

Raadsvoorstel

Opsteller

Brander, Martien

Vergadering van

27 februari 2024

Kenmerk

Z/23/063659 / D/24/136025

Portefeuillehouder

Mariëtte Pennarts-Pouw

Portefeuille

Personeel & Organisatie & ICT

Onderwerp

Organisatie ontwikkeling

Samenvatting

Dit raadsvoorstel betreft het beschikbaar stellen van een tweede miljoen voor de organisatieversterking van de gemeente Woerden, naast een eerder toegekend bedrag van €1 miljoen. Het voorstel komt voort uit de noodzaak om de capaciteit, financiële middelen en ambities van de gemeente beter op elkaar af te stemmen. Met het beschikbaar stellen van de middelen kan de organisatie worden versterkt.

Gevraagd besluit

De gemeenteraad besluit:

1. om het tweede miljoen euro vanuit programma 7 beschikbaar te stellen voor de verdere versterking van de organisatie;
 2. om de raads werkgroep organisatieontwikkeling op te heffen;
 3. om de reguliere P&C cyclus te gebruiken om over de organisatieprestaties op de hoogte te worden gehouden.
-

Inleiding

In intensieve gesprekken tussen het college en de directie is geconstateerd dat de capaciteit en de financiële middelen niet in lijn zijn met de ambities. Ook waren er signalen van medewerkers over gebrek aan aandacht, oplopende werkdruk en personeelsverloop, die we serieus hebben genomen. Om meer in balans te komen heeft het college, in de Kadernota die in juli 2023 is behandeld, uw raad voorgesteld om de organisatie te versterken met ca. 20 fte, voor een bedrag van € 2 miljoen.

Inmiddels hebben we een start gemaakt met het meerjarig doorlichten van de investeringsagenda (Investeringsagenda (Balans) en het prioriteren van ruimtelijke projecten. Hierover bent u onlangs door ons 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. Ook zullen wij in de komende P&C producten met voorstellen komen om de werklast van de organisatie te verlagen.

Voor de versterking van de organisatie is in de begroting van 2024 € 1 miljoen structureel extra toegekend ten behoeve van versterking van de organisatie. Het gevraagde tweede miljoen euro is opgenomen in programma 7.

Het eerste toegekende miljoen voor organisatieversterking is ingezet om te werken aan drie knelpunten:

- Het versterken van team 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. Met deze maatregelen wordt bereikt dat er meer aandacht komt voor de medewerkers en hun functioneren.
- Verbeteren dienstverlening aan inwoners
Er is ruimte gemaakt voor twee juristen Ruimtelijke Ordening en twee casemanagers Omgevingswet. Zij maken bestemmingsplannen mogelijk en behandelen aanvragen van inwoners.

Analyse, visie en plan van aanpak voor de organisatieontwikkeling

Op 8 februari 2024 heeft een themabijeenkomst plaatsgevonden over de eerder verzonden [raadsinformatiebrief van januari 2024](#). Op basis van de vragen en opmerkingen tijdens de themabijeenkomst zijn verduidelijkingen en aanvullingen aangebracht in het document waarin de organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak zijn beschreven. Als bijlage bij dit raadsvoorstel treft uw raad het aangepaste document aan.

Als achtergrond bij dit plan willen we verder meegeven dat:

