

Tussenkoms SAM

Geachte mevrouw de voorzitter,

Hoewel het initiatief van onze vorige schepen van Personeel eerbare intenties had, heeft tijdens de uiteenzetting vorige week donderdag geresulteerd in enkele kritische vragen.

Om te begrijpen wat er mis is met onderliggend voorstel moeten we eerst begrijpen wat het objectief was van de SAM:



Onze stad kan zoveel beter

The slide is titled "Doelstellingen SAM" and features logos for "LIER", "QERNEL MANAGEMENT SERVICES", and "CC CONSULT". The main heading is "De organisatie klaarstomen voor de uitdagingen waar ze nu tegenover staat en zal staan in de toekomst". The text describes the goal of improving internal organization and structure to meet future challenges. It mentions the use of existing resources (ASIS) and the TOBE model for renewal. A list of goals includes: "Optimalere manier van werken" and "Betere werksfeer". The slide is numbered "-5-" at the bottom.

Deze initiële slide van 24 november 2009 geeft duidelijk weer waar het om gaat: "de Stedelijke organisatie klaarstomen voor de uitdagingen van vandaag en van morgen"

We weten dat er volgende problemen zijn:

- Horizontale werking:
 - o Samenwerking tussen diensten kan nog veel beter
 - o Synergiën zijn eerder toevalligheden
 - o Opportuniteiten tot maximale synergie met stedelijke organisaties (o.a. Sociaal huis, SAMV, Cultuur, Huisvestingdienst,...)
 - o Projectmatig werken: Samenwerking en gezamenlijke initiatieven hoogst uitzonderlijk
 - o Geen gemeenschappelijke KPI's op nivea CBS en MGT team
 - o Schaalvoordelen (aankoopbeleid, ondersteunende diensten,...)
- Vertikale werking:
 - o Kwaliteit van de beleidsmakers nog te operationeel: los je niet met een SAM op (40% operationeel !!)
 - o Beleidskeuzes niet gekend >< gedragen door eigen dienst
 - o Geen KPI's (resultaatsgebieden) per dienst
 - o Prestatiemetingen op ei na afwezig
 - o Geen budgetownership = geen verantwoordelijkheid

Waarde collega's. Als ik opnieuw de analogie trek met het bouwen van een huis:

We krijgen de vraag van het CBS om eerst een huis te bouwen met alle functies (slaapkamers, speelkamer, bureau, tuinhuis,...) reeds toe te wijzen en zij vraagt het CBS bovendien om de verantwoordelijken in het organigram toe te wijzen.

De correcte werkwijze zou moeten zijn dat je de kerntaken en synergiën vastlegt en pas dan aan een architect vraagt om het huis te bouwen om deze functies te behuizen.

Naast het feit dat dit de kar voor de ezel binden is, vrees ik dat de gevolgen voor velen nog niet duidelijk zijn:

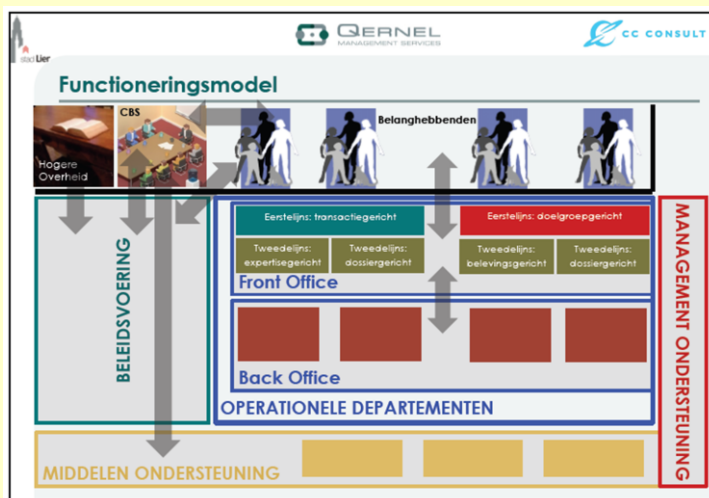
Als we deze werkwijze gaan goedkeuren vrees ik voor het volgende:

- We hebben een historische kans om synergiën te integreren met andere stedelijke organisaties (zeker nu de secretaris van het Sociaal Huis zich duidelijk voor samenwerking heeft uitgesproken),
- Er is een burning platform om het kerntakendebat aan te vatten: bepalen welke dienstverlening we willen aanbieden,
- Huidige investering zal verspilling zijn, en zal bovendien (omdat we de oefening niet volledig doen) nog meer budget opeisen om deze doelstellingen te behalen,
-

In het functioneringsmodel dat ons is voorgesteld: zijn in 1 oogopslag 5 quick wins te realiseren:

- Front office: samenvoegen van onthaal en eerstelijnsactiviteiten: alleen al langer openhouden van bepaalde diensten
- Back office: samenbrengen van expertise uit de verschillende stedelijke organisaties
- Operationele departementen: overlappende diensten bij stedelijke diensten en Sociaal Huis
- Middelen ondersteuning: versterking van expertise: ICT, juridische dienst, aankoop; communicatie, financiën, personeel,...
- Management ondersteuning: harmonie in het omzetten van de beleidskeuzes naar departementen

Bovendien kan er gestart worden om projectmatig te werken over de diensten en over de stedelijke organisaties heen !



