

FAQ verbeterplan en besluit:

Basis op orde

- *Wat betekent de basis op orde?*

De basis op orde houdt in een duurzame houdbare bedrijfsvoering waarin alle huidige geïnventariseerde knelpunten worden opgelost. Hiermee wordt een solide basis gelegd voor de doorontwikkeling van de organisatie in 2018.

Proces

- *Hoe is de input voor het verbeterplan verzameld?*

Om inzicht te krijgen in de bestaande knelpunten en waarom deze zich nu voordoen, hebben de programmamanagers ieder met betrekking tot het eigen domein in de zomerperiode van 2017 contextanalyses opgesteld. Deze contextanalyses brachten 94 knelpunten van uiteenlopende aard in beeld. De oorzaak van de knelpunten kan gevonden worden in een aantal hoofdoorzaken, te weten harmonisatieproblematiek, ICT ontwikkelingen die minder snel gaan dan was voorzien, doorgevoerde bezuinigingen bij de fusie, maar uiteraard ook autonome ontwikkelingen, zoals veranderde wet- en regelgeving, ziekteverzuim en economische groei. Het zwaartepunt van de knelpunten ligt bij de frontoffice, bij de sociale teams, de backoffice sociaal domein en bij ruimtelijke ontwikkeling.

Financiële consequenties

- *Waarom is in het bedrijfsplan niet voorzien dat er investeringsbudget nodig is tijdens de transitiefase?*

Dat is wel voorzien maar het budget is niet toereikend gebleken. We hebben wel een bedrag gekregen om te starten (ca 3 miljoen euro) en dat was toereikend om te kunnen starten. Wat we niet hebben gebruikt, is teruggevloeid naar de vier gemeenten. We hebben geen bedrag meegekregen om problemen op te lossen als zaken niet helemaal gaan zoals bedacht in de jaren voor de start. Mede door de autonome ontwikkelingen is de werkdruk behoorlijk toegenomen en hebben we als organisatie niet kunnen functioneren als wij hoopten. Om de basis goed op orde te krijgen voor een duurzame houdbare bedrijfsvoering is een financiële injectie nodig.

- *Wat zijn de incidentele uitgaven ?*

| OVERZICHT VERBETERPLAN (ONDERWERPEN DIE INCIDENTELE MIDDELEN VRAGEN) | | | | | |
|--|---|--------------------|--------------------|--------------------|------------------|
| Categorie | Omschrijving | Totaal bedrag | 2018 | 2019 | 2020 |
| Autonoom | Invoeren E-factureren | € 50.000 | € 50.000 | € - | € - |
| | Achterstand bij werkzaamheden FA | € 120.000 | € 60.000 | € 60.000 | € - |
| | Hoge werkdruk bestuurssecretariaten | € 30.000 | € 30.000 | € - | € - |
| | Toename complexiteit en intensiteit ondersteuningsaanvragen | € 500.000 | € 250.000 | € 250.000 | € - |
| | Toename dienstverleningsvragen sociale teams | € 440.000 | € 220.000 | € 220.000 | € - |
| | Nieuwe manier van werken wmo en jeugd | € 60.000 | € 60.000 | € - | € - |
| | Meer vergunningsaanvragen door aantrekkende economie | € 300.000 | € 150.000 | € 150.000 | € - |
| | Stedenbouwkundige noodzakelijk door aantrekkende economie | € 150.000 | € 50.000 | € 50.000 | € 50.000 |
| | Achterstand inmeten verkochte percelen en snippergroen | € 40.000 | € 40.000 | € - | € - |
| Ziekteverzuim | Ziekteverzuimbudget 2018 3%, 2019 2% | € 1.485.000 | € 990.000 | € 495.000 | € - |
| Goed werkgeverschap | Tekort facilitair vanwege meer huisvesting dan begroot | € 264.000 | € 88.000 | € 88.000 | € 88.000 |
| | Verlies kwaliteit en ervaring bij frontoffice KCC | € 300.000 | € 150.000 | € 100.000 | € 50.000 |
| | Onvoldoende coördinatie frontoffice KCC | € 300.000 | € 150.000 | € 100.000 | € 50.000 |
| | Onvoldoende coördinatie DIV | € 90.000 | € 45.000 | € 45.000 | € - |
| | Achterstanden applicatie jeugd en wmo | € 610.000 | € 360.000 | € 250.000 | € - |
| | Afstemming sociale teams en backoffice niet duidelijk | € 380.000 | € 230.000 | € 100.000 | € 50.000 |
| | Tekort aan opleidingsbudget medewerkers | € 200.000 | € 200.000 | € - | € - |
| Dienstverlening Basis op Orde | Tekort systeem- en netwerkbeheerders | € 400.000 | € 200.000 | € 200.000 | € - |
| | Slechte telefonische bereikbaarheid | € 200.000 | € 200.000 | € - | € - |
| | Backoffice BuZa wordt ingezet bij FO, nu achterstanden BO | € 50.000 | € 50.000 | € - | € - |
| Duurzame bedrijfsvoering | Achterstanden scan&archiefwerk, informatielek | € 300.000 | € 150.000 | € 100.000 | € 50.000 |
| | Achterstanden archiveringswerk door verhuizing werkplekken | € 50.000 | € 50.000 | € - | € - |
| | Communicatieadviseurs overvraagd | € 180.000 | € 180.000 | € - | € - |
| | Tekort formatie tbv jaarrekening Jeugd&Wmo 4 gemeenten | € 54.000 | € 54.000 | € - | € - |
| | Uitvoering Participatiewet | € 600.000 | € 450.000 | € 150.000 | € - |
| Totaal | | € 7.153.000 | € 4.457.000 | € 2.358.000 | € 338.000 |

