

Besluit van college B&W van Huizen

Zaaknummer / Documentnummer	Z.407067 / D.1894832
Datum document	5 juni 2025
Onderwerp	Aanpassing hoofdstructuur
Opsteller	Pothast, Marc
Afdeling	team Personeel en Organisatie
Portefeuillehouder	G. Rebel
Vergadering van	-Niet van toepassing
Vertrouwelijkheid	Openbaar
Geheimhouding	Nee
Embargo t/m	
Besluit	Akkoord (Gewijzigd besloten)
Datum besluit	10 juni 2025

Toelichting besluit

Advies Toelichting advies

Uw college wordt een voorgenomen besluit gevraagd. Na dit besluit zal de adviesvraag aan de OR worden uitgestuurd. Op basis en afhankelijk van het advies van de OR zal het voorstel eventueel nog worden aangepast. Het voorstel komt dan terug in het college voor finale besluitvorming (naar verwachting direct na het zomerreces).

Advies

1. Instemmen met het voornemen tot de voorgestelde nieuwe hoofdstructuur van de organisatie, bestaande uit de afdelingen Dienstverlening Huizen, Regionale dienstverlening, Bestuursondersteuning, Ontwikkeling, Bedrijfsvoering en een eenheid Control met een aan te stellen concerncontroller.
2. Instemmen met het voorstel om, vooruitlopend op besluitvorming van de raad, een reservering te doen van € 500.000,- en deze toe te voegen aan de reserve Organisatie ontwikkeling ten behoeve van de kosten die rechtstreeks toe te rekenen zijn aan de reorganisatiekosten 2025.

3. Deze reservering ten laste te brengen van de van de algemene reserve (egaliseringsreserve) en deze aan de raad te presenteren via een begrotingswijziging bij de eerstvolgende begrotingsactualisering.
4. Indien eind 2025 blijkt dat deze reservering niet voldoende is, de raad eveneens via de dan eerste volgende begrotingswijziging voor te stellen ook voor 2026 € 500.000,- toe te voegen aan de reserve Ontwikkeling organisatie.
5. Instemmen met het voorstel om de gemeenteraad te informeren met bijgaande mededeling, vooruitlopend op de informatiebijeenkomst organisatieontwikkeling op 23 september.

Gewijzigd besloten

Conform voorstel besloten. Bij de definitieve vaststelling wil het college ook graag verder praten over de impact van de organisatiewijziging op de werkzaamheden van het college.

Aanleiding

De organisatie van de gemeente Huizen doorloopt een meerjarig ontwikkeltraject. Een belangrijk moment was het verschijnen van het organisatieonderzoek van BMC in 2022. In lijn met het collegeprogramma 22-26 is opvolging van de aanbevelingen ter hand genomen.

Organisatieontwikkeling kent vele aspecten zoals organisatiecultuur, leiderschap en werkprocessen. Zo wordt actueel gewerkt aan het doorvoeren van integraal management en het versterken van vakmanschap. Cruciaal is het 'steigerwerk van de toekomst' waarin samenhang en verantwoordelijkheden meer expliciet worden gemaakt: de organisatiestructuur. Een nieuwe hoofdstructuur is nodig, daarover gaat dit voorstel.

Kaders

- Collegeprogramma Huizen 2022 - 2026
- Lonkend perspectief
- Sturingsfilosofie
- Organisatieverordening (de verordening zal wijzigen door dit besluit)

Uit het Collegeprogramma Huizen 2022 – 2026:

.....Tevens heeft het college de opdracht tot het integraal uitwerking geven aan de overige adviezen uit deze BMC-rapportage. Het gaat dan onder meer om het scheppen van helderheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden, het vergroten van het strategisch vermogen van de organisatie, en het bevorderen van het integraal en domeinoverstijgend denken en werken.....

