

## RAADSINFORMATIEBRIEF

**Van**

college van burgemeester en wethouders

**Vergadering van**

30 januari 2024

**Kenmerk**

Z/23/063659 / D/24/132845

**Portefeuillehouder**

Mariëtte Pennarts-Pouw

**Portefeuille**

Personeel & Organisatie & ICT

**Opsteller**

Brander, Martien

**Onderwerp**

Voortgang analyse, visie en plan van aanpak organisatieontwikkeling

**Kennisnemen van**

De voortgang van de analyse, de visie en het plan van aanpak van de organisatieontwikkeling.

---

**Inleiding**

In de Kadernota die in juli 2023 is behandeld heeft het college uw raad voorgesteld om de organisatie te versterken met ca. 20 fte, voor een bedrag van € 2 miljoen. Dit voorstel was het gevolg van intensieve gesprekken tussen het college en de directie naar aanleiding van de constatering dat de ambities niet in lijn zijn met de beschikbare capaciteit en financiële middelen. De investering in de organisatie moet gepaard gaan met maatregelen om de bestuurlijke ambities te verlagen.

Uw raad heeft bij de behandeling van de Kadernota een amendement aangenomen waarin u aangeeft de investering in de organisatie te willen faseren en daarbij een integrale visie op de organisatie en de organisatieontwikkeling voorwaardelijk te stellen.

We leggen u nu een analyse, organisatievisie en plan van aanpak voor de organisatie voor.

Ten aanzien van het terugbrengen van de ambities hebben we een start gemaakt met het meerjarig doorlichten van de investeringsagenda. Hierover bent u door ons op 18 januari geïnformeerd. Tevens gaan we – op aangeven van uw raad – ervoor zorgen dat bij de komende programmabegroting een koppeling wordt gelegd tussen financiën, planning en capaciteit.

**1 Toelichting op de organisatie analyse, organisatievisie en het plan van aanpak**

Om de organisatie gericht en planmatig te ontwikkelen heeft de directie met de teammanagers en onder begeleiding van externe adviseurs een organisatieanalyse en een visie op de organisatie gemaakt. Hierbij zijn vier kernwaarden bepaald en is een stip op de horizon gezet (waar staan we over 4 jaar) gezet. Tot slot is er een plan van aanpak gemaakt. Dit sluit aan op de wens van uw raad en de voorwaarde voor de toekenning van het tweede deel van structureel € 1 miljoen. In de bijlage vindt u de inhoud van de analyse, de visie en het plan.

We hebben bij de analyse gebruik gemaakt van een model om verschillende elementen van de organisatie te beoordelen. Bij een gezonde organisatie zijn de elementen strategie, structuur, processen, cultuur, mensen en middelen en tot slot resultaten en sturing in balans. In onze organisatie zien we dat bij verschillende organisatieonderdelen elementen missen. Het plan van aanpak is zo ingericht dat de elementen overal in de organisatie in balans komen.

Er zijn uitgebreide gesprekken gevoerd met de organisatie en er is een medewerkerstevredenheidsonderzoek uitgevoerd. De eerste uitkomsten hiervan ondersteunen de eerder gemaakte analyse en tonen aan dat er een sterke behoefte is aan duidelijke richting en prioriteiten, vanwege een onevenwicht tussen de hoeveelheid werk en de beschikbare capaciteit. Daarom richten we ons op twee belangrijke aspecten: het versterken van de organisatie en het verminderen van de werklast.

Als achtergrond bij dit plan willen we een aantal zaken meegeven:

- We werken met dit plan verder aan bestaande beleidskaders die de koers van Woerden (en Oudewater) bepalen, zoals het Waardenkader bij de Omgevingsvisie, de missie, visie en leidende principes voor de Maatschappelijke Agenda, de 'Aanpak op dienstverlening' (zodra deze is uitgewerkt) en het participatiekader van de gemeenteraad. Uiteindelijk willen we toewerken we toe naar één inhoudelijke visie (Kompass) die een duidelijke richting geeft. In dat proces worden ook de gemeenteraad en inwoners betrokken.
- De ontwikkelingen vanuit Huis op Orde (zoals processen op orde, opdrachtgever- en opdrachtnemerschap) en de lopende acties ter versterking van P&O (zie ook de eerdere [RIB van oktober 2023](#)) zijn integraal opgenomen in dit plan.
- De teammanagers zijn bij het opstellen van het plan betrokken, zodat we hun kennis en ervaring benutten en ze mede-eigenaar zijn.
- De ondernemingsraad wordt regelmatig bijgepraat en heeft aangegeven actief betrokken te willen zijn.

De uitwerking van het plan van aanpak gebeurt naast de lopende werkzaamheden. Hoe snel we dit kunnen realiseren is daarom afhankelijk van de tijd die we hieraan kunnen besteden. Verder kosten sommige veranderingen meer tijd (zoals cultuurverandering). Wij verwachten dat deze doorontwikkeling circa 4 jaar zal duren.

## 2 De zichtbare effecten van de investeringen in de organisatie

### a. middelen uit het bestuursakkoord

Het Bestuursakkoord 2022-2026 stelde voor de organisatie € 1 miljoen beschikbaar, vanaf 2023. Alle functies waarvoor geld beschikbaar is gesteld zijn inmiddels ingevuld met mensen in eigen dienst. Dit heeft een aantal urgente problemen opgelost. Zo is de eerder wegbezuinigde positie van teammanager Vastgoed weer ingevuld. Voor het archief is een aantal mensen aangesteld, die er mede voor hebben gezorgd dat we nu na jaren een positievere beoordeling krijgen van onze toezichthouder. Ook heeft uw raad bij de Voorjaarsnota 2023 besloten om de Bestuursopdracht af te ronden waardoor verdere harde bezuinigingen op de organisatie zijn vermeden.