Bezuinigingstaakstelling van 10%

- *Wordt de taakstelling die is gesteld uitgesteld?*

In het bedrijfsplan zijn afspraken gemaakt over het realiseren van een taakstelling van 10% in de begroting van 2021. De directie en het bestuur zijn van mening dat besparen in schril contrast staat met de opgave waar wij nu voor staan. Daarbij komt nog dat uit een recent rapport van het COELO¹, naar aanleiding van wetenschappelijk onderzoek naar gemeentelijke samenwerking, blijkt dat samenwerken, in tegenstelling tot de verwachting, in de regel niet leidt tot een kostenbesparing. Ook de rapporten van de SED² organisatie en de UW³ samenwerking laten dit zien.

Het gekozen scenario gaat ervanuit dat naast het feit dat de autonome knelpunten worden opgelost en een budget voor opvang van ziekteverzuim wordt opgenomen ook de taakstelling tot nader orde wordt opgeschort. Aangezien de afspraak was dat de gemeenten die taakstelling niet opnemen in hun begroting, zijn hier voor de gemeenten geen extra kosten verbonden. Uiteraard zullen we waar mogelijk besparingen doorvoeren en ook op het moment dat die zich voordoen. Dat betekent ook als we besparingen eerder realiseren dan 2021.

- *Op bladzij 5 staat: "invulling van de taakstelling opschorten". Bedoelt u hiermee het besparingspotentieel?*

De taakstelling betreft dat bedrag wat bij de start van De BUCH, in de begroting van De BUCH verwerkt was als besparing om in vulling te geven aan de 10% taakstelling uit het verbeterplan.

¹ Centrum voor onderzoek van de economie van de lage overheden. Rijksuniversiteit Groningen

² SED staat voor Stede Broec Enkhuizen Drechterland

³ UW staat voor Utrechtse Waarden

Werkdruk/ziekteverzuim:

