



Samenvatting

Het college heeft een voorgenomen besluit genomen over de reorganisatie van de domeinen sociaal en bedrijfsvoering en tevens een plan van aanpak vastgesteld om de bedrijfsvoering binnen de gemeente te verbeteren. In het Reorganisatieplan wordt de nieuwe structuur van de betrokken bedrijfsonderdelen vastgesteld en zijn de financiële en personele gevolgen uitgewerkt. In de notitie 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering' is beschreven hoe de reorganisatie, inhoudelijke verbeteringen en een andere manier van werken in samenhang moeten leiden tot een robuuste toekomstbestendige bedrijfsvoering met geactualiseerde processen, systemen en goede stuurinformatie. Dit is nodig om de dienstverlening aan de inwoners optimaal te ondersteunen en zo de doelen voor de stad te realiseren. Streefdatum voor afronden van de reorganisatie is 1 juli 2023.

Om het plan uit te kunnen voeren is structureel € 1,9 mln. extra nodig. Het college zal daarom bij de Programmabegroting 2024 aanvullende middelen aan de raad vragen.

Beslispunten

Het college wordt gevraagd:

1. Vaststellen van de notitie "Reorganisatieplan domein sociaal en domein bedrijfsvoering" als voorgenomen besluit.
2. Akkoord te gaan met het omzetten van € 1,85 mln. reguliere budgetten in formatie.
3. Vaststellen van de notitie 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen' en daarmee de beschreven aanpak en het starten van de uitvoering met de beschikbaar gestelde budgetten.
4. Akkoord te gaan om aanvullend op de beschikbaar gestelde budgetten bij de Programmabegroting 2024 een structurele claim van € 1,9 mln. voor de optimalisatie van bedrijfsvoering in te dienen.

Besluit Burgemeester en Wethouders d.d. 28 februari 2023:

Conform.



1. Aanleiding

Uw college constateert in haar coalitieakkoord dat er binnen de ambtelijke organisatie een centralisatie van een aantal bedrijfsvoeringsactiviteiten noodzakelijk is. Deze constatering komt mede voort uit het rapport van &Van de Laar en de daaruit voortvloeiende adviezen die uw college op 9 februari 2021 heeft onderschreven. Daarin heeft u tevens de opdracht gegeven deze adviezen uit te werken in een voorgenomen besluit plus een separaat advies over de positionering van communicatie, bestuurszaken en externe betrekkingen. Dit alles is sindsdien in het grotere geheel gebracht van de organisatieontwikkeling “Samen met plezier voor Maastricht”.

Samen met plezier voor Maastricht’ is het motto dat in 2022 aan de organisatieontwikkeling is gegeven. Een ontwikkeltraject waarbij wordt gebouwd aan een flexibele ambtelijke organisatie die in control is én die de uitdagingen van de snel veranderende omgeving aan kan. De volgende veranderdoelen zijn vastgesteld:

- Samen één ontkokerde organisatie worden.
- Sensitiever zijn voor ontwikkelingen in de samenleving.
- Beter samenwerken, zowel intern als extern.
- Meer verbondenheid met de stad tot stand brengen.
- Wendbaarder zijn.
- Kwetsbaarheid verminderen.
- Meer grip en sturing te hebben op bedrijfsvoering.

Invulling wordt gegeven langs drie sporen: structuur (reorganisatie), inhoud, leren en ontwikkelen (cultuur)). Het concretiseren van die drie sporen omvat een veelheid aan activiteiten die elk hun eigen dynamiek en snelheden kennen. Voor een goede onderlinge samenhang, meer focus en adequate sturing op het organisatieontwikkelingsproces wordt het proces integraal benaderd

2. Context

In 2022 zijn, mede op basis van de adviezen van bureau &Van de Laar, een nieuwe missie, visie en veranderdoelen voor de organisatie vastgesteld. In de Programmabegroting 2023 zijn ambities uit het Coalitieakkoord vertaald naar zes brede opgaven. Het op orde brengen van de basis in de eigen organisatie is één van de zes brede opgaven. Concreet betekent dit, dat we als gemeente ‘in control’ zijn, zeggenschap kunnen uitoefenen en regie kunnen voeren over de gewenste ontwikkelingen in de stad. Daarvoor centraliseren we de bedrijfsvoering en willen we meer sturen op data. Hierdoor krijgen we meer grip op onze financiën. Voor het sociaal domein betekent dit dat passende zorg ook



beschikbaar blijft voor onze inwoners.

