

Gemeenteraad Heerenveen

uw brief van: ons kenmerk: bijlage(n): datum:
13 februari 2024

Onderwerp:
Ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie

Geachte raad,

Via deze brief willen wij u op de hoogte brengen van de aankomende reorganisatie binnen onze gemeentelijke organisatie, de tijdelijke invulling van enkele vacatures op korte termijn en de gevolgen voor onze visie op dienstverlening.

Aanleiding

Uw raad heeft de verbetering van onze dienstverlening opgenomen in de raadsagenda 'Heerenveen 2022-2026'. U gaf het college de volgende kaders mee: dienstverlening moet betrouwbaar, eenvoudig, toegankelijk en eenduidig zijn voor alle inwoners zowel digitaal als fysiek. U realiseerde zich daarbij dat dienstverlening afhankelijk is van de houding van medewerkers, integrale en samenhangende processen en goed werkende systemen. U erkende tevens dat deze randvoorwaarden voor goede dienstverlening nog niet aanwezig waren. U baseerde zich daarbij onder meer op een rapportage van Motivaction over onze dienstverlening. Over het algemeen gaven onze inwoners en ondernemers de gemeente Heerenveen een ruime voldoende. Echter, het onderzoek wees ook uit dat wanneer er een samenwerking tussen meerdere teams vereist is, de waardering van een 'warme douche' naar een 'koud bad' kan omslaan. Recent is dit beeld nog eens bevestigd in het Governance-traject dat we momenteneel doorlopen en de evaluatie van het MJP-proces 2023.

Governance-traject

Het verbeteren van de dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers is als prioriteit vastgelegd in het hoofdlijnenakkoord en de raadsagenda. In 2023 zijn medewerkers langs twee sporen actief geweest met het aandragen van verbetervoorstellen. Het eerste spoor richt zich op het bevorderen van de onderlinge omgang, kennismaking, ontmoeting en werkplezier. Het tweede spoor omvat de inzet van een ontwerpcollectief bestaande uit ruim 20 medewerkers, die een breed gedragen voorstel aan het college voorleggen aangaande de aansturing en organisatiestructuur. Met name het tweede spoor zal gedurende dit jaar zijn beslag krijgen en leiden tot een reorganisatie.

MJP-proces 2023

De recente evaluatie van het MJP-proces heeft de opgaven in het besturen en aansturen van onze organisatie nog eens bevestigd. Het heeft daarmee de noodzaak tot een snelle aanpassing duidelijk gemaakt. Op dit moment wordt de laatste hand gelegd aan de uitkomsten van het rapport. Ook enkele van uw raadsleden zijn hiervoor geïnterviewd. Het rapport wordt na bespreking en terugkoppeling aan de geïnterviewden met u gedeeld.

Hoe nu verder

Uiterlijk in april van dit jaar zal het college een besluit nemen over de hoofdstructuur van onze organisatie. De eerste resultaten laten zien dat er op onderdelen een nieuwe organisatiestructuur nodig is, passend bij de opgaven en ambities van Heerenveen. We streven ernaar dat de invulling van de nieuwe topstructuur (directie en management) op 1 januari 2025 is afgerond. Voor de aansturing van de teams (teamleiders) streven we ernaar dat het plaatsingsproces op 1 juli 2025 is voltooid. Onze inzet is om de organisatie gereed te maken voor de komende bestuursperiode. We hebben ons als doel gesteld de gehele reorganisatie voor 1 januari 2026 af te ronden.

Een verandering van deze omvang vereist een zorgvuldig reorganisatieproces. Het college en de directie maken hierover afspraken met de lokale overlegorganen en de ondernemingsraad. We hebben vertrouwen in het verbetertraject dat momenteel wordt doorlopen. Dit vertrouwen wordt versterkt doordat het ontwerpcollectief zich richt op het algemeen belang van de dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers. Persoonlijke belangen verdwijnen naar de achtergrond en de eigen functies en posities staan ter discussie.

Veranderen terwijl de gemeente open blijft

Vanaf het begin van deze bestuursperiode was bekend dat de organisatie moest veranderen. Anticiperend op een nieuwe organisatiestructuur is door de directie besloten om diverse managementfuncties niet in te vullen op het moment dat deze vacant kwamen. Het afgelopen jaar hebben we geconstateerd dat het nog langer uitstellen van de invulling van deze vacatures ongewenst is. Daarom heeft het college alsnog de opdracht gegeven om per direct een aantal cruciale vacatures (tijdelijk) in te vullen. Dit tot aan het moment dat de nieuwe hoofdstructuur (directie en management) is ingevuld.

Wijziging directie

Om de aanstaande reorganisatie in goede banen te leiden heeft het college besloten een directeur organisatieontwikkeling aan te stellen. In deze tijdelijke structuur tot 1 januari 2025, zullen de gemeentesecretaris/algemeen directeur en directeur organisatieontwikkeling in gezamenlijkheid zorg dragen voor de aansturing van de organisatie.

