

Onderwerp Aanpassing organisatiestructuur afdeling Bestuur & Communicatie	
Nummer	2022/946455
Portefeuillehouder	Raadt, E. de
Programma/beleidsveld	HRM/PD
Afdeling	B&C / HRM
Auteur	Stoel, W. / Ham, J., van
Telefoonnummer	0654961581/0643280559
Email	wstoel@haarlem.nl / jham@haarlem.nl
Kernboodschap	Binnen de afdeling B&C kan worden geconcludeerd dat door strategische doelen en ambities en de benodigde doorontwikkeling van de afdeling enerzijds, en de bijkomende formatie door opheffing van de afdeling managementondersteuning anderzijds, de span of control en span of attention voor de afdelingsmanager te groot is. Er is behoefte aan meer zorg en aandacht voor (de ontwikkeling en professionalisering van) medewerkers, zodat de juiste ondersteuning aan de organisatie, de directie en het bestuur geboden kan worden. Bovenstaande heeft geleid tot een voorstel om de managementstructuur van de afdeling aan te passen, waarbij er naast de afdelingsmanager ook twee teammanagers worden aangesteld. Verder is het voorstel de netwerkteams te versterken, waardoor de executiekracht van en strategische advisering aan de domeinen kan toenemen. Dat gebeurt door te investeren in drie netwerksecretarissen. De kosten van de extra fte's (2 fte teammanager en 3 fte netwerksecretarissen) worden gedekt uit de stelpost overhead, dus binnen de bestaande begroting.
Behandelvoorstel voor commissie	Niet van toepassing
Relevante eerdere besluiten	Niet van toepassing
Besluit College d.d. 19 juli 2022	Het college van burgemeester en wethouders Besluit: 1. De organisatiestructuur van de afdeling bestuur & communicatie vast te stellen, zoals weergegeven in bijlage 2. 2. De indeling van de functie Teammanager bestuursadvies en directieondersteuning en Teammanager communicatie vast te stellen in de normfunctie van Tactisch leidinggevende I, schaal 13. 3. Tot overheveling van € 100.000 (2022) en € 248.000 vanaf 2023 (structureel) uit de stelpost overhead naar de personeelsbegroting van afdeling bestuur & communicatie ten behoeve van 2 fte Teammanager. 4. Tot overhevelen van € 172.500 in 2022 en € 345.000 vanaf 2023 (structureel) uit de stelpost overhead naar de personeelsbegroting van afdeling bestuur & communicatie ten behoeve van 3 fte netwerksecretarissen.



	5. Te starten met de wervingsprocedure voor Teammanager bestuursadvies en directieondersteuning, Teammanager communicatie en de netwerksecretarissen de secretaris, de burgemeester,
--	---

1. Inleiding

Binnen de afdeling B&C zijn diverse ontwikkelingen gaande die hebben geleid om tot het voorstel te komen om naast de afdelingsmanager en coördinatoren ook twee teammanagers aan te stellen, namelijk een teammanager voor het team bestuursadvies en directieondersteuning en een teammanager voor het team communicatie.

Haarlem en Zandvoort willen effectief inspelen op de maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderde vraag van inwoners. Het onderzoek van Berenschot uit 2021 laat zien dat er een aantal verbeterlagen te maken zijn om effectief op de steeds veranderde buitenwereld in te kunnen spelen. Belangrijke uitkomst van het onderzoek is dat de organisatie nog onvoldoende samenwerkt als één geheel en dat strategische samenhang in de gehele organisatie versterkt moet worden. Ook ontbreekt een vertaalslag van de Haarlemse en Zandvoortse opgaven naar de (werking van) de organisatie. Hier wordt inmiddels hard aan gewerkt en dit vraagt inspanning van de organisatie als geheel, maar ook van de verschillende afdelingen. In het bijzonder ook de afdeling Bestuur & Communicatie die een centrale plek heeft in de organisatie en een verbindende rol heeft tussen de politiek en het ambtelijk apparaat van zowel Haarlem als Zandvoort. De afdeling is de oren en ogen richting het bestuur, de directie en de inwoners. De afdeling fungeert als verbindingsofficier tussen directie, bestuur en de andere afdeling en heeft de ambitie zo integraal mogelijk te adviseren, waarbij vanuit een politiek-bestuurlijke bril goed zicht is op trends en ontwikkelingen in de samenleving.

