

Raadsvoorstel

Opsteller

Strijers, Annemieke

Vergadering van

20 december 2022

Kenmerk

Z/22/054400 / D/22/084303

Portefeuillehouder

Mariëtte Pennarts-Pouw

Portefeuille

Personeel & Organisatie & ICT

Onderwerp

Instellen raadswerkgroep Organisatieontwikkeling

Samenvatting

De raad heeft meerdere en uiteenlopende signalen ontvangen dat er binnen de ambtelijke organisatie de nodige uitdagingen spelen. Dit heeft aanleiding gegeven tot een verkennend gesprek hierover met de portefeuillehouder P&O en de directie. De binnengekomen signalen zijn geïnventariseerd. Op 13 december is afgesproken dat een tijdelijke raadswerkgroep aan de hand van een agendamemo van de portefeuillehouder een aantal bijeenkomsten zal beleggen om zich verder te laten informeren en hierover met de portefeuillehouder te klankborden.

Gevraagd besluit

1. De raadswerkgroep Organisatieontwikkeling in te stellen, waarbij de werkgroep:
 - a. Als doel heeft: zich laten informeren door, alsmede klankborden met, de portefeuillehouder Personeel en Organisatie en de gemeentesecretaris over de voortgang in de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie en de huidige uitdagingen binnen de ambtelijke organisatie;
 - b. Gevormd wordt door een woordvoerder per fractie, met de portefeuillehouder P&O en leden van de directie als vaste gasten;
 - c. Ambtelijk ondersteund wordt vanuit de griffie;
 - d. In principe 5 keer bij elkaar zal komen;
 - e. Zich voor de invulling van de bijeenkomsten baseert op het memo 'gesprekken met fractiewoordvoerders over de organisatie' (D/22/084159);
 - f. Tijdens de laatste bijeenkomst zal bepalen of de werkgroep kan worden beëindigd;
 - g. Openbaar is, maar niet zal worden uitgezonden. Van iedere bijeenkomst zal onder verantwoordelijkheid van de griffie een kort verslag opgesteld worden.

Inleiding**Waarom wordt dit voorstel nu voorgelegd?**

Voor het instellen van een raadswerkgroep is een besluit van de raad nodig. Om ervoor te zorgen dat de werkgroep vanaf januari formeel van start kan gaan, wordt nu dit raadsvoorstel voorgelegd.

Participatieproces

n.v.t.

Wat willen we bereiken

De werkgroep wil zich laten informeren door, alsmede klankborden met, de portefeuillehouder Personeel en Organisatie en de gemeentesecretaris over de voortgang in de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie en de huidige uitdagingen binnen de ambtelijke organisatie.

Wat gaan we daarvoor doen

Hiervoor worden vijf bijeenkomsten georganiseerd:

1. 6 februari 2023
2. 13 maart 2023
3. 12 april 2023
4. 15 mei 2023
5. 19 juni 2023

Argumenten

Een raads werkgroep is een goed gremium om over een specifiek beleidsterrein intensiever van gedachten te wisselen dan mogelijk is binnen het reguliere vergaderschema van de raad. De signalen die zijn geïnventariseerd bieden voldoende aanleiding tot het instellen van deze tijdelijke raads werkgroep.

Kanttekeningen, risico's en alternatieven

De ambtelijke organisatie valt onder verantwoordelijkheid van het college. Het is voor de gemeenteraad ongebruikelijk zich op dit niveau met de organisatieontwikkelingen bezig te houden. De afgegeven signalen geven echter voldoende aanleiding een raads werkgroep in te stellen.

Een alternatief zou zijn reguliere themabijeenkomsten te organiseren binnen Raad op Donderdag. Dit zou echter betekenen dat de woordvoerders minder intensief over dit onderwerp bij elkaar kunnen komen.

Financiële gevolgen van het voorgestelde besluit

Dit voorstel kent geen financiële gevolgen.

Communicatie

Het raadsbesluit wordt op gebruikelijke wijze bekendgemaakt.