Doel/beoogd effect

Het doel is een toekomstbestendige inrichting van de organisatie, zowel kwalitatief, kwantitatief en in cultuur & leiderschap. De verwoording van het doel is aangescherpt tot: "We willen naar een moderne transparante, doelgerichte, efficiënte en ondernemende overheidsorganisatie van professionals die actief contact zoeken en samenwerken met inwoners." De organisatie wordt resultaatgerichter en maakt de structurele organisatielasten beter beheersbaar.

De structuurwijziging stimuleert de juiste discussies over (de inbedding van) diverse functies en is daarmee tevens een evaluatie van functie-invullingen.

Argumenten

1. *Aanpassing van de hoofdstructuur is nodig om te voorkomen dat de organisatie door het ijs zakt.*

De organisatiestructuur is diffuus, afdelingen hebben hun eigen ondersteuning geregeld. Verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk belegd waardoor overzichtelijk planmatig werken niet mogelijk is. Horizontale samenwerking is te beperkt, werkdruk is niet evenredig verdeeld. De controlfunctie is niet onafhankelijk buiten de lijnorganisatie belegd.

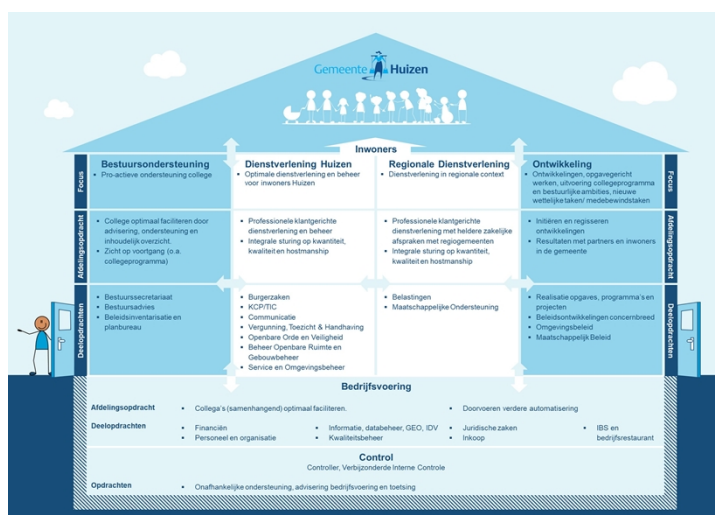
Met de nu voorgestelde hoofdstructuur creëren we samenhangende eenheden met duidelijke opdrachten die nader te specificeren zijn. Wij richten logische gerichte grotere eenheden in die expertise en professionaliteit bundelen en kwetsbaarheid verlagen, zeker bij specialistische kennis.

Analyse	Oplossing
<i>De organisatiefocus is traditioneel nog teveel gericht op de 'bovenlaag', het management. Te beperkte focus op inwoners.</i>	<i>Organisatie inrichten met inwoners 'bovenaan'. In de organisatie moet alle energie daarop gericht zijn</i>
<i>Organisatiestructuur is diffuus en niet uitlegbaar aan bijvoorbeeld nieuwe werknemers</i>	<i>Logische en uitlegbare inrichting met duidelijke deelopdrachten</i>
<i>Dienstverlening aan inwoners is versnipperd georganiseerd en daarmee is niet centraal te sturen op kwaliteit dienstverlening</i>	<i>Bundelen dienstverlening in twee afdelingen</i>
<i>Centrale organisatorische regie op regionale bedrijfsvoering en dienstverlening aan de andere gemeenten in de regio ontbreekt</i>	<i>Bundelen regionale dienstverlening in één afdeling.</i>
<i>Bedrijfsvoering is versnipperd georganiseerd. Geen eenduidige servicegerichte</i>	<i>Bundelen bedrijfsvoering in één afdeling</i>