Daarbovenop heeft de afdeling er ook 23 medewerkers (14,26 FTE) bijgekregen als gevolg van de opheffing van de afdeling managementondersteuning. Dit maakt dat de afdeling bestaat uit ongeveer 72 medewerkers (56,26 FTE) exclusief flexibele schil (gemiddeld vijf externen, maar dit kan fluctueren). Dit maakt dat de span of control en span of attention te groot is voor de afdelingsmanager.

Deze ambities en ontwikkelingen vragen verandering en professionalisering van de afdeling, zowel aan de 'harde' kant (inrichting), als de 'zachte' kant (doorontwikkeling visie en ontwikkeling van de medewerkers). Door gelaagdheid aan te brengen in de afdeling ontstaat een win-win-situatie. De medewerkers worden rechtstreeks en met aandacht aangestuurd, de teammanagers kunnen zich



richten op adviseren, bijsturen en professionaliseren, terwijl het afdelingshoofd zich dan kan concentreren op de verdere strategische invulling richting bestuur en organisatie.

Deze nota is ook bedoeld om de netwerkteams te versterken, waardoor de executiekracht van de domeinen kan toenemen. Dat gebeurt door te investeren in drie netwerksecretarissen. De netwerkteams blijken in de praktijk van meerwaarde en worden voortgezet als coördinatiemechanisme, waarmee de uitvoeringskracht van de totale organisatie vergroot wordt.

De rol van secretaris van een netwerkteam bestond al, maar werd erbij gedaan door collega's met een andere functie. In de praktijk is gebleken dat dit onvoldoende is en de werking van het netwerkteam niet ten goede komt. Daarom wordt de rol van netwerksecretaris ingevuld als een nieuwe functie. Daarnaast zorgen de netwerksecretarissen ook voor versteviging van de strategische advisering aan de netwerkteams en hebben ze een verbindende rol tussen de domeinen, wat zorgt voor samenhang.

2. Besluitpunten college

Het college van burgemeester en wethouders

Besluit:

1. De organisatiestructuur van de afdeling bestuur & communicatie vast te stellen, zoals weergegeven in bijlage 2.
2. De indeling van de functie Teammanager bestuursadvies en directieondersteuning en Teammanager communicatie vast te stellen in de normfunctie van Tactisch leidinggevende I, schaal 13.
3. Tot overheveling van € 100.000 (2022) en € 248.000 vanaf 2023 (structureel) uit de stelpost overhead naar de personeelsbegroting van afdeling bestuur & communicatie ten behoeve van 2 fte Teammanager.
4. Tot overhevelen van € 172.500 in 2022 en € 345.000 vanaf 2023 (structureel) uit de stelpost overhead naar de personeelsbegroting van afdeling bestuur & communicatie ten behoeve van 3 fte netwerksecretarissen.
5. Te starten met de wervingsprocedure voor Teammanager bestuursadvies en directieondersteuning, Teammanager communicatie en de netwerksecretarissen

3. Beoogd resultaat

Het beoogde resultaat van de aanpassing van de managementstructuur is tweeledig. Enerzijds meer zorg en aandacht voor de (door)ontwikkeling van de medewerkers en tevens verlichting van de werkdruk van de afdelingsmanager en anderzijds versteviging van de strategische positionering van de afdeling Bestuur en Communicatie richting bestuur en organisatie. Door daarnaast 3 fte netwerksecretarissen toe te voegen, wordt de coördinatiekracht van de netwerkteams vergroot, waarmee de uitvoeringskracht van de totale organisatie vergroot wordt. Ook zorgt het toevoegen van 3 fte netwerksecretarissen voor versteviging van strategische positie van de netwerkteams en de verbinding tussen de domeinen.



4. Argumenten

4.1 Grip op werklust door structuurverandering

Het herstructureren van de afdeling door de opdeling in twee teams, die ieder aangestuurd worden door een teammanager, geeft grip op werkdrukvermindering en verbetering werkbalans. Met de komst van de extra collega's van het secretariaat naar de afdeling Bestuur & Communicatie is de span of control van de afdelingsmanager te groot geworden. Deze was al groot, maar is nu onwerkbaar geworden. In de praktijk voelen medewerkers zich onvoldoende gezien en gehoord. Ook is er in hun ogen onvoldoende zicht op hun functioneren en hun welzijn. Daarnaast is de administratieve last met meer collega's voor het afdelingshoofd te groot. Door de generieke managementtaken slimmer te verdelen kan elke manager haar/zijn eigen taakgebied verder ontwikkelen en de medewerkers de aandacht geven die zij verdienen.

