere invulling van het herzieningsplan. Laten we tijdens het reguliere overleg bespreken hoe we die participatie invulling geven.

#### *1. Vooronderstelling integraal werken*

Een dragende motivering om de structuur te veranderen is dat er nu te weinig sprake is van integrale sturing. Je verwacht dat er door het elimineren van een managementlaag integraler gewerkt wordt. Immers, de afdelingsmanagers voelden zich genoodzaakt hun taakgebied af te bakenen (er zijn teveel schotten tussen de huidige afdelingen). Kennelijk ben je van mening dat de afbakeningsbehoefte van teammanagers minder groot is dan van afdelingsmanagers. Wij denken echter dat er meer nodig is om de samenwerking tussen werkeenheden c.q. collega's te verbeteren. In de verdere uitwerking moet er concrete inspanning geleverd worden om het integraal werken te bevorderen en schotten tussen teams te voorkomen.

#### *2. Aandacht voor teammanagers*

In de communicatie rond de organisatiewijziging is het beeld ontstaan dat er voor teammanagers weinig verandert. Dit beeld verdient nuance. Voor sommige teammanagers verandert er inderdaad niet veel. Deze teammanagers functioneerden al grotendeels zonder directe sturing van hun afdelingsmanager en hadden vaak rechtstreeks overleg met het college. Andere teammanagers zullen meer verantwoordelijkheid krijgen, welke zij doorgaans kunnen dragen. We vragen aandacht voor de teammanagers die als gevolg van de structuuraanpassing behoefte hebben aan extra begeleiding of scholing (bijv. vanwege minder inhoudelijk werk en meer coachingstaken). Zij zijn immers, net als de MT-leden, belangrijke cultuurdragers. We vragen hierbij begrip voor het feit dat zij 'onder een ander gesternte' hebben gesolliciteerd op de functie teammanager. Ze konden rekenen op een afdelingsmanager waarnaar ze konden opschalen of waarmee ze konden sparren. Nu valt deze achtervang weg.

Datum: 23 mei 2013  
Behandeld door: Ondernemingsraad  
Onderwerp: advies reorganisatie

Een aantal afdelingsmanagers wordt 'gedegradéerd' tot teammanager. De begeleiding van deze collega's verdient extra zorg.

### *3. Grootte van de teams*

Niet alle teams zijn even groot. Onder een afdelingsmanager was dit misschien nog geen probleem omdat afdelingsmanager en teammanager een werkverdeling konden maken waardoor dit goed verliep. In de nieuwe structuur vraagt dit aandacht. Er zijn twee aspecten waar je rekening mee moet houden: de aandacht voor het personeel en het takenpakket van de teammanager.

In grotere teams bestaat de kans dat de ontwikkeling van medewerkers minder aandacht krijgt, omdat de aandacht over (veel) meer personen moet worden verdeeld. Bovendien is een risico van deze organisatiestructuur dat de teammanagers senioren of coördinatoren aanwijzen die een deel van hun taken overnemen. Je hebt dat zelf in gesprekken ook benoemt als valkuil. Daardoor kan de werkdruk in het team toenemen. Andersom kan het zijn dat in kleinere teams een teammanager te weinig te doen heeft. Overigens wordt de 'grootte van het team' niet alleen bepaald door het aantal medewerkers, maar ook door de omvang of complexiteit van taken.

Een ander knelpunt is dat het uitruilen van capaciteit tussen teams onderling minder soepel kan verlopen, nu deze niet meer een gezamenlijk (afdelings)doel nastreven. Bij ziekte kon de ene medewerker van de afdeling de andere medewerker (uit een ander team) vervangen. Dit kan nu misschien moeizamer verlopen, aangezien elk team wordt afgerekend op de eigen teamprestaties.

### *4. Werkdruk*

De hoeveelheid werk die door de organisatie moet worden verricht, is binnen de huidige structuur reeds groter dan de hoeveelheid die nog gezond is om te verrichten binnen de beschikbare tijd (vgl. de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek). De directieleden en programmamanagers hebben geen eigen afdeling. Ook zijn er nog geen vastomlijnde taken. De vrees bestaat dat college, directieleden, programmamanagers en teammanagers teveel speerpunten gaan benoemen, die veel tijd en energie vergen van de rest van de organisatie. Op die manier dreigt een nog grotere werkdruk te ontstaan.