In dit collegevoorstel worden voorstellen gedaan m.b.t. aanpassing van de structuur en de aanpak voor optimalisatie van onze bedrijfsvoering in combinatie met leren en ontwikkelen.

De basis voor het Reorganisatieplan sociaal domein en domein bedrijfsvoering ligt in de notitie “Hoofdlijnen voor de aanpassing van de organisatie”, die het college op 23 januari 2023 heeft vastgesteld. Daarmee was fase 1 van het reorganisatieproces afgerond. De besluitvorming, na het advies van de OR, over het onderliggende reorganisatieplan vormt de afronding van fase 2. De laatste fase (3) betreft het plaatsingsproces van de medewerkers. Conform planning moet dit op 1 juli zijn afgerond.

In 2022 zijn, mede op basis van de adviezen van bureau & Van de Laar, een nieuwe missie, visie en veranderdoelen voor de organisatie vastgesteld. In de Programmabegroting 2023 zijn ambities uit het Coalitieakkoord vertaald naar 6 brede opgaven. Het op orde brengen van de basis in de eigen organisatie is 1 van de 6 brede opgaven. Concreet betekent dit, dat we als gemeente ‘in control’ zijn, zeggenschap kunnen uitoefenen en regie kunnen voeren over de gewenste ontwikkelingen in de stad. Daarvoor centraliseren we de bedrijfsvoering en willen we meer sturen op data, ook om meer greep te krijgen op onze financiën.

3. Gewenste situatie

Wij bouwen aan een ambtelijke organisatie die in control is, flexibel is, en die de uitdagingen van onze complexe en telkens veranderende omgeving aan kan. Het spreekt voor zich dat de organisatieaanpassing een middel is, een noodzakelijk middel om een nieuwe uitgangssituatie te creëren waarbinnen bestaande patronen en manieren van werken moeten worden doorbroken. Zodoende leggen we het fundament onder een nieuwe manier van werken passend bij de opgaven waar we als gemeente voor staan. De organisatieontwikkeling gaat via drie sporen: structuur, inhoud, en leren en ontwikkelen. Realisatie van de organisatieontwikkeling is een veelomvattend en meerjarig proces dat vraagt om prioritering en een gefaseerde aanpak.



1. Structuurspoor

Het structuurspoor is uitgewerkt in een reorganisatieplan. Hierin zijn een aantal aanpassingen in de fijnstructuur van de organisatie beschreven voor het domein sociaal, het domein bedrijfsvoering, concerncontrol en bestuurszaken. Deze aanpassingen zijn het fundament onder een nieuwe manier van werken, passend bij de opgaven waar we als gemeente voor staan. Deze aanpassingen in de organisatie zijn randvoorwaardelijk om de inhoudelijke doelstellingen te kunnen realiseren.

2. Inhoudsspoor

Binnen het inhoudsspoor wordt conform de ambities uit het coalitieakkoord ingezet op het optimaliseren van onze bedrijfsvoering in samenhang met de ontwikkeling van een Duurzaam Sociaal Domein en het verbeteren van externe oriëntatie. Het is nodig dat processen, systemen en werkwijzen hiervoor in samenhang worden (her)ontwikkeld en geïmplementeerd. Dit vereist een verbeteraanpak vanuit de driehoek control, financiën en I&A. Verbeteringen worden in eerste instantie doorgevoerd bij Inkoop, Subsidies, Financiën, Control, P&O en het Sociaal Domein. We verwachten dat dit intern sterk bijdraagt aan ontkokering, betere samenwerking, vermindering kwetsbaarheid en beter in control komen. Op termijn draagt dit ook bij aan verbetering van de dienstverlening aan onze inwoners en partners. Daarmee zetten we meteen ook een stap in de beweging naar meer externe oriëntatie en grotere verbondenheid met de stad en samenwerkingspartners. Vanuit het inhoudsspoor worden onderstaande thema's vanaf 2023 prioritair opgepakt:

1. Ontwikkelen en invoeren nieuwe sturings- en beheersingsinstrumenten.
2. Uitmaken NCFB¹ voor een actuele en betrouwbare basis van de financiële administratie.
3. Uniformeren, standaardiseren en digitaliseren processen voor data-gedreven sturen.
4. Uniforme verwerving met grip en sturing op contracten en overeenkomsten.
5. Adequaats personeelsbeheer en integere werkomgeving.
6. Versneld afronden kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering Duurzaam Sociaal Domein.