De huidige adjunct-directeur zal dit najaar zelf onderdeel worden van het plaatsingsproces. Het is daarom ongewenst dat de huidige adjunct-directeur de reorganisatie aanstuurt. Gelet op de situatie en kwaliteiten van de adjunct-directeur heeft het college een beroep gedaan op deze functionaris om in aanloop naar het plaatsingsproces de aansturing van een aantal strategische en complexe opgaven voor haar rekening te nemen. Te denken valt hierbij aan de Lelylijn, Heerenveen-West, de transities uit het hoofdlijnenakkoord en de raadsagenda.

Vacatures samengevat

Voor 17 februari aanstaande wil het college de volgende vacatures (tijdelijk tot 1 januari 2025) vacant stellen:

- Directeur organisatieontwikkeling (en bedrijfsvoering);
- Strategisch adviseur organisatieontwikkeling;
- Manager ruimtelijke ontwikkeling;
- Manager maatschappelijke ontwikkeling;
- Manager bedrijfsvoering.

De invulling van de drie managementfuncties en de strategisch adviseur organisatieontwikkeling is een directiebevoegdheid. De aanstelling van een (tijdelijke) directeur organisatieontwikkeling is een collegebevoegdheid.

Wij verwachten dat met het invullen van deze vijf vacatures tot 1 januari 2025 een bedrag gemoeid is van ca. € 600.000,-. Tenminste de helft van deze kosten kan gedekt worden uit de bestaande vacaturegelden. De resterende kosten van ca. € 300.000,- willen wij u bij de voorjaarsrapportage voorleggen. Gelet op de urgentie starten we nu alvast met de werving van deze functionarissen. Als uw raad besluit om de middelen niet beschikbaar te stellen zullen we de resterende kosten taakstellend in de personeelslasten 2024

opnemen. Concreet betekent dit dat als een vacature ergens in de organisatie beschikbaar komt, deze niet wordt ingevuld maar wordt gebruikt om de taakstelling in te vullen.

Visie op dienstverlening

Wij hadden u toegezegd om in het eerste kwartaal van 2024 met een visie op dienstverlening te komen. Hoewel wij als college grote waarde hechten aan het nakomen van onze toezeggingen, hebben wij op dit specifieke dossier te maken met voortschrijdend inzicht. Een visie is meer dan een richtlijn; het is een belofte naar onze gemeenschap. Een belofte die wij niet kunnen waarmaken nu het governance-traject het college vragen voorlegt over de positionering van onze gemeente, samenwerking en uitbesteding. De antwoorden op deze vragen zijn richtinggevend voor de visie op dienstverlening. Wij beseffen ons terdege dat u de dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers als hoge prioriteit in uw raadsagenda heeft opgenomen. Ons voorstel is om de komende tijd, parallel aan de reorganisatie, alvast enkele concrete verbeteringen in onze dienstverlening door te voeren. Aan het einde van deze bestuursperiode, zodra onze nieuwe organisatie staat, zullen wij u dan een gedegen dienstverleningsvisie 2026-2030 voorleggen.

Onze toezeggingen op dienstverlening voor 2024-2025

Ondertussen zitten wij niet stil. Wij willen de komende twee jaar investeren in het vraaggericht werken. U moet daarbij denken aan de (1) de implementatie van een nieuwe telefooncentrale, (2) de ontwikkeling van nieuwe en realistische servicenormen, (3) integratie van de nieuwe organisatiekoers en (4) het opstellen en implementeren van kanaalinrichting en -sturing (het klik, bel en kom-kader).

Naast vraaggericht werken, willen we ook procesgericht en digitaal te werk gaan. We zullen daarbij (5) onze processen inventariseren en optimaliseren (LEAN-inrichting en handelingskader) en (6) zoveel als mogelijk onze dienstverlening standaardiseren en digitaliseren. Hierbij geven we onder andere opvolging aan de door u ingediende motie grafzoeker.

Tot slot willen we het contact met onze inwoners en ondernemers versterken. Dat doen we door (7) een beslisboom te ontwikkelen die inwoners en ondernemers duidelijkheid gaat geven op vragen rondom participatie. Ook willen we (8) onze nieuwe inwoners en bedrijven een warm welkom geven door het aanbieden van een welkomstpakket, dit overeenkomstig de door u aangenomen motie.

Deze 8 toezeggingen kunnen wij binnen de bestaande middelen uitvoeren. Ook zullen wij u eind dit jaar een brief sturen waarbij wij rapporteren over de voortgang en de vervolgacties in 2025. In de loop van 2025 ontvangt u dan van ons de visie op dienstverlening voor de periode 2026-2030.

Bel gerust als u vragen heeft

Heeft u vragen over deze brief? Neem dan contact op met J. van Leeuwestijn, door te bellen naar 14 0513.

Burgemeester en wethouders van Heerenveen.

De gemeentesecretaris,

De burgemeester,

J. van Leeuwestijn

M.A. Fokkens-Kelder