Daarom geven we een nadrukkelijk advies mee: voorkom de groei van het aantal projecten en programma's. Focus vereist terughoudendheid bij het ontwikkelen van nieuwe initiatieven; beter enkele zaken goed doen, dan heel veel zaken half. Daarin speelt mee dat we de indruk hebben dat er nu onvoldoende gereedschap is om die werkdruk te meten.

Draag bovendien zorg voor een soort 'lean-sensitiviteit' bij het MT en de teammanagers. Telkens moeten zij zich de vraag stellen: als ik dit project of programma wil uitvoeren, hoeveel energie onttrek ik dan aan de gehele organisatie en welke taak gaat ik niet meer doen?

### *5. Balans politieke wens en heldere ambtelijke opdracht*

Het huidige managementoverleg is te groot en kan daardoor niet strategisch opereren, zo wordt in het reorganisatieplan gesteld. Volgens ons is echter niet uitsluitend de managementstructuur debet aan het ad hoc-beleid. Strategisch en consistent opereren wordt evenzeer belemmerd door de sterke invloed van de politiek op de normale bedrijfsvoering. Dagelijks wordt immers de organisatie ontregeld door de waan van de dag. Enerzijds is dat inherent aan het werken in een politieke omgeving, maar hierin moeten we wel bewust keuzen maken. Bestuurlijke sensitiviteit is goed voor zover de ambtenaar daarmee rekening houdt met de politieke wens en in kan spelen op die wens in zijn reguliere werk. Het risico is echter een politieke ambtenaar die zich in zijn dagelijks werk laat leiden door een 'dagkoers'. Daarom moet de politieke wens altijd vertaald worden in een heldere opdracht voor de ambtelijke organisatie. Alleen dan maak je een eerlijke keuze in wat je doet en ook wat je dus niet meer doet. Dit vraagt dus ambtelijke sensitiviteit van het college.

### *6. Loopbaanontwikkeling, HR-beleid en competentieontwikkeling*

De structuurwijziging biedt kansen om een aantal thema's strategisch te beleggen (bij het MT of door er een programma van te maken). Wij zouden graag zien dat strategisch personeelsbeleid een van die thema's wordt. Zoals we reeds bij onze prioritering na het medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) hebben meegegeven, verdient dit thema, inclusief loopbaanontwikkeling en competentieontwikkeling, bijzondere

Datum: 23 mei 2013  
Behandeld door: Ondernemingsraad  
Onderwerp: advies reorganisatie

aandacht. We hopen dan ook op dit thema de komende jaren concrete vorderingen te zien. Wat ons betreft mag de gemeente Woerden koploper in de regio zijn als het gaat om HR-beleid!

#### *7. Gevolgen voor de samenwerking met Oudewater*

Zoals ook de Bijzondere Ondernemingsraad (BOR) in haar advies van 2 mei 2013 heeft geconstateerd raakt deze wijziging van de managementstructuur ook de samenwerking met Oudewater. Ook hiervoor geldt dat niet precies helder is wat de consequenties zijn, maar in ieder geval is duidelijk dat het gevolgen heeft voor het management van Oudewater. We vragen je – evenals de BOR – hier rekening mee te houden.

#### **Communicatie**

Uiteraard is het in dit proces de komende periode belangrijk duidelijk te communiceren naar alle betrokken partijen. De communicatiemomenten in de aanloop naar je hoofdlijnenbesluit zijn niet altijd even positief ervaren door het personeel. Vooral omdat het gevoel heerste dat je in korte tijd tot een andere conclusie kwam. De bezoeken die je met de burgemeester bij alle afdelingen hebt gebracht zijn wel positief ontvangen. We gaan ervan uit dat je regelmatig blijft communiceren over de voortgang en wat men kan verwachten. Over de verdere invulling van het hoofdlijnenbesluit horen we graag van je hoe je het personeel hierbij gaat betrekken.