In het bijgevoegd plan van aanpak zijn per thema concrete (tussen)resultaten benoemd. Wellicht goed om aan te geven dat verbeteringen stap voor stap worden doorgevoerd. Ontwikkelen, bouwen en testen gebeurt door een kleine groep medewerkers. Pas als alles 'onder de motorkap' goed genoeg functioneert, volgt organisatiebrede implementatie en borging. We kiezen bewust voor deze

¹ NCFB staat voor Nieuwe Centrale Financiële Begroting. Een systematiek die in 2017 gemeentebreed is ingevoerd, waarbij de uitvoering (zeer arbeidsintensief en foutgevoelig) plaatsvindt in Excel.



aanpak. Dit vanwege de veelheid en omvattendheid van door te voeren veranderingen én de ruimte bij medewerkers om die eigen te kunnen maken.

3. Leren en Ontwikkelen spoor

De veranderende omgeving stelt andere eisen aan de Maastrichtse ambtenaar van nú en de toekomst. Vakmanschap en integriteit zijn belangrijk ... natuurlijk ... maar daarnaast wordt met stip gevraagd om samenwerkingsvaardigheid, externe gerichtheid, wendbaarheid, lef en oplossend vermogen. Hoe leren we dat?

Door aan te sluiten bij de energie en vraagstukken die momenteel leven binnen de organisatie. Via bijeenkomsten, trainingen en instructies investeren we in nieuwe kennis en vaardigheden, zodat iedereen weet wat verwacht wordt én zich voldoende zeker voelt en toepassingsvaardig is in de dagelijkse praktijk met nieuwe werkwijzen en systemen. Daarbij zoeken we aansluiting bij thema's die voortkomen uit de inhoudelijke ontwikkeling van de geprioriteerde bedrijfsvoeringthema's.

Speciale aandacht zal er zijn voor het voorbeeldgedrag van directie, managers en teammanagers. Daar beginnen we mee. We hebben een visie op leiderschap ontwikkeld waarin we van onze leidinggevenden verlangen dat zij actief het voortouw nemen bij het ontwikkelen en doorvoeren van inhoudelijke verbeteringen en dat ze ondersteunen bij en sturen op het ontwikkelen van passend gedrag bij medewerkers. Voor de activiteiten in het kader van leren en ontwikkelen verwijzen wij naar het bijgevoegd plan van aanpak. Wellicht goed om te benadrukken dat de scope van 'Leren en Ontwikkelen' zicht richt op alle 1.700 medewerkers van de gemeente. Immers 'Samen met plezier voor Maastricht' geldt voor iedereen en daar gaan we dus ook mee aan de slag. In bijgevoegd plan van aanpak zijn geprioriteerde leer- en ontwikkelactiviteiten benoemd.

4. Effect op duurzaamheid en/of gezondheid

De context van deze reorganisatie is het organisatieontwikkelingstraject "Samen met plezier voor Maastricht". Samen met plezier impliceert een positieve invloed op de gezondheid van onze medewerkers: We halen immers het beste onze mensen en uit elkaar. Bovendien bieden we een veilige en plezierige werkomgeving. Zo bouwen we aan een flexibele ambtelijke organisatie die de uitdagingen van de snel veranderende omgeving aan kan, een duurzame organisatie dus.



5. Effect op de openbare ruimte

Niet van toepassing.

6. Personeel en organisatie

De nieuwe organisatiestructuur bestaat uit drie domeinen met ieder een verantwoordelijke directeur, en een afdeling bestuurszaken (inclusief coördinatie gebiedsgericht werken) en een afdeling Concerncontrol die rechtstreeks onder de algemeen directeur vallen. Het domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening en het domein Sociaal zijn de domeinen waar de grootste aanpassingen plaats vinden. De huidige formatie in de oude structuur is in totaal 1.583,13 fte. Daarvan zijn 753,08 fte in scope van de reorganisatie en 830,05 fte niet in scope. De formatie in de nieuwe structuur is in totaal 1.640,75 fte. Dit is een optelsom van de formatie niet in scope 830,05 en de formatie van de nieuwe structuur 810,7 fte.

