



Lege stoelen na



In Leiden heeft een reorganisatie dit voorjaar het onvoorziene effect dat er tweehonderd vacatures open staan. Opschieten, waarschuwen deskundigen, reorganiseer niet te lang. 'Anders heb je een probleem.'

Tips

Reorganisatieadviezen van gemeente-
secretaris Paul van den Wijngaart:

1. Verander niet om het veranderen. Onderzoek eerst goed de problemen binnen de gemeente. Als de ambtenaren goede producten leveren en de samenwerking uit-

stekend is, moet je dan wel veranderen?

2. Als verandering wel nodig is, durf dan in te grijpen. Schroom niet om drastische maatregelen te nemen.
3. Neem veel tijd voor alle voorbereidingen.

Communiceer duidelijk naar de medewerkers. Zorg voor een goed contact met de ondernemingsraad. Belangrijk is ook de steun van burgemeester en wethouders. Een reorganisatie moet uiteindelijk hen ook beter laten functioneren.'

reorganisatie

Bij langslappende 'omwentelingen' liggen lamlendigheid en onrust op de loer

Tekst pieter.verbeek@rePublic.nl

Beeld Joost van den Broek

.....

De gemeente Leiden voerde begin januari in één keer een reorganisatie door. Zodat voor alle personeelsleden meteen duidelijk was hoe de inrichting van de organisatie eruit zou zien. De theorie bleek mooier dan de praktijk. Half maart moest het gemeentebestuur de gemeenteraad een tussentijdse rapportage sturen vanwege de ontstane onrust onder de ambtenaren. De organisatiewijziging had tot meer knelpunten geleid dan het college aanvankelijk had voorzien. Zo staan er krap tweehonderd vacatures open, waarvan er tachtig snel dienen te worden vervuld. Daar werkt de gemeente nu hard aan. Dwars door de organisatie heen zijn nieuwe mensen nodig. Van reinigingsmedewerkers tot strategische beleidsmedewerkers.

MUITERIJ

In meer gemeenten gaan reorganisaties niet van een leien dakje. Eind vorig jaar leidde een twee jaar lang slepende reorganisatie bij de Eindhovense dienst stedelijke ontwikkeling en beheer tot muiterij van ruim zestig ambtenaren van deze afdeling. De zestig zegden hun vertrouwen op in het management. De gemeente beraadt zich nu op de resultaten van een extern onderzoek om het probleem op te lossen. Deze maand komen OR en de geplaagde dienst met een reactie.

In Breda sleepte een reorganisatie zich anderhalf jaar voort. Medio 2007 werd de operatie pas afgerond. En nog steeds zijn hier en daar aanpassingen te maken, volgens gemeentesecretaris Nico van Mourik. 'Het gaat naast verandering van structuur ook om de

cultuur. Niet alleen kost het tijd om de functies in de nieuwe verhoudingen op orde te krijgen, maar ook om de reorganisatie in de hoofden en harten van de medewerkers te verankeren.' Ook in Castricum duurt een reorganisatie langer dan gepland. In oktober 2006 zette de gemeente de verandering in van sectoren- naar directie-model. Daarbij verloor de helft van de 32 leidinggevendenden zijn functie, maar mocht wel blijven. Dat de verandering nog steeds niet is afgerond leidt tot onrust en angst onder de ambtenaren, zegt gemeenteraadslid Peter Könst (GroenLinks). 'We hebben de nodige bezorgde geluiden gehoord.' Ook het plotselinge vertrek van de gemeentesecretaris, die de reorganisatie in gang zette in februari, leidt tot vragen. Het college laat er niet veel over los, stelt Könst. Reden voor de oppositiepartijen in de gemeenteraad om een initiatiefvoorstel in te dienen voor een raadsenquête. Dit werd echter door de rest van de raad afgekeurd. 'Dat er veel ongerustheid is wordt door het college onder de mat geschoven', stelt Könst. 'De reorganisatie loopt in oktober twee jaar, kost veel geld – alleen vorig jaar al 162.000 euro – maar heeft nog geen resultaten. Alles had in april klaar moeten zijn, maar nu wordt het september.'

HALF JAAR

Idealiter moet een reorganisatie niet langer dan een half jaar duren, zeggen deskundigen. 'Als je te lang wacht, heb je een probleem. Dat moet je van tevoren goed beseffen', stelt hoogleraar organisatiekunde Matthieu Weggeman van de TU in Eindhoven. 'Ik heb het niet over wegbezuinigen van mensen, maar over reor-



Omgaan met gemeentelijke veranderingen? Beleef het mee met Doera Lex

Doera Lex is afdelingshoofd in de gemeente Bestebroek. De organisatie staat nagenoeg stil door eilandjesmentaliteit en wethouderskift. Maar dan treedt de nieuwe gemeentesecretaris aan. Dat is het startschot voor veranderingen die niemand voor mogelijk had gehouden – met een onverwachte, pijnlijke afloop.

De ambtenaar die er werk van maakte is geschreven voor ambtenaren die geïnteresseerd zijn in vernieuwingen in het openbaar bestuur. Deze zeer gemakkelijke managementroman biedt tijdens het lezen ervan handige handvatten hiertoe. Het sluit af met een overzicht van veelbelovende mogelijkheden op dit gebied.