<i>ondersteuning vakafdelingen</i>	
<i>Taken en verantwoordelijkheden zijn niet duidelijk belegd en verdeeld. Opdrachten uitzetten en verantwoorden daardoor lastig.</i>	<i>Taken duidelijk verdelen in een overzichtelijke organisatie-inrichting</i>
<i>Werkdrukverdeling lastig</i>	
<i>Gecoördineerd ondersteunen van het college ontbreekt</i>	<i>Inrichten van de eenheid bestuursondersteuning faciliteert bestuur en creëert overzicht</i>
<i>Integraal beleid (bv samenhang sociaal domein en fysiek domein) is niet belegd. Opgavegericht werken niet ingebed</i>	<i>Inrichten van een eenheid "Ontwikkeling" waarin alle extern gerichte opgaven, programma's grote projecten samenkomen</i>
<i>Geen onafhankelijk risicomanagement c.q. control</i>	<i>Controlfunctie(s) onafhankelijk buiten de lijn beleggen</i>

1.2 De nieuwe hoofdstructuur

In de bijgevoegd notitie worden meerdere aspecten van organisatieontwikkeling toegelicht. Het ontwerp van de nieuwe organisatie is hierin opgenomen en wordt in de notitie verder uitgewerkt. De kern betreft het onderstaand organisatiemodel.



Uw college wordt gevraagd het voornemen tot een nieuwe hoofdstructuur vast te stellen.

De hoofdstructuur is gebaseerd op het samenbrengen van dienstverlening en integrale ontwikkeling ondersteund door efficiënte eenduidige servicegerichte bedrijfsvoering met daarnaast

een onafhankelijke eenheid control ter beheersing van risico's en het versterken van het intern lerend vermogen.

De nieuwe hoofdstructuur bestaat uit de afdelingen:

- Dienstverlening Huizen;
- Regionale dienstverlening;
- Bestuursondersteuning;
- Ontwikkeling;
- Bedrijfsvoering;
- en de eenheid Control.

De algemeen directeur draagt zorg voor de verdere uitwerking van het model en de andere aspecten van organisatieontwikkeling.

Andere lopende organisatieontwikkelingen zoals de eerder voorgenomen samenvoeging van bedrijfsvoering van MB met o.a. Informatiemanagement en de ontwikkelingen binnen de afdeling MO, worden geïntegreerd in dit proces, c.q. vinden afgestemd parallel plaats binnen de nieuwe hoofdstructuur.

2.1 Personele effecten

Een reorganisatie geeft per definitie onrust in de organisatie. Voor een deel van de collega's zijn veranderingen lastig. De basis van het proces wordt gevormd door "mens volgt werk" wat inhoudt dat het uitgangspunt is dat medewerkers hetzelfde werk blijven doen in de nieuwe organisatie. Niemand zal in dit transitieproces zijn baan verliezen als gevolg van een taakstelling en/of bezuiniging. De vakbond is geïnformeerd over het voornemen tot een reorganisatie. Zij denken constructief mee en brengen hun kennis en ervaring in. Er zal met hen een sociaal statuut worden afgesproken.

Feitelijk zal er voor het overgrote deel van de medewerkers weinig veranderen in hun dagelijkse werk omdat de meeste teams en functies worden 'overgehangen' in de nieuwe structuur. Medewerkers worden overgeplaatst in een zogenaamd functieboek II van de nieuwe organisatie zonder een sollicitatieprocedure.

Voor de leidinggevenden kan het wel gevolgen hebben. Voor alle afdelingshoofden, een aantal teamleiders (afhankelijk van de uit te werken detailstructuur) en een beperkt aantal "sleutelfuncties" geldt dat zij moeten solliciteren naar een leidinggevende- of sleutelpositie in de nieuwe organisatie. Als we weten hoe de organisatie moet worden ondersteund, nemen wij deze functies op in een functieboek I. In dat boek staan niet zoveel functies. Onderzocht zal worden of de gegadigden voldoende potentie hebben mee te groeien in de visie van de nieuwe organisatie.

De algemeen directeur is in zijn rol als WOR-bestuurder vroegtijdig in gesprek gegaan met de ondernemingsraad (OR) over het voornemen. De OR onderkent de noodzaak tot reorganisatie. Zij hebben het nieuwe organisatieontwerp ontvangen onder embargo tot bekendmaking van dit voorgenomen besluit.