#### **Evaluatie**

De reorganisatie van 2011 is nooit officieel geëvalueerd, terwijl dit al na een jaar zou gebeuren. Zeker in de verandermethode die je nu voorstelt (werkenderwijs) is evaluatie van groot belang. Uiteraard zal het regelmatig op de agenda van onze overlegvergaderingen staan. Maar daarnaast willen we je uitnodigen om in ieder geval in december 2013 en juni 2014 een afzonderlijk moment te plannen waarop we samen de organisatiewijziging evalueren. Je zult begrijpen dat we daarin bijzondere aandacht voor bovengenoemde aandachtspunten hebben. Graag zien we op die punten concrete resultaten. Los van de evaluatie met de Ondernemingsraad gaan we ervan uit dat de organisatiewijziging na één tot anderhalf jaar grondig wordt geëvalueerd met alle geledingen van de organisatie.

#### **Buiten werking stellen van Sociaal Statuut, Hoofdstuk 4**

Ten aanzien van dit onderdeel is de formele bevoegdheid door de wetgever belegd bij het zogenoemde Georganiseerd Overleg. We kunnen wel een algemene reactie geven: de Ondernemingsraad streeft naar een constructieve samenwerking. Een formele benadering is daarbij niet altijd productief. Indien echter de formele route wordt verlaten, dient anderszins te zijn verzekerd dat medewerkers (= incl. managers) op zorgvuldige wijze worden bejegend. Het belang van de medewerker mag volgens ons niet ondergeschikt raken aan een te ambitieuze planning.

#### **Rol in de selectie van MT-leden en programmamanagers**

Je hebt ons gevraagd welke rol we willen hebben in de selectie van MT-leden en programmamanagers. Inmiddels hebben we begrepen dat er een selectiecommissie komt die bestaat uit de burgemeester, gemeentesecretaris en iemand van P&O en daarnaast een adviescommissie waarin een wethouder en een teammanager plaatsneemt.

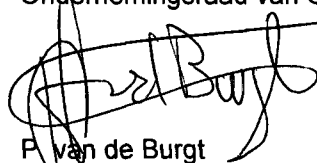
Anders dan bij de functie van gemeentesecretaris hebben wij geen wettelijke rol bij de selectie van directieleden of andere managers. Een actieve selectie van de individuele MT-leden door de Ondernemingsraad lijkt ons dan ook niet gepast. In een passievere rol zien we echter wel toegevoegde waarde. Enerzijds als waarnemer van het proces en anderzijds om te komen tot een evenwichtig MT. Bij de selectie wordt geput uit bestaande afdelingsmanagers, waarvan slechts een smaldeel plaats kan nemen in het MT. Het beeld van 'vriendjespolitiek' is snel geschapen. Door als waarnemer mee te kijken bij de selectie kan de Ondernemingsraad waarborgen dat het proces op eerlijke wijze plaatsvindt. Gelet op de verandering die onder leiding van het nieuwe MT moet plaatsvinden is het belang van een evenwichtig MT groot. Dit MT moet als team vertrouwen genieten in de organisatie om deze verandering tot stand te brengen. Ook daarin zien we – als vertegenwoordiger van het personeel – in het verlengde van dit 'papieradvies' een adviesrol voor de Ondernemingsraad weggelegd.

Datum: 23 mei 2013  
Behandeld door: Ondernemingsraad  
Onderwerp: advies reorganisatie

Om deze belangen goed te kunnen dienen, nemen we graag zitting in de adviescommissie en zijn we graag aanwezig bij de gesprekken die de selectiecommissie (evt. gezamenlijk met de adviescommissie) voert om de samenstelling van het MT te bepalen.

Hopelijk hebben we in dit advies helder verwoordt waar onze aandachtspunten zitten. Mocht je nog vragen hebben of op onderdelen door willen praten zijn we daar uiteraard bereid toe. Graag horen we binnen zes weken van je op welke manier je met onze aandachtspunten omgaat.

Met vriendelijke groet,  
Ondernemingsraad van Gemeente Woerden

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'F. van de Burgt', written over a horizontal line.

F. van de Burgt  
voorzitter