- De organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak zijn opgesteld door de directie en de teammanagers, onder begeleiding van externe adviseurs. Ook het vervolg zal met hen worden vormgegeven.
- Bij het ordenen van de informatie is gebruik gemaakt van een model om verschillende aspecten van de organisatie te beoordelen, namelijk de aspecten strategie, structuur, processen, cultuur, mensen & middelen en resultaten & sturing. We constateren dat deze aspecten nu op zichzelf niet op orde zijn en onderling onvoldoende zijn afgestemd op elkaar.
- Bij het opstellen is gebruik gemaakt van signalen uit de organisatie (interactieve medewerkersbijeenkomsten, medewerkerstevredenheidsonderzoek, de ervaringen van de directie en teammanagers en gesprekken met de Ondernemingsraad).
- 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 organisatie moet in lijn zijn met de inhoudelijke (politieke) koers voor de gemeenten Woerden en Oudewater. Deze is nu vastgelegd in bestaande beleidskaders 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 naar één integrale visie (Kompas) die de organisatie een duidelijke richting geeft. Het opstellen van dit Kompas is onderdeel van het plan van aanpak. In dat proces zullen ook de gemeenteraden en inwoners worden betrokken.
- De realisatie van het plan gebeurt naast de dagelijkse werkzaamheden, wat de voortgang beïnvloedt. Het streven naar veranderingen, vooral op het gebied van cultuur, vereist tijd en aandacht. We verwachten dat deze ontwikkeling ongeveer vier jaar zal duren. Dit plan van aanpak is deels te zien als een inhaalslag. De samenleving is echter zo dynamisch dat een organisatie wendbaar moet zijn en organisatieontwikkeling een structurele activiteit is geworden.
- Vanaf 2023 is op basis van het collegewerkprogramma een beperkt structureel bedrag voor organisatieontwikkeling opgenomen in de begroting. Daarnaast voorzien we dat in de toekomst voor onderdelen van de organisatieontwikkeling zoals het actualiseren van het Functiehuis (HR21) ook geld in de begroting zal moeten worden gevonden.

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.

Participatieproces

Dit raadsvoorstel betreft het beschikbaar stellen van een gereserveerd budget binnen de begroting. Participatie door inwoners van de gemeente is hierbij niet nodig.

Bij het opstellen van de organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak zijn verschillende betrokkenen geraadpleegd:

- De raads werkgroep, in besprekingen in het voorjaar van 2023 en op 20 december van dat jaar;
- De raad tijdens de themasessie op 8 februari 2024;
- De organisatie tijdens vier interactieve medewerkersbijeenkomsten in december 2023 en januari 2024 en via de resultaten van het medewerkerstevredenheidsonderzoek;
- De teammanagers tijdens bijeenkomsten op 13 en 14 november 2023 en 1 februari 2024 (themadagen) en reguliere bijeenkomsten op 7 en 11 december 2023;
- De ondernemingsraad is regelmatig bijgepraat en er is een werkgroep vanuit en met de ondernemingsraad opgestart.

Ook in de uitvoering van het plan van aanpak blijven medewerkers, teammanagers en ondernemingsraad actief betrokken.

Wat willen we bereiken

Dit raadsvoorstel hangt samen met twee specifieke punten uit het Bestuursakkoord:

- Bestuursakkoord punt 66: *“De verhouding tussen ambities, geld en benodigde ambtelijke capaciteit is uit balans geraakt. In de komende jaren wordt hierover regelmatig het gesprek gevoerd en wordt de raad betrokken bij de prioritering. Dit bestuursakkoord wordt uitgewerkt in een college-werkprogramma voor de komende jaren met de planning van de meetbare resultaten, heldere tussendoelen en de activiteiten om de gestelde doelen te realiseren.”*
- Bestuursakkoord punt 67: *“We stellen geld beschikbaar om de basis van de organisatie op orde te brengen met extra menskracht en voor de ontwikkeling van de organisatie. Het college legt een voorstel hiervoor voor aan de raad. Ook versterken we het strategisch vermogen en het aantal projectleiders in eigen dienst, vooruitlopend op extra inkosten vanuit ruimtelijke ontwikkelingen.”*

Met het beschikbaar stellen van het tweede miljoen euro lossen we de volgende knelpunten op:

- Op basis van een herijkte organisatiestructuur stellen we extra teammanagers aan, zodat ruimte ontstaat voor aandacht voor de medewerkers, ontwikkeling 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 managementondersteuning 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.

Door deze stappen te nemen, leveren we een positieve bijdrage aan zowel de tevredenheid van onze inwoners en ondernemers, de effectiviteit van de organisatie, het terugdringen van werkdruk en personeelsverloop als aan het welzijn van de medewerkers.