- *Er staat dat het tijdens een fusie gebruikelijk is dat het ziekteverzuim toeneemt. Waarom is daar niet met meer zorg op ingespeeld dit jaar?*
We hebben daar veel aandacht aan besteed, maar het bleek in de praktijk toch onhoudbaar. Niet al het ziekteverzuim is bovendien werk gerelateerd, we hebben ook heel veel pech gevallen en ook medewerkers met ziekteverzuim die oorsprong heeft in de privé situatie.
- *Welke oplossingen komen er voor het toenemende ziekteverzuim?*
Ziekteverzuim heeft de aandacht van de werkorganisatie. Een van de belangrijkste uitgangspunten bij het opstellen van het verbeterplan was het welzijn van de medewerkers. Er wordt ziekteverzuimbudget nodig om de uitval te compenseren en de organisatie en dienstverlening weer op niveau te brengen.
- *Moet er een onafhankelijk onderzoek komen naar de oorzaak van het ziekteverzuim?*
Wij hebben de oorzaken zo duidelijk als mogelijk beschreven in het Besluit bestuur BUCH werkorganisatie Verbeterplan "Samen naar beter". Het bestuur denkt met dit voorstel adequate maatregelen voor te stellen om de problematiek op te pakken en vind een onafhankelijk onderzoek naar de tegenvallers niet noodzakelijk.

Harmonisatie van beleid en taken

- *Waarom worden taken en beleid niet sneller geharmoniseerd?*
Een belangrijke voorwaarde voor succesvol en efficiënt samenwerken in een gefuseerde ambtelijke organisatie is het verregaand harmoniseren van beleid en standaardiseren van werkprocessen.
Doordat er voor de vier gemeenten nog afwijkende processen worden doorlopen, kan er nog geen sprake zijn van kostenvoordeel door efficiency. Vanzelfsprekend houdt de organisatie ruimte voor en rekening met Couleur Locale. Langzamerhand worden steeds meer zaken geharmoniseerd maar dat kost tijd.

Bestuurlijke fusie

- *Moeten we niet gewoon fuseren?*
Bestuurlijke fusie was geen uitgangspunt voor het verbeterplan, daarmee denkt het bestuur ook recht te doen aan de uitgangspunten van de ambtelijke fusie.

Autonome ontwikkelingen - veranderingen in de maatschappij - invloed op organisatie

- *Wat zijn de autonome ontwikkelingen?*
Het gaat hier om knelpunten met oorzaken van buitenaf die door de werkorganisatie BUCH niet of nauwelijks te beïnvloeden zijn. Hierbij kan gedacht worden aan nieuwe of veranderende wetgeving (bijvoorbeeld de Omgevingswet), door de snel aantrekkende economie stijgt de vraag naar producten vanuit de inwoners en ondernemers, aanvullende opdrachten vanuit de afzonderlijke gemeenten, maar ook bijvoorbeeld ontwikkelingen op arbeidsmarkt, verhoging in CAO of veranderingen in de rechtspositie. Medewerkers verlaten de organisatie, we komen moeilijk aan nieuwe medewerkers en de tarieven van externen stijgen stevig. Op deze knelpunten hebben we geen directe invloed en waren we ook tegengekomen als we niet ambtelijk gefuseerd waren.
- *Hadden we de autonome ontwikkelingen niet kunnen voorzien?*
De economische groei is bijvoorbeeld veel sneller gegaan dan verwacht. Het inschatten van deze zaken is dan ook lastig. Verder kunnen we nu gericht bijschalen waar nodig. Op voorhand al formatie uitbreiden, zou een lastig bespreekbare optie zijn.

Planning hoe nu verder. Wanneer merken we wat?

- *Mag de organisatie direct na het besluit van het bestuur al investeren?*
Het besluit van het bestuur geeft de organisatie ruimte om vooruitlopend op de zienswijzen van de raden de noodzakelijke ingrepen te doen op het gebied van ziekteverzuim en autonome ontwikkelingen.
- *Vraag is wat levert het onze gemeente en onze burgers uiteindelijk op. Gaat dan om scenario 3a, 3b, 3c.*
Wij verwijzen u graag naar de toelichtingen per genoemd scenario hierover in het verbeterplan. Scenario 3a op pagina's 19 en 20, scenario 3b pagina's 21 en 22 en tenslotte het scenario 3c op de pagina's 23 en 24.
In het algemeen zijn alle maatregelen erop gericht om de dienstverlening aan onze inwoners terug te brengen naar het peil van voor de ambtelijke fusie en het liefst een niveau hoger. De maatregelen voorkomen ook een veel zwaardere terugval van onze dienstverlening.