De taken en verantwoordelijkheden voor de teammanager zijn gewogen in de HR21 systematiek en ingedeeld in normfunctie Tactisch leidinggevende I, schaal 13 (zie bijlage). De kosten voor de teammanagers (2 fte, schaal 13) bedragen € 100.000 in 2022 en € 248.000 vanaf 2023 en worden gedekt uit de stelpost overhead. Dekking van de kosten vindt dus plaats binnen de bestaande begroting.

4.2 Verbetering kwaliteit advisering

De functie van 'eerste oliemannetje' tussen bestuur en organisatie komt momenteel onvoldoende uit de verf. De afdeling is de oren en ogen richting het bestuur, de directie en de inwoners. De afdeling fungeert als verbindingsofficier tussen directie, bestuur en de andere afdeling en heeft de ambitie zo integraal mogelijk te adviseren, waarbij vanuit een politiek-bestuurlijke bril goed zicht is op trends en ontwikkelingen in de samenleving. De afdeling wil inzetten op strategisch relatiemanagement om goed in beeld te krijgen wie de belangrijkste spelers zijn en op welke wijze er invulling kan worden gegeven aan relaties in stad en dorp. Binnen B&C is er behoefte aan meer zorg en aandacht voor (de ontwikkeling en professionalisering van) medewerkers, zodat de juiste ondersteuning aan de organisatie, de directie en het bestuur geboden kan worden rondom bestuurlijke processen en communicatie.

4.3 De OR is positief

De OR heeft formeel adviesrecht op de wijziging van structuur. De OR heeft positief geadviseerd met een aantal aandachtspunten. Het advies van de OR is te vinden in bijlage 3 en wordt nagezonden.

4.4 Versterken van de secretarisrol in de netwerkteams verbetert de advisering aan de directie

De netwerkteams blijken in de praktijk van meerwaarde en functioneren als coördinatiemechanisme waarmee de uitvoeringskracht van de totale organisatie vergroot wordt. Daarnaast verbeteren zij de strategische positie van de domeinen en zorgen ze voor verbinding tussen de domeinen.



De secretaris vervult een strategische positie bij de werking van een netwerkteam en in de advisering aan de directie. De secretarissen hebben met elkaar een verantwoordelijkheid in het spiegelen en leren van de werking van de organisatie als geheel. Ook is afstemming en samenwerking met de directiesecretaris cruciaal in het afstemmen, voorbereiden en terugkoppelen van vraagstukken en bijbehorende afspraken en acties, dit ter ondersteuning van de directeuren en het directieteam. Door de secretarisrol te versterken, neemt de effectiviteit van de domeingerichte netwerkteams toe. Vanwege de adviserende en ondersteunende rol t.b.v. directieleden wordt de functie gepositioneerd bij afdeling Bestuur en Communicatie.

5. Kanttekeningen en risico's

5.1. Ook bij andere afdelingen functioneren teammanagers

Het vraagstuk rondom toevoeging van teammanagers speelt op diverse afdelingen. Eén van de vijf sporen in vervolg op het onderzoek van Berenschot naar de ontwikkeling van onze organisatie, is het verhelderen van rollen, taken en verantwoordelijkheden in onze organisatie, waarbij het huidige organisatiemodel verder wordt afgemaakt en verhelderd. Hoewel deze wijziging vooruitloopt op de visievorming en verdere invulling die een extern organisatieadviesbureau gaat geven aan het vraagstuk, is het werken met teammanagers echter niet nieuw. Diverse afdelingen werken al met teammanagers. De toevoeging van teammanagers sluit aan bij de al bestaande en bekende structuur met teammanagers, zoals die bij andere afdelingen wordt toegepast.

Het betreffen twee nieuwe functies binnen de afdeling. Op het gebied van managementtaken zal een kleine verschuiving plaatsvinden. Voor de andere functies in de afdeling en de medewerkers die deze functies vervullen, zijn er geen verschuivingen.

6. Uitvoering

Na besluit college wordt de wervingsprocedure voor de teammanagers en netwerksecretarissen gestart.

8. Bijlagen

- Bijlage 1: Indelingsmotiveringen teammanagers
 - teammanager bestuursadvies en directieondersteuning
 - teammanager communicatie
- Bijlage 2: Organogram afdeling bestuur en communicatie
- Bijlage 3: OR-antwoord op adviesaanvraag