8. Het expert-scenario

De opdrachtgever heeft aangegeven een advies te willen ontvangen over een effectieve manier om de taken te organiseren. Omdat de projectgroep heeft aangegeven hierover geen advies te willen geven, wordt van de externe projectleider in zijn expertrol een advies gevraagd. De externe projectleider heeft in dit hoofdstuk een scenario van zijn voorkeur uitgewerkt met de gevolgen voor de afdelingen MB en MO en voorzien van een advies. Hierbij wordt door de projectleiding uitdrukkelijk aangegeven dat eerst in gezamenlijkheid aan de cultuur van samenwerking en communicatie gewerkt moet worden, voordat er gekeken kan worden naar een aanpassing van de organisatiestructuur. De projectleiding sluit hiermee aan bij het in hoofdstuk 7 vermelde tweede advies van de projectgroep. Het Expert-scenario is besproken in de projectgroep.

Uitgangspunten

1. Het primaire proces en de daarop afgestemde interne organisatie van het Sociaal domein moet zijn ingericht om dienstverlening op maat te leveren voor de inwoner, op schaalgrootte HBEL.

2. De organisatie van de taken is zodanig dat kwaliteitstoetsing, procesbeheer, effectiviteit en efficiency optimaal zijn.

3. De interne organisatie kan proactief en efficiënt inspelen op de sociaal domein-ontwikkelingen en de dienstverlening in een dynamische omgeving op maat blijven leveren.

4. De taken die zijn verbonden aan het primair proces moeten zoveel als mogelijk in de afdelingen MB en MO zijn georganiseerd en in samenhang gebundeld worden naar taaksoort: beleidsmatig, dienstverlenend/uitvoerend, ondersteunend.

5. Procesverantwoordelijkheid en aansturing zijn zo dicht als mogelijk bij elkaar georganiseerd, de span of control/span of attention is een factor.

Het expert-scenario:

De medewerkers van het team K&O, exclusief bedrijfsvoering, gaan over naar MO als een vierde team.

Dit betreft dan een nieuw team ondersteuning MO bestaande uit kwaliteitsmedewerkers, medewerkers controle en handhaving, terugvordering en verhaal, administratieve medewerkers, werkvoorbereiders en een managementassistent. Gekozen wordt om bedrijfsvoering bij MB te laten.

Next best is om het hele team K&O bij MO onder te brengen totdat er duidelijkheid is over de positie van bedrijfsvoering in de gemeentelijke organisatie.

Toelichting uitgangspunten

De doelstelling is om dienstverlening op maat voor de inwoner, op het sociaal domein te leveren. Dit op een HBEL-schaal van 70.000 inwoners. De uitgangspunten voor het primaire proces en een daarop afgestemde interne organisatie zijn daarop gericht.

De interne organisatie moet robuust genoeg zijn om ontwikkelingen op het dynamische sociaal domein aan te kunnen en de dienstverlening op maat te handhaven. Vanuit schaalgrootte en robuustheid bezien zijn er verbeteringen mogelijk binnen de organisatiestructuur.

Een structuur waarbij MO alle dienstverlenende/uitvoerende en daaraan gelieerde ondersteunende taken tot opdracht heeft (bundeling van taken naar soort en in onderlinge samenhang) en MB het beleid en de bedrijfsvoering, is het meest geschikt.

Hierbij worden procesverantwoordelijkheid en de aansturing daarop zoveel als mogelijk in één afdeling gebracht. Daarmee worden de voorwaarden gecreëerd waardoor de doelstelling behaald kan worden en kwaliteitstoetsing, procesbeheer, effectiviteit en efficiency optimaal kunnen zijn.

Het expert-scenario komt het meest tegemoet aan de uitgangspunten.

Toelichting expert-scenario

Dit scenario gaat uit van opname van het K&O-team exclusief bedrijfsvoering, in de afdeling MO onder aansturing van de teamleider K&O. Ingegaan wordt op de voor- en nadelen, waarbij gebruik is gemaakt van de input van de werkgroep TRII-cluster 1.

1. De voordelen.

- op de uitvoering is dan directe en eenduidige sturing mogelijk op alle medewerkers die verbonden zijn met de uitvoering in het primair proces.
- de gevolgen voor de capaciteit bij taakverschuivingen/-wijzigingen in de uitvoering en formatie, vallen onder 1 afdeling waardoor integrale afweging daarbinnen mogelijk is.
- Bereikt wordt dat de taaksoorten in onderlinge samenhang in een afdeling zijn gebundeld via de teams MO en team K&O: dienstverlenend-ondersteunend-uitvoerend. Doorontwikkeling van de verschillende administratieve taken in het primaire proces die bij verschillende functies zijn ondergebracht (consulent, medewerker sociaal domein) is daardoor beter mogelijk.
- procesverantwoordelijkheid en aansturing zijn zo dicht als mogelijk bij elkaar georganiseerd (aansturing door teamleider of afdelingshoofd).

- de communicatie vindt binnen 1 afdeling plaats met een korte lijn, onder eenduidige aansturing.

2. De nadelen.

- Als de administratieve functies en JKM bij MO worden ondergebracht is de balans in de verdeling van de Sociaal Domein-taken MB-MO weg.
- Het is belangrijk dat er professioneel tegengas gegeven wordt. Doorzettingsmacht wordt anders wel heel erg aan 1 afdeling opgehangen. Moet je dat als organisatie willen?