Betrokkenheid medewerkers

- *Hoe zijn de medewerkers betrokken bij dit proces?*
De basis van het verbeterplan is de contextanalyse. Deze analyse van knelpunten in de werkorganisatie is uitgevoerd per domein. De domeinmanager heeft samen met vertegenwoordigers uit zijn of haar domein de knelpunten verzameld. Op deze manier is er namens alle medewerkers uit elk domein een representatieve analyse gemaakt.

Service duo

- *Wat wordt hiermee bedoeld?*
Met een serviceduo wordt bedoeld een tweetal medewerkers waarvan één medewerker van de frontoffice is en één medewerker vanuit de vakafdelingen.
- *Welke zaken en producten sneller afhandelen?*
Hier wordt met name gedoeld op vakinhoudelijke vragen die normaal gesproken op de vakafdelingen worden afgehandeld maar dan direct aan de frontoffice kunnen worden afgehandeld.
- *Zijn er andere gemeenten die met serviceduo's werken of is er bij andere organisaties ervaring hiermee?*
In ieder geval gemeente Edam-Volendam.

Functies

- *Er zijn going concern taken die door moeten gaan. Daarnaast staan er in het verbeterplan nieuwe initiatieven/ideeën waarbij nieuwe functies worden gecreëerd die zich nog moeten bewijzen.*
Staan alle functies op bladzij 9? Of zijn er ook nog andere nieuwe functies die niet in het verbeterplan opgenomen zijn. Wat zijn daar dan nog de 'extra' kosten van.

Alle functies zoals die genoemd staan op blz. 9 zijn nieuwe functies die wel in het formatieplan zijn verwerkt maar waarvoor geen middelen vanuit de gemeenten zijn meegekomen omdat geen enkele gemeente deze functie had in de oorspronkelijke situatie. Dit betreft deels nieuwe functies die opgenomen zijn in het formatieplan als gevolgen van de ontwikkelingen zoals bijvoorbeeld de CISO en de informatiemanager maar ook functies die opgenomen zijn als gevolg van een wens van de gemeenten of waarvan het logisch is om ze vanwege de omvang van onze organisatie in de formatie te hebben. Aangezien de

opdracht was om binnen de bestaande loonsom te blijven moest dus elders in organisatie bezuinigd worden omdat de totale loonsom van de nieuwe organisatie niet boven de beschikbare loonsom die meekwam vanuit de latende gemeenten mocht komen.

Dit zijn dus geen functies die vanuit het verbeterplan worden neergezet. Ook worden vanuit het verbeterplan geen voorstellen gedaan om nieuwe functies te creëren. Het verbeterplan gaat alleen om het uitbreiden van de formatieve omvang van bestaande functies om die in overeenstemming te laten komen met de hoeveelheid werk die er ligt.

- *Waarom wordt er nu geïnvesteerd in leidinggevende functies terwijl er tijdens de fusie circa 50% is geschrapt?*

Bij de inrichting van de werkorganisatie was het uitgangspunt dat teams een omvang van 30 tot 40 fte konden hebben. Dit is beschreven in het bedrijfsplan Samen, maar toch apart. Dit vraagt om zelfstandigheid en zelfsturende competenties van medewerkers. Echter, dit zijn competenties die niet van het ene op het andere moment aanwezig zijn bij alle medewerkers. De ontwikkeling er van en het efficiënt en effectief samenwerken in de nieuwe situatie vraagt nog de nodige gerichte aandacht. Dat feit maakt dat er in de huidige situatie veel druk op medewerkers staat. En dan gecombineerd met de huidige transitiefase, waarin we moeten wennen aan het werken voor vier gemeenten, processen opnieuw moeten worden ingericht en de werkdruk hoog is als gevolg van een aantal autonome ontwikkelingen. Wij zijn van mening dat extra leidinggevende capaciteit, in ieder geval voor de komende jaren, zal helpen om medewerkers en teams in hun kracht te zetten. Voor het Team Sociale Teams wordt extra teammanagement capaciteit ingezet. Voor het Team VTH wordt nader bekeken welke hulpstructuur nodig is.