### b. middelen uit de begroting 2024

In de begroting van 2024 is € 1 miljoen structureel extra toegekend ten behoeve van versterking van de organisatie. Dit bedrag is ingezet om te werken aan drie knelpunten:

- Het versterken van de afdeling Personeel en Organisatie (P&O)  
Wij werken planmatig aan het op orde brengen van P&O. Er is extra capaciteit geworven op P&O advies (binden en boeien van medewerkers), Arbo en Verzuim (updaten arbobeleid en terugdringen verzuim) en recruitment (arbeidsmarktstrategie, werving vaste krachten en verlagen inhuur). De aandacht richt zich op strategisch personeelsbeleid en planning, verbetering van stuurinformatie (HR control en HR analytics), ontwikkeling van medewerkers, actualiseren van het functiehuis (HR21) en de gesprekscyclus.
- Eerste inzet op verlaging 'span of control'  
De managementfuncties vullen we in op basis van de herijkte organisatiestructuur (onderdeel van het plan van aanpak). Er is één teammanager reeds aangesteld, vanwege dreigende uitval. Verder zijn we met het management in gesprek hoe we de acute werkdruk verder kunnen verlichten. In de tussentijd wordt op sommige plekken gewerkt met coördinatoren. De directie is uitgebreid met een extra directeur en de portefeuilles zijn opnieuw verdeeld. Ook heeft Oudewater een nieuwe gemeentesecretaris aangesteld, die deel uitmaakt van de directie.
- Verbeteren dienstverlening aan inwoners  
Er is ruimte voor twee juristen Ruimtelijke Ordening en twee casemanagers Omgevingswet. Zij maken bestemmingsplannen mogelijk en behandelen aanvragen van inwoners.

### c. nog beschikbaar te stellen middelen (uit programma 7)

Nu de bovengenoemde knelpunten zijn opgepakt wil het college de volgende stap zetten in het op sterkte brengen van de organisatie (hiervoor volgt een raadsvoorstel). Met het beschikbaar stellen van het tweede miljoen lossen we de volgende knelpunten op.

- Op basis van een herijkte organisatiestructuur stellen we extra teammanagers aan, zodat ruimte ontstaat voor de aansturing van de organisatie en het realiseren van doelen uit de begroting. Daarnaast zorgen we voor duidelijkheid over de rol van coördinator en bieden we de management-ondersteuning aan die nodig is.
- Ook wordt er op basis van eerdere analyses ingezet op verschillende functies die eraan bijdragen dat de dienstverlening aan inwoners verbetert.

We hebben onderzocht hoe de extra gevraagde inzet kan bijdragen aan verbeteringen in verschillende elementen van de analyse (zie punt 2). Uit onze bevindingen blijkt dat deze inzet voor alle elementen van belang is.

### 3 Continue organisatieontwikkeling

We hebben in het verleden ook aan organisatieontwikkeling gewerkt, steeds gebaseerd op incidentele financiering. Wat we hiervan hebben geleerd is dat continue verandering in de omgeving maakt dat we structureel met organisatieontwikkeling aan de slag moeten. Het is onmogelijk om in de huidige samenleving een organisatie neer te zetten die 10 jaar lang op dezelfde manier functioneert. De organisatie moet zich makkelijk kunnen aanpassen aan veranderingen in de omgeving en behoeftes van inwoners.

We verwachten dat we op basis van onze analyse, visie en plan van aanpak de beoogde doorontwikkeling goed kunnen oppakken. We worden daarbij ondersteund door externe adviseurs en organiseren betrokkenheid van de ondernemingsraad.

Door deze stappen te nemen, leveren we een positieve bijdrage aan zowel de effectiviteit van de organisatie als het welzijn van de medewerkers, in lijn met de verwachtingen en doelstellingen van de gemeenteraad.

---

### Kernboodschap

In deze raadsinformatiebrief schetsen we u:

- Een toelichting op de organisatie analyse, organisatievisie en het plan van aanpak (zie daarvoor ook de bijlage);
  - De achterliggende context inclusief de besteding van eerdere investeringen in de organisatie en de effecten daarvan.
- 

### Financiën

Het maken van een organisatieplan heeft binnen de bestaande middelen plaatsgevonden. Voor de uitvoering van de voornemens in het plan van aanpak is extra capaciteit noodzakelijk en vragen we u de middelen die nu in programma 7 zijn opgenomen beschikbaar te maken.

---

### Vervolg

Er is een themabijeenkomst gepland op 8 februari 2024 over dit onderwerp, waarin we de analyse, visie en plan van aanpak aan u zullen toelichten.

De volgende fase is een raadsvoorstel waarin het college zal voorstellen om de bijdrage die in programma 7 is opgenomen beschikbaar te stellen voor de organisatieontwikkeling en de raadswerkgroep op te heffen.

We stellen voor om de raad via halfjaarlijkse raadsinformatiebrieven en themabijeenkomsten op de hoogte te houden van de voortgang van de ontwikkeling van de organisatie, gekoppeld aan de P&C-cyclus.

---

### Bijlagen

- Overzicht met opzet organisatieanalyse, organisatievisie en plan van aanpak (D/24/133384).

Eerdere besluitvorming:

- Amendement (Kadernota 2024)  
[Gefaseerde investering integrale organisatieontwikkeling vanuit een visie](#)
  - Raadsinformatiebrief oktober 2023  
[Raadsinformatiebrief oktober 2023 – Procesinformatie organisatieplan \(D/23/121955\)](#)
-