Wat gaan we daarvoor doen

Om dit te realiseren maken we formatieruimte waardoor medewerkers op de volgende functies in dienst kunnen worden genomen:

Nieuw aan te nemen:

- 3 Teammanagers;
- 2 Managementondersteuners;
- 1 Leermeester realisatie en beheer ten behoeve van het faciliteren van zij-instroom;
- 1 Casemanager sociaal domein;
- 1 Juridisch adviseur;
- 0,5 fte Fiscalist;
- 1 Administratief medewerker debiteuren/ crediteuren;
- 1 Communicatieadviseur.

Structureel financieren van de functies die nu voorlopig zijn gedekt uit het personeelsbudget:

- 1 Beleidsadviseur vastgoed;
- 1 Coördinator realisatie en beheer (incidenteel 2024); • 1 Gedragswetenschapper jeugd en gezin / sociaal team;
- 1 Bestuurs- en directiesecretaresse.

Een deel van de capaciteit wordt ingezet op het realiseren van de dienstverlening aan inwoners en ondernemingen. Een deel van de (management en bedrijfsvoering) capaciteit gaat naar de ontwikkeling van de organisatie zoals beschreven in het bijgevoegde plan van aanpak. Lopende acties daarbij zijn het Huis op Orde, Investerings in Balans, Portfoliomanagement en Ambities realistisch. Nieuw te starten organisatieontwikkelactiviteiten zijn Herijking organisatiestructuur, Herijking functiehuis en Versterking relaties college, raad, griffie en organisatie.

Argumenten

1. *om het tweede miljoen euro vanuit programma 7 beschikbaar te stellen voor de verdere versterking van de organisatie;*
 - 1.1 Voor het toekennen van het tweede miljoen euro voor het versterken van de organisatie stelde uw raad het opstellen van een organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak als voorwaarde. Deze zijn bijgevoegd als bijlage bij dit raadsvoorstel.
 - 1.2 De gestelde voorwaarde was in lijn met de interne behoefte om de organisatieontwikkeling gestructureerd op te pakken. Nu staat de organisatie goed in de startblokken en willen we graag zo snel mogelijk starten met deze urgente ontwikkeling.
2. *om de raads werkgroep organisatieontwikkeling op te heffen;*
 - 2.1 De raads werkgroep heeft als klankbord gefungeerd tijdens het opstellen van de organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak. Zij heeft adequaat haar functie vervuld en kan worden opgeheven, mede gezien het voornemen de raad regelmatig te informeren over de voortgang op organisatieontwikkeling en de onderlinge samenwerking.
3. *om de reguliere P&C cyclus te gebruiken om over de organisatieprestaties op de hoogte te worden gehouden.*
 - 3.1 De structurele toekenning van het eerste en het tweede miljoen euro wordt ingezet voor het aannemen van personeel. Deze medewerkers zullen werken aan het realiseren van de reguliere taken van de gemeenten en het realiseren van (een deel van) de afspraken uit het Bestuursakkoord. De verantwoording van hun inzet zal plaatsvinden via de reguliere P&C cyclus in de voorjaars- en najaarsrapportages conform het Amendement 'Gefaseerde investering integrale organisatieontwikkeling vanuit een visie'. Daartoe zal een aantal extra indicatoren aan de begroting en rapportages worden toegevoegd.
 - 3.2 Daarnaast verwachten we dat we de relaties tussen college, raad, griffie en organisatie kunnen versterken door regelmatig over de voortgang ervan met elkaar in gesprek te gaan. Op specifieke punten zullen we de raad betrekken bij de organisatieontwikkeling (denk aan de Aanpak op Dienstverlening en het Kompas).

Kanttekeningen, risico's en alternatieven

Het aangevraagde budget is bedoeld voor het kunnen realiseren van de bestaande dienstverlening aan inwoners en ondernemingen en het realiseren van de (nog verder te selecteren en prioriteren) ambities uit het Bestuursakkoord. De risico's bij het niet toekennen van het budget zijn:

- groeiende ontevredenheid bij inwoners en ondernemingen vanwege het teruglopen van dienstverlening, voorzieningen en infrastructuur;
- onvoldoende aandacht voor medewerkers en een groeiende werkdruk, verzuim en verloop van medewerkers en daarmee slechter presterende organisatie.