Auteur: Sanderijn Cels
Bestelcode: 978 90 12 12553 6
Prijs: € 19,-

**Ga voor meer informatie
en om te bestellen naar
www.sdu.nl/overheidsmanagement**

Ook verkrijgbaar in de boekhandel

de snelste link naar uw vakgebied

Sdu UITGEVERS

Het directiemodel

Steeds meer gemeenten stappen over op het (concern)directiemodel. Ongeveer een derde werkt er al mee. Vooral de grotere gemeenten kiezen er voor. In het directiemodel voert een directie onder de gemeenteraad de regie over een

aantal afdelingen. In deze directie zitten naast de gemeentesecretaris meestal nog tussen de één en vier mensen. In plaats van de sterk verkokerde diensten en hiërarchie van het sectorenmodel, waarbij diensten of sectoren vaak rechtstreeks

onder een wethouder en zijn portefeuille hangen, werken de afdelingen veel meer met elkaar samen. Met als gevolg: minder bureaucratie, kortere lijnen en betere aansturing.

organisaties waarbij afdelingen worden samengevoegd. Dat moet je echt in zes maanden kunnen doen. Als je maar duidelijk weet wat je wilt.' Na een half jaar is je reorganisatie niet meer actueel, waarschuwt hij. 'Je kunt eigenlijk weer opnieuw beginnen dan. Zo krijg je nooit rust en de medewerkers ervaren dat ze in een permanente reorganisatie werken. Dat gebeurt wanneer geen knopen worden doorgehakt, als te lang wordt doorvergaderd en plannen maar in de kast blijven liggen. Na het half jaar ontstaat er lamelendigheid, onrust en andere ellende. Mensen zien de bui al hangen en gaan defensief gedrag vertonen. Er is dan weinig waardering voor het management. Met als gevolg: je raakt uiteindelijk je beste mensen kwijt en blijft zitten met de minder goede.'

Ook Roel in 't Veld, oud-staatssecretaris en bestuurskundige, noemt een half jaar als maximumtijd. 'De fase waarin mensen in onzekerheid verkeren, moet je zo kort mogelijk houden. Na zes maanden moet je de knopen hebben doorgehakt.' In 't Veld voerde zelf binnen een half jaar twee grote reorganisaties door, bij het ministerie van Onderwijs Cultuur en Wetenschappen (1984) en de Studiefinanciering in Groningen (1988).

DIRECTIEMODEL

De gemeente Leiden zette de reorganisatie in omdat een aantal sterke wethouders vooral met hun eigen portefeuille in de weer was. De invoering van het concerndirectiemodel moet de samenwerking tussen bestuurders en ambtenaren bevorderen. Het aantal managers werd teruggebracht van 130 naar honderd. Driehonderd mensen verloren hun functie, van wie iedereen een nieuwe functie kreeg. Daar was niet iedereen tevreden mee. Dus zijn er nu opnieuw mensen op zoek naar ander werk. 'Het hoort bij een reorganisatie', legt gemeentesecretaris Paul van den Wijngaart uit. Dat er zo veel vacatures open staan, bezorgt hem dan ook geen slapeloze nachten. 'Gemiddeld hebben we in Leiden altijd zo'n honderd vacatures openstaan. Dat zijn er dus nu bijna twee keer zo veel. We hebben ook tot 1 januari een vacaturestop gehad.'

Toch erkent de gemeentesecretaris dat het vervullen van de openstaande vacatures grote urgentie heeft. 'Je voelt het toch in de werkdruk. Burgemeester en wethouders kunnen bepaalde beleidsnota's niet krijgen omdat er niet genoeg mensen zijn om ze te maken. Natuurlijk huren we tijdelijke krachten in, maar het is niet goed voor een afdeling om lang onderbezet te blijven.' Het aantal openstaande vacatures is niet het

enige knelpunt. Omdat vijf diensten zijn omgezet in zestien afdelingen zit nog iedereen op zijn nieuwe werkplek. In afwachting van de oplevering van een nieuw pand zitten sommige afdelingen verspreid over verschillende locaties. Zoals de medewerkers die samen met UWV en CWI het oude belastingkantoor gaan betrekken: ze zitten nog op verschillende afdelingen. Wat leidt tot de nodige onrust. Volgens Van den Wijngaart is het even doorbijten. 'Het is weggegooid geld om nu honderden ambtenaren te verplaatsen en dat straks weer opnieuw te moeten doen.'

Ondanks de knelpunten is Van den Wijngaart positief over het verloop van de reorganisatie. 'Bij de laatste wisselingen van het college in 2006 en 2007 hebben we een nieuwe lichting wethouders gekregen die veel meer met elkaar wil samenwerken. Vooral de steun van burgemeester Lenferink bij de invoering van het directiemodel was erg belangrijk. We hadden nu eenmaal een totale omslag nodig. Met een kleine reorganisatie verander je de structuur niet.' En: 'Wat voorop staat is dat de burger er niks van merkt. En dat lukt. De dienstverlening gaat onveranderd door.'

Het is overigens niet voor het eerst dat Leiden het concerndirectiemodel invoert. In 1973 voerde toenmalig gemeenteraadslid Roel in 't Veld al een dergelijk model in. Dat werd een jaar later weer van tafel geveegd. Door de wethouders. Belangrijk in Leiden is volgens In 't Veld dan ook dat de wethouders zich aan hun nieuwe rol houden. 'Het gaat immers om de samenwerking tussen politiek en ambtenaren. Als ze echt blijven samenwerken, dan werkt het.' ●

'Na een half jaar is je reorganisatie niet meer actueel.'

Meer informatie:

Over reorganisaties bij gemeenten, kijk onder contact en downloads bij brochures voor ondernemingsraden: + www.abvakabofnv.nl