Het verschil tussen de formatie in scope op 1 januari 2023 en 1 juli 2023 bedraagt 57,62 fte. De structurele functies betreffen in totaal 37,92 fte en hebben voor 24,02 fte betrekking op versterking bedrijfsvoering en voor 13,9 fte op verbetering externe oriëntatie (te weten benodigde formatie voor de opgaven gebiedsgericht werken, participatie, veerkrachtige wijken, burgerbegroting en versterking lobby). De tijdelijke functies betreft wel structurele formatie ad 19,7 fte. Deze formatieplaatsen zijn noodzakelijk voor de verdere doorontwikkeling. Deze substitutie van functies sluit aan op het plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkeling. Hiervoor gebruiken we bestaande middelen. Feitelijk gaat het hierbij ook om een nieuw voorbeeld van onvoldoende in control zijn vanuit keuzes in het verleden. Het gaat hierbij onder andere om de omzetting van reeds bestaande functies waarvan de dekking in het verleden buiten de reguliere P-budgetten gevonden is en die bij de grondige inventarisatie in het kader van het reorganisatieproces in beeld zijn gekomen. Wij stellen voor om deze functies nu wel in het formatieplan op te nemen en de hiervoor tot op heden gebruikte budgetten om te zetten naar formatiebudgetten.

De uitwerking van het reorganisatieplan vindt zijn vervolg in het plaatsingsproces. In het plaatsingsproces worden de medewerkers geplaatst op de formatieplekken in de nieuwe organisatie. De basis voor het plaatsingsproces zijn de afspraken uit het sociaal statuut en de geldende wetgeving. Op het individuele medewerkersniveau kan de persoonlijke situatie verschillen van de formele functie die een medewerker bekleedt doordat de feitelijk uitgevoerde taken hiervan afwijken. In dat geval wordt in het plaatsingsproces uitgegaan van de feitelijke situatie.



Aangezien er sprake is van een formatie-uitbreiding in deze reorganisatie staan er na afloop van de reorganisatie nog vacatures open. Deze worden vanaf 1 juli via het reguliere wervings- en selectieproces opengesteld.

7. Informatiemanagement en automatisering (incl. Smart City)

I&A is randvoorwaardelijk voor veel van de verbeteropgaven waar we voor staan. Denk hierbij o.a. aan het in kaart brengen en optimaliseren van de processen, het implementeren van nieuwe applicaties, verbeteren van datakwaliteit én het creëren van stuurinformatie. De aanpassingen in de organisatiestructuur bij de afdeling I&A vormen de noodzakelijke randvoorwaarde voor deze afdeling om de voornoemde verbeteropgaven te kunnen realiseren.

8. Financiën

Het benodigd formatiebudget voor de nieuwe organisatie bedraagt in totaal € 66,9 mln. Het beschikbare formatiebudget van de afdelingen die wijzigingen bedraagt € 61,5 mln. en is derhalve dekking voor de benodigde formatie van de nieuwe organisatie. De overige dekking € 5,4 mln. is als volgt opgebouwd:

Formatie	Middelen	Dekking
24,02 fte bedrijfsvoering	€ 2,9 mln.* (€ 0,8 mln. materieel)	€ 1,9 mln. incl. materieel nog ongedekt € 1,0 mln. gedekt begroting 2023
13,90 fte externe oriëntatie	€ 1,45 mln.	€ 1,45 mln. gedekt begroting 2023
19,70 fte bedrijfsvoering	€ 1,85 mln.	€ 1,85 mln. reguliere budgetten

** Toegelicht in plan van aanpak organisatieontwikkeling*

In de Programmabegroting 2023 is voor organisatieontwikkeling structureel € 1 mln. beschikbaar gesteld. Daarnaast heeft de Raad bij vaststelling van de Berap eind 2022 besloten dat in 2023 incidenteel een bedrag van € 2.143 mln. kan worden ingezet en in 2024 incidenteel een bedrag van € 1.857 mln.



Financiën Leren en Ontwikkelen

Om organisatiebreed uitvoering te kunnen geven aan de noodzakelijke leer- en ontwikkelactiviteiten is een structureel budget van € 0,42 mln. uit reguliere middelen beschikbaar. P&O zorgt vanuit de centrale regierol voor uitvoering in afstemming met betrokken (Team)managers.

Vervolproces extra middelen

De gemeentesecretaris heeft de tijdens de Domeinvergadering Algemene Zaken in januari de raad geïnformeerd over de benodigde extra structurele middelen. In de Programmabegroting 2024 zal daartoe een formeel verzoek aan de raad worden voorgelegd. In opmaat naar besluitvorming wordt er voor de raad op 14 maart a.s. een informele besloten bijeenkomst georganiseerd om meer inzicht te geven in de (samenhang van) van noodzakelijke veranderingen binnen de verschillende bedrijfsvoering thema's.