2.2. Financiële middelen nodig voor maatregelen om de gevolgen op te vangen

Een transitieproces voor de gehele organisatie kan in een aantal gevallen individuele gevolgen hebben. Een sociaal statuut biedt een vangnet voor de medewerkers of leidinggevendenden die dit betreft. In een sociaal statuut is het zogenaamde “flankerend beleid” opgenomen waarin mogelijke faciliteiten voor medewerkers staan, waar onder maatwerkafspraken. Voor de kosten die hiermee zijn gemoeid is voorshands dekking noodzakelijk. Het voorstel is de bestaande reserve Ontwikkeling organisatie te benutten en daar een extra reservering aan toe te voegen. Hieruit kan het flankerend beleid kan worden bekostigd. Deze reservering is gebaseerd op globale ervaringen elders, het is immers niet te voorspellen hoeveel medewerkers en met welke kosten gebruik zullen maken van het flankerend beleid.

Kantttekeningen

‘Tijdens de verbouwing blijft de winkel open’ als het gaat om onze dienstverlening en de lopende programma’s en projecten. De ervaring leert dat medewerkers er alles aan zullen doen om tijdens het proces de dienstverlening optimaal te houden. Echter is tijdelijke ‘overlast’ niet uit te sluiten zoals bijvoorbeeld enigszins vertraagde advisering voor besluitvorming en beperkte ruimte voor nieuwe projecten.

Het plaatsen van medewerkers en selecteren van managers en sleutelfuncties kan enige onrust geven in de organisatie. Tegelijk biedt het nieuwe kansen en energie. Deze fase moeten wij met de organisatie doorheen om tot een nieuwe groei-impuls te komen. De bestuurlijke steun van uw college voor deze transitie is cruciaal.

Alternatieven

1. Geen reorganisatie -niks doen- is geen optie. Ook in gemeenteland is stilstand achteruitgang. De grootte van de gemeente Huizen noopt tot scherp managen op resultaten. Niet in de laatste plaats om met een robuuste organisatie een bestuurskrachtig Huizen in de regio te realiseren. Doorgaan met huidige hoofdstructuur is diffuus en geeft onvoldoende impuls aan beoogde ontwikkelingen.
2. Een organisatieontwikkeling kan ook via ‘organisch veranderen’. Dat is per definitie een langlopend proces en niet geschikt voor een grotere samenhangende structuurwijziging
3. Een derde alternatief betreft de keuze voor een ander organisatiemodel. Vanzelfsprekend zijn alternatieve modellen te ontwerpen. Iedere indeling heeft voor- en nadelen en levert ‘grensdiscussies’ op. Dit model is opgesteld ter uitwerking van het Lonkend perspectief en is gebaseerd op de uitgangspunten die vooraf zijn vastgesteld.

Financiën

Financiën

Deze organisatieontwikkeling reorganisatie zal -naast een positief effect op resultaatbereiking- de structurele beheersbaarheid van personele lasten vergroten. Hoe beter wij weten welk organisatieonderdelen of medewerkers welke werkzaamheden verrichten, hoe beter daar op gestuurd kan worden.

Vaste Functies

Gepaard aan de reorganisatie gaat dat enkele nieuwe functies gefinancierd moeten worden zoals de controller en de bestuursadviseurs. De controller staat al opgenomen in de personeelsbegroting. Voor de bestuursadviseurs zal, na het gereed komen van de functieboeken in het najaar, in een personeelsbegroting dekking worden opgenomen binnen het begrotingskader waarin tevens inderdieneffecten zichtbaar worden gemaakt.

Flankerend beleid

Er is dekking nodig voor het flankerend beleid voortvloeiende uit het sociaal statuut. Dit betreft dekking voor bijzondere gevolgen voor individuele medewerkers. Het voorstel is nog dit jaar € 500.000,- te reserveren vanuit de algemene middelen en dit toe te voegen aan de bestaande reserve Ontwikkeling organisatie. Indien eind 2025 blijkt dat dit niet voldoende is, wordt voorgesteld eveneens in 2026 de reserve Ontwikkeling organisatie met € 500.000,- te verhogen ten laste van de algemene middelen.