Afweging Projectleiding: Het wegvallen van de balans in de verdeling van de taken tussen MB en MO en doorzettingsmacht bij 1 afdeling wordt als nadeel genoemd, echter de organisatorische uitgangspunten wegen zwaarder. Het genoemde nadeel voor de balans is kwantitatief ingegeven. MB heeft het beleid sociaal domein op HBEL-schaal tot opdracht, naast het beleid voor de gemeente Huizen (onderwijs, sport, welzijn). MO de dienstverlening op HBEL-schaal. De taken tussen de afdelingen zijn daarmee redelijk in (macht)balans. Een kritische houding mag van de professional in het sociaal domein verwacht worden, ongeacht of deze werkzaam is bij afdeling MB of MO. Tijdens dit onderzoek is gebleken dat de medewerker kritisch is en tegengas geeft.

3. De span of control/attention.

Bij de span of control/aansturing zijn er de volgende uitgangspunten voor de teamleider/het afdelingshoofd. De werkgroep TRII-cluster 2 heeft ingestemd met deze uitgangspunten.

a. Dienstverlening op maat door middel van integrale en eenduidige aansturing van het primaire proces

b. Goed werkgeverschap, waaronder wordt verstaan:

- dienend leiderschap,
- eigenaarschap,
- houding en gedrag bij rollen en verantwoordelijkheden (hechting),
- veilige omgeving.

Hiervan uitgaande en van de diversiteit van de functies in het team, is bij dit scenario voor de teamleider K&O de span of control/aansturing bij 21 medewerkers acceptabel als een coördinator wordt benoemd binnen bedrijfsvoering, of als bedrijfsvoering bij MB blijft.

Voor het afdelingshoofd MO wordt de span of control/de aansturing uitgebreid van drie naar vier teamleiders, wat acceptabel is. Voor het afdelingshoofd MB wijzigt de span of control/de aansturing naar 1 teamleider en 1 coördinator voor bedrijfsvoering.

4. De keuze om bedrijfsvoering bij afdeling MB te handhaven.

- Bedrijfsvoering is zowel op MB als op MO gericht. De taken richting het MB-team ontwikkeling betreffen o.a. data-ondersteuning en analyse voor beleidsopzet en -evaluatie, monitoring en bestuurlijke rapportages. Het belang hiervan neemt toe en het behoud van een directe lijn is hierdoor belangrijk.
- De interne controle op het proces en de verbijzonderde interne controle bij MO worden door of via bedrijfsvoering onafhankelijk uitgevoerd. Deze onafhankelijke positie moet worden behouden.
- De positie van bedrijfsvoering wordt in concernbreed verband bezien. Centralisatie van medewerkers bedrijfsvoering is daarbij mogelijk een optie. Verschuiving van bedrijfsvoering van MB naar MO is mogelijk voorbarig in verband met deze ontwikkeling.

5. De gevolgen voor de afdelingen MB en MO.

Voor MB:

- het huidig team K&O vervalt.
- een cluster bedrijfsvoering van 6 medewerkers blijft.
- Voor wat betreft de functionele aansturing van bedrijfsvoering, een coördinator aanwijzen uit het cluster bedrijfsvoering.

Na invoering van het expertscenario bestaat de afdeling uit een afdelingshoofd, een team ontwikkeling met een teamleider en een cluster bedrijfsvoering met een coördinator. In totaal gaat het om 23 medewerkers (17 medewerkers team ontwikkeling en 6 medewerkers bedrijfsvoering) en 1 afdelingshoofd. Het takenpakket voor team ontwikkeling is als volgt. Voor de HBEL is het team verantwoordelijk voor het beleid Sociaal Domein v.w.b. de individuele voorzieningen (ihkv de Wmo, de Jeugdwet en de Participatiewet), inclusief Veilig Thuis, leerlingenvervoer, bescherming en opvang. Het team bedient de vier colleges en raden v.w.b. deze onderdelen en is de schakel met de Regio Gooi en Vechtstreek.

Op de schaal van Huizen is het team ontwikkeling verantwoordelijk voor beleid en projectleiding op het gebied van maatschappelijk vastgoed, sport en sportaccommodaties, cultuur en recreatiebeleid,

welzijnswerk, (passend) onderwijs inclusief onderwijshuisvesting, leerplicht, volksgezondheid, Zorg- en veiligheidshuis, jongerenwerk, jeugdgezondheidszorg, opvoedondersteuning (Jeugd en Gezin), ouderenbeleid, gehandicapten- en mantelzorgbeleid, cliëntondersteuning, nieuwkomers en inburgering.

Uit deze opsomming blijkt de brede inhoudelijke opdracht voor dit team, zowel voor het sociaal domein op HBEL-schaal als voor het maatschappelijk domein van de gemeente Huizen. Samen met het vierde uitgangspunt dat taken gebundeld moeten worden naar taaksoort en in onderlinge samenhang, leidt dit tot het advies om de afdeling MB voor de beleidsopdracht te handhaven.

Voor bedrijfsvoering gaat het om taken op procesterrein inclusief procescontrole, applicatie- en functioneel beheer/gebruik, dataondersteuning en-analyse, monitoring en levering managementinformatie, verbijzonderde interne controle.

De wijze waarop de afdeling MB qua management wordt ingericht, is een aandachtspunt.

Voor MO:

- toevoeging van een team K&O met een teamleider, exclusief bedrijfsvoering.