9. Aanbestedingen

Voor de realisatie van de inhoudelijke kwaliteitsverbeteringen bij bedrijfsvoering is tijdelijk meer externe inhuur nodig. Snelle inzet van externe expertise binnen de aanbestedingsregels is mogelijk door gebruik te maken van onze raamcontracten en overeenkomsten op basis van lopende Dynamisch Aankoop Systemen. De gemeentesecretaris heeft van in de domeinvergadering AZ in januari de raad geïnformeerd dat de kosten voor externe inhuur in 2023 (en mogelijk langer) hierdoor niet zullen dalen. In 2023 zullen er tevens diverse aanbestedingen, conform de geldende regels, moeten worden uitgevoerd voor benodigde nieuwe applicaties.

10. Participatie tot heden

Het Reorganisatieplan is tot stand gekomen op basis van gesprekken met de directie en kwartiermakers. Dit heeft in eerste instantie geleid tot de hoofdlijnennotitie. De hoofdlijnennotitie is ter advies voorgelegd aan de OR. Na het advies van de OR heeft het college deze op 23 januari 2023 vastgesteld. De plannen voor alle nieuwe teams zijn door de kwartiermakers aan de betrokken medewerkers gepresenteerd, zodat eventuele input vanuit de medewerkers nog in de definitieve plannen kon worden meegenomen. Zowel de OR als het LO zijn procesmatig tweewekelijks bijgepraat over de ontwikkelingen.

Bijgevoegd plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering is tot stand gekomen via een trapsgewijs proces. Kwartiermakers hebben eerst met inbreng van en in afstemming met medewerkers Uitvoeringsplannen opgesteld voor Inkoop, Subsidies, Juridische zaken, Financiën, I&A, Mens en



Organisatie, Control, DSD en Verbeteren Externe Oriëntatie. De hoofdlijnen van die plannen zijn gepresenteerd aan de medewerkers en de OR.

Vervolgens hebben de kwartiermakers één integraal plan gemaakt. Dat plan wordt ter informatie toegezonden aan de medezeggenschap. Het gemeentelijk managementteam is door de directieleden geïnformeerd over de inhoud. Na vaststelling van het plan door uw college wordt het plan organisatiebreed gecommuniceerd.

11. Voorstel

Het college wordt gevraagd:

1. Vaststellen van de notitie “Reorganisatieplan domein sociaal en domein bedrijfsvoering” als voorgenomen besluit.
2. Akkoord te gaan met het omzetten van € 1,85 mln. reguliere budgetten in formatie.
3. Vaststellen van de notitie ‘Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen’ en daarmee de beschreven aanpak en het starten van de uitvoering met de beschikbaar gestelde budgetten.
4. Akkoord te gaan om aanvullend op de beschikbaar gestelde budgetten bij de Programmabegroting 2024 een structurele claim van € 1,9 mln. voor de optimalisatie van bedrijfsvoering in te dienen.

12. Uitvoering, evaluatie en vervolg

Het voorstel betreft een voorgenomen besluit.

Na de voorlopige vaststelling van dit reorganisatieplan wordt het door de algemeen directeur in zijn rol als WOR-bestuurder ter advisering aan de OR verstuurd. Tegelijkertijd wordt het plaatsingsproces, de bemensing van de nieuwe organisatie, verder voorbereid. Zodra het advies van de OR ontvangen is en het college een definitief besluit heeft genomen kan dit plaatsingsproces uitgevoerd worden. Naar verwachting is dit op 1 mei 2023. In het plaatsingsproces worden de medewerkers die in scope zijn van deze organisatie op de (nieuwe) formatie geplaatst conform de afspraken in het sociaal statuut en de wettelijke kaders. Het plaatsingsproces zal voor 1 juli, de startdatum van de nieuwe organisatie, zijn afgerond. Rond 1 juli 2024 vindt er een evaluatie plaats van de nieuwe organisatie. Hierbij zullen alle betrokkenpartijen, waaronder het college en de medezeggenschap, betrokken worden.



Diverse geprioriteerde inhoudelijke verbeteractiviteiten lopen reeds. Na besluitvorming door het college worden de overige geplande activiteiten opgestart. Eind 2023 wordt aan de hand van de dan opgedane ervaring een nieuwe prioritering en planning opgesteld voor een gestructureerde vervolgaanpak in 2024 en volgende jaren.

Collegevoorstel