Samenvattend:

Deze slide uit het project bewijst dat we met het onderliggend voorstel de verkeerde keuze aan het maken zijn:

Wat is een organisatiestructuur?

Een organisatiestructuur structureert de verschillende activiteiten van een organisatie over departementen en teams, en is een hulpmiddel voor de organisatie om haar doelstellingen te bereiken.

Hoe lezen?

Een organigram geeft de structuur weer en de hiërarchische verhoudingen:

- een volle lijn is een hiërarchische lijn (rapporteert aan)
- een stippelijntje is geen hiërarchische lijn, maar betekent een rechtstreekse link/ aanspreekpunt
- de kerndepartementen/ kernteams staan onder de volle lijn; de ondersteunende departementen/ ondersteunende teams staan in de zijlijn: zij ondersteunen alle teams.

Voor stad Lier is de opsplitsing van departementen en teams gebeurd o.b.v. de waarden van het servicemodel, wat resulteert in:

- Gelijkaardige activiteiten gegroepeerd in departementen en teams (dit zijn proces-expertises die gegroepeerd zijn o.w.v. efficiëntieredenen)
- "span of control" (aantal mensen, competenties, activiteiten per dienst)
- "slagkracht" die we aan een bepaalde activiteit willen geven.

Een organisatiestructuur kan echter niet losgezien worden van een aansturingmodel (AM) en bestuursmodel (BM), dat duidelijkheid biedt over:

- de verdeling van verantwoordelijkheden en bevoegdheden
- de overleg- en communicatieorganen
- de coördinatie en samenwerking van de activiteiten en verantwoordelijkheden

Nadat de structuur definitief is, kan het AM en BM gefinaliseerd worden.

-4-

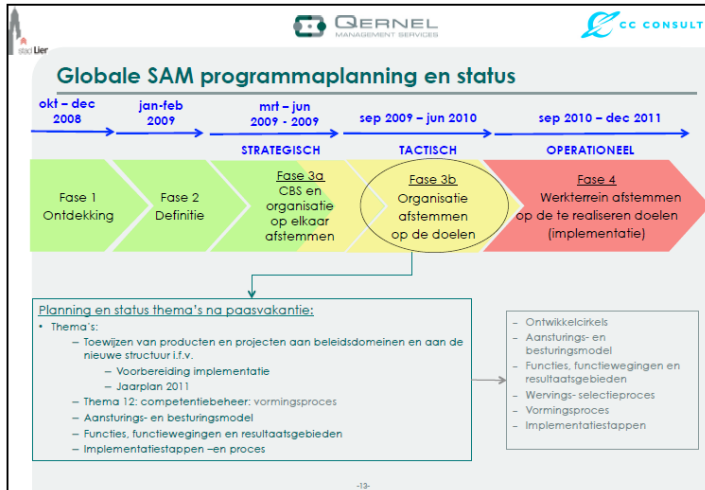
Om de beoogde servicemodel te installeren wil men op basis van bovenstaande 3 "waarden" vorm geven...

De opsplitsing in de departementen kan bezwaarlijk nu gebeuren wetende dat de activiteiten waar we vandaag zicht op hebben niet volledig is en we bovendien weten dat we veel meer activiteiten zullen samenbrengen. Daarom : nu overgaan tot de orde van de dag door de nu de posities vorm geven en ze vacant stellen is ook voor de toekomstige departementshoofden een engagement vragen zonder dat we zicht hebben op het exacte span of control.

Ik vraag het CBS haar oefening opnieuw te doen door :

- De gesprekken met het sociaal huis en andere stedelijke organisaties op te starten
- Het kerntakendebat te activeren met een duidelijke timing.

Bijlage



Visie: ons beeld van de toekomst: wie en wat willen we zijn over 3 tot 5 jaar.

Wij willen op een **efficiënte en kostenbewuste** manier **diensten leveren**.

Wij zullen daarom een **gestroomlijnde** doelgerichte koers varen waarbij **objectiviteit** en **klanttevredenheid** ten aanzien van alle belanghebbenden centraal staan.

We steunen hiervoor op **competente medewerkers** binnen een **optimale werksteer**.

We zijn **dynamisch** en **wendbaar** en we passen ons aan aan een snel veranderende omgeving.