Uw college wordt voorgesteld de dotaties in 2025 en mogelijk voor 2026 aan de reserve Ontwikkeling organisatie ten laste te brengen van de algemene reserve (egaliseringsreserve) en deze aan de raad te presenteren via een begrotingswijziging bij eerstvolgende actualisering.

Participatie

Participatie met inwoners over de interne bedrijfsvoering is niet van toepassing. Wel is er een relatie met de te ontwikkelen dienstverleningsvisie.

Communicatie

De noodzaak tot transitie en de uitgangspunten voor een nieuwe organisatie-inrichting zijn meermaals besproken in het CMT, met teamleiders, de OR en tijdens twee personeelsbijeenkomsten. Het nieuwe organisatie-ontwerp is bekend bij CMT, teamleiders en OR onder embargo tot na bekendmaking van uw collegebesluit.

Na besluitvorming door het college over dit voorstel, vervalt de geheimhouding na de organisatiebrede communicatie. Allereerst met een bericht op intranet en centrale personeelsbijeenkomsten. Vervolgens ook met gesprekken binnen de afdelingen en teams.

Uitvoering en evaluatie

Na besluitvorming van het college over dit voorgenomen besluit, zal de adviesvraag aan de OR worden uitgestuurd. Op basis en afhankelijk van het advies van de OR zal het voorstel eventueel nog

worden aangepast. Het voorstel komt dan terug in het college voor finale besluitvorming. Op basis van het voorgenomen besluit van het college zal een start worden gemaakt met het detailontwerp van de nieuwe organisatie, waarin onder andere de teamstructuur binnen de afdelingen wordt uitgewerkt in functieboeken etc.

Uw college wordt via de portefeuillehouder Personeel en Organisatie en de gemeentesecretaris op de hoogte gehouden.

Planning

Wij streven naar een overgang naar de nieuwe structuur per 1 januari 2026. Dat betekent een zeer strakke planning en enige tijdsdruk. De reden is dat wij voor het personeel de onzekere periode kort willen houden en dat de energie in het proces blijft. Ook kan enige druk ons helpen om door te pakken bij dilemma's. Vanzelfsprekend mag dit niet ten koste gaan van zorgvuldigheid. Als door (onvoorziene) ontwikkelingen meer tijd nodig is, kan de planning worden aangepast. Wij willen voor de gemeenteraadsverkiezingen in maart 2026 dit proces volledig hebben afgerond.

De hoofdlijnen van de planning zien er dan als volgt uit.

- Juli en augustus 2025: Ontvangst advies OR en collegebesluit vaststellen nieuwe hoofdstructuur.
- Juni tot 1 oktober 2025: Opstellen functieboeken I en II
- Oktober 2025: Reflectietermijn leidinggevende en sleutelfuncties tot 1 november 2025
- November en december 2025: Selectie- en plaatsingsproces
- 1 januari 2026: Startdatum en overgang naar nieuwe structuur.
- Eerste kwartaal 2026: Doorontwikkelpunten, borgen van vervolgonwikkeling en nadere beschrijving ontwikkeltrajecten,
- Januari 2028: evaluatie organisatie ontwikkeling en structuur

Geheimhouding

Het organisatieontwerp is bekend bij CMT, teamleiders en OR nadrukkelijk onder vertrouwelijkheid van het stuk. De vertrouwelijkheid vervalt na het informeren van de medewerkers over uw collegebesluit. Indien u 10 juni positief besluit, worden de medewerkers op donderdagmiddag 12 juni geïnformeerd. Ook de gemeenteraad zal dan door middel van een mededeling worden geïnformeerd.

Mede geadviseerd door

- P&O
- Financiën (mbt reservering en dekking)

Bijlagen

- Notitie 'De organisatie van de toekomst'

- Mededeling ABM – aanpassing hoofdstructuur (concept)