Kanttekening is dat de ambities vanuit het bestuursakkoord en het investeringsportfolio nog steeds moeten worden teruggebracht naar een realistisch niveau, haalbaar voor de organisatie die met 2 miljoen euro wordt versterkt. Ook moeten de teruggebrachte ambities helder met de samenleving worden gecommuniceerd. Het risico van het niet terugbrengen van de ambities is beschreven in de analyse van de huidige organisatie. Voornamelijk zal de dienstverlening onder druk blijven staan en kunnen plannen alsnog niet of slechts deels worden uitgevoerd.

Financiële gevolgen van het voorgestelde besluit

Het maken van de organisatieanalyse, -visie en plan van aanpak heeft binnen de bestaande middelen plaatsgevonden.

Voor de uitvoering van de beoogde verbetering van dienstverlening en versterking van de organisatie vragen we uw raad om de middelen die nu in programma 7 zijn opgenomen beschikbaar te maken.

Met het versterken van het management komt capaciteit beschikbaar om te werken aan (reguliere) organisatieontwikkeling. Het is mogelijk dat we in de toekomst extra budget zullen aanvragen voor deze inhaalslag zoals beschreven in het plan. Te denken valt hierbij aan budget voor het invoeren van het herijken van het functiehuis (HR21). Over de eventuele kosten daarvan is op dit moment nog geen inschatting te maken. Wanneer nodig zullen we voor dekking van kosten die het structurele budget voor organisatieontwikkeling te boven gaan een apart voorstel aan u doen.

Communicatie

Over dit raadsvoorstel vindt geen aparte externe communicatie plaats. Er wordt wel aanvullende aandacht besteed aan interne communicatie over het raadsvoorstel en de besluitvorming van de gemeenteraad.

Vervolgproces

Na het beschikbaar stellen van het tweede miljoen euro uit het programma 7 zullen we medewerkers gaan werven voor de beoogde functies.

De uitvoerende medewerkers zullen gaan werken aan het verbeteren van de dienstverlening.

De medewerkers bedrijfsvoering en het management zullen (met hulp van medewerkers) werken aan het ontwikkelen van de organisatie en het terugbrengen van de ambities.

De raad zal via de reguliere P&C cyclus op de hoogte worden gehouden over de organisatieprestaties. Daarnaast willen we de raad regelmatig (halfjaarlijks) middels gesprekken op de hoogte brengen van de ontwikkelingen in de organisatie en de onderlinge samenwerking. In eerdere sessies hebben we ontdekt dat ontmoeting tussen management, college en raad heel informatief kan zijn. We zoeken hiervoor een goede vorm, die ook bijdraagt aan het versterken van de verbinding tussen raad, griffie, college en organisatie.

Bevoegdheid raad

Conform artikel 189 (begrotingsrecht) en artikel 147, tweede lid, juncto artikel 108, eerste lid, van de Gemeentewet ('Algemene' bevoegdheid regeling en bestuur inzake de huishouding van de gemeente) is de gemeenteraad bevoegd om de begroting vast te stellen of te wijzigen.

Bijlagen

D/24/063659 PowerPoint-document: Analyse, visie en plan van aanpak organisatieontwikkeling

D/24/136027 Raadsbesluit: Organizeontwikkeling

Eerdere besluitvorming:

[Raadsinformatiebrief januari 2024 – Voortgang analyse, visie en plan van aanpak organisatieontwikkeling \(D/24/132845\)](#)

[Raadsinformatiebrief oktober 2023 – Procesinformatie organisatieplan \(D/23/121955\)](#)

Amendement (Kadernota 2024) Amendement – [Gefaseerde investering integrale organisatieontwikkeling vanuit een visie](#)