Knelpunten die we met dit organisatiemodel willen oplossen (1/4)

- Beleid:
 - Synergieën tussen diensten worden niet optimaal benut bij het opmaken van het beleid
 - Politiek vs ambtelijk leiderschap nog niet overal voldoende ontwikkeld: sommige schepenen nog teveel operationeel bezig
 - Organisatiestructuur niet afgestemd op verschillende types van bevoegdheden schepenen: belanghebbenden, beleidsdomeinen, strategische organisatie-doelstellingen
 - Beleidsdoelstellingen zijn onvoldoende gekend op de werkvloer op alle niveaus: geen link tussen beleidsdoelstellingen en producten/ projecten
 - Linken tussen de verschillende beleidsplannen (wonen, jeugd, sport, etc.) onduidelijk
 - Consequenties van beleidsdoelstellingen op de operationele organisatie (met name: de capaciteit) worden onvoldoende nagekeken; met als gevolg dat op het moment dat beleidsplannen worden omgezet in concrete acties, het beleidsplan terug in vraag wordt gesteld.
 - Beleidsdoelstellingen worden nauwelijks opgevolgd: geen rapporteringen, en als er al rapporteringen zijn (bv. klachtenrapport): geen managementinfo waarop beslissingen kunnen genomen worden
 - Gezamenlijke initiatieven komen moeizaam tot stand tussen de verschillende diensten
 - Geen prioritisering: noch van producten, noch van projecten; bij gebrek aan prioritisering, worden 'keuzes' noodzakelijkerwijze op het terrein genomen
 - Agendapunten CBS bevatten zowel strategische, tactische als operationele punten.

Deze knelpunten hebben als gevolg: veel verspilde energie.

Knelpunten die we met dit organisatiemodel willen oplossen (2/4)

- Management (1/2):
 - Geen frequent overleg CBS - M Team (aanuringsmodel)
 - Onduidelijke verwachtingen betreffende de uitvoering van producten en projecten:
 - welke zijn de kwaliteitsnormen waaraan een product dient te voldoen?
 - welke zijn de concrete opleveringen en tegen wanneer betreffende de projecten?
 - Geen duidelijke resultaatgebieden voor de betreffende afdelingen/ diensten
 - Huidige rollen en verantwoordelijkheden en functiebeschrijvingen onduidelijk
 - Geen link tussen functiebeschrijvingen en resultaatgebieden van een dienst/ afdeling
 - Prestaties worden nauwelijks gemeten: prestatie-indicatoren bestaan praktisch niet
 - Bijsturingen gebeuren praktisch enkel na melding of klacht: geen pro-actieve evaluaties
 - Het budgetstelsel staat haaks op de beleidsdoelstellingen: deze dienen versnipperd ingegeven te worden op vlak van investeringskosten, werkingskosten, ... Op die manier zijn doelstellingen financieel moeilijk opvolgbaar
 - Budgetproces wordt ervaren als omslachtig en weinig efficiënt
 - De verschillende afdelingen werken naast elkaar: geen enkele vorm van samenwerking ingebouwd in de organisatiestructuur: iedere afdeling is een eiland op zich waarin zowel beleid, uitvoering producten en projecten als functionele expertise betreffende aankoop, etc. aanwezig is.

Knelpunten die we met dit organisatiemodel willen oplossen (3/4)

- Management (2/2):
 - Versnipperde aansturing van diensten: door diensthoofden, door schepenen, door OCMW, etc.
 - Agendapunten overleg (M Team, afdelingsoverleg, dienstenoverleg) bevatten zowel strategische, tactische als operationele punten.
 - Niet altijd duidelijk welke dossiers wel/ niet op CBS, op M Team, etc. dienen besproken te worden
 - Geen projectmanagement-cultuur: planning, aansturing, opvolging en bijsturing van projecten (van plan tot en met implementatie)
 - Projecten hebben niet steeds een link met het beleidsplan
 - Kostenbewustzijn niet overal aanwezig in de organisatie, noch in CBS
 - Ontbreken van een beslissingsproces
 - Kennisbeheer nauwelijks aanwezig: wie heeft welke kennis, en op welke manier is die geïnformaliseerd? Nieuwe medewerkers dienen het dikwijls ook zelf uit te zoeken
 - Procesmanagement niet aanwezig: op welke manier kunnen we producten efficiënt afleveren, volgens de gewenste kwaliteitsnormen
 - Productmanagement ongekend: op welke manier evalueren we bestaande producten i.f.v. de gewenste beleidseffecten
 - Tijdsbesteding leidinggevenden: 40% aan 'problemen oplossen' en 'meewerken'
 - Multi-inzetbaarheid en back-ups nauwelijks voorzien

Deze knelpunten hebben als gevolg: veel verspilde energie.

Knelpunten die we met dit organisatiemodel willen oplossen (4/4)

- Ondersteunende diensten
 - Communicatie: geen centrale, gestructureerde aanpak hoe interne communicatie idealiter wordt aangepakt
 - Personeel: focus ligt op personeelsadministratie versus personeelsbeleid
 - Financiën: geen sturing, opvolging, rapporteringen over financiële stand van zaken
 - ICT: geen ICT beleid, noch prioritisering van initiatieven i.f.v. gewenste beleidseffecten
 - Aankoop: geen centraal aankoopbeheer
 - Verhuur gebouwen: versnipperd over verschillende diensten
 - Synergieën met andere gemeentelijke organisaties niet altijd benut

Deze knelpunten hebben als gevolg: veel verspilde energie