Vervolgproces

De vijf bijeenkomsten zullen plaatsvinden op:

1. Maandag 6 februari 2023

Presentatie 'Stand van zaken van de ambtelijke organisatie'

2. Maandag 13 maart 2023

Thema 'Werkwijze in cadans'

3. Woensdag 12 april

Thema 'Organisatie toekomstgericht'

4. Maandag 15 mei

Thema 'Aanpak op dienstverlening'

5. Maandag 19 juni

Thema 'Wisselwerking raad, college en organisatie'

Tijdens de laatste bijeenkomst zal worden besloten of de werkgroep beëindigd kan worden.

Bevoegdheid raad

De raad is conform artikel 46 van het RvO bevoegd om een (raads)werkgroep in te stellen.

Bijlagen

1. Raadsbesluit - Instellen raads werkgroep Organisatieontwikkeling (D22084302)
 2. Memo 'gesprekken met fractiewoordvoerders over de organisatie' (D22084159)
-

RAADSBESLUIT

D/22/084302

Z/22/054400



Onderwerp: Instellen raadswerkgroep Organisatieontwikkeling

De raad van de gemeente Woerden;

gelezen het voorstel d.d. 15 december 2022 van:

- Griffie, namens de woordvoerders organisatie

gelet op het bepaalde in het Reglement van Orde;

Artikel 46

b e s l u i t:

1. De raadswerkgroep Organisatieontwikkeling in te stellen, waarbij de werkgroep:
 - a. Als doel heeft: zich laten informeren door, alsmede klankborden met, de portefeuillehouder Personeel en Organisatie en de gemeentesecretaris over de voortgang in de ontwikkeling van de ambtelijke organisatie en de huidige uitdagingen binnen de ambtelijke organisatie;
 - b. Gevormd wordt door een woordvoerder per fractie, met de portefeuillehouder P&O en leden van de directie als vaste gasten;
 - c. Ambtelijk ondersteund wordt vanuit de griffie;
 - d. In principe 5 keer bij elkaar zal komen;
 - e. Zich voor de invulling van de bijeenkomsten baseert op het memo 'gesprekken met fractiewoordvoerders over de organisatie' (D/22/084159);
 - f. Tijdens de laatste bijeenkomst zal bepalen of de werkgroep kan worden beëindigd;
 - g. Openbaar is, maar niet zal worden uitgezonden. Van iedere bijeenkomst zal onder verantwoordelijkheid van de griffie een kort verslag opgesteld worden.

Aldus besloten door de raad van de gemeente Woerden in zijn openbare vergadering, gehouden op 21 december 2022,

De griffier,

De voorzitter,

drs. M.J.W. Tobeas

V.J.H. Molkenboer

Opsteller: Mariette Pennarts
Kenmerk: D/22/0804159
Datum: 12 december 2022
Onderwerp: gesprekken met fractievoordvoeders over de organisatie

Geachte woordvoerders,

Op 13 oktober jongstleden hadden wij een informele bijeenkomst met de fractievoordvoeders over de organisatie. In die bijeenkomst heeft u aangegeven zich zorgen te maken over een aantal zaken en daarover met mij in gesprek te willen gaan.

De griffie heeft van een aantal van de aanwezigen signalen ontvangen die u met elkaar zou willen bespreken. Daaraan is al een eerste ordening meegegeven, die vooral betrekking heeft op de inhoud van het signaal.

Waarover gaat het?

Er zijn veel verschillende soorten signalen gegeven, waarbij we een poging hebben gedaan om na te gaan wat er precies mee wordt bedoeld. Dat begrip is belangrijk, omdat we elkaar goed moeten verstaan. Let wel: het gaat ons allereerst om het begrip van uw signalen. We geven nog geen enkele inhoudelijke reactie, omdat dit nou juist onderwerp van de gesprekken zou moeten zijn.

Bij een aantal opmerkingen lijkt er een behoefte aan meer **inzicht** in de werking van de organisatie. Hoe werkt het precies en waarom? Waar werken mensen aan? Hoe zit dat met de scheiding tussen beleid en uitvoering?

Er komen ook signalen naar boven die gaan over de **voorspelbaarheid of betrouwbaarheid**. Tijden die verschuiven, moties of onderwerpen waaraan te weinig aandacht wordt besteed (laadpalen, nota verbonden partijen) of afspraken die niet of niet voldoende worden opgevolgd (scenario's ontwikkelen bij raadsvoorstellen bijvoorbeeld). Ook in relatie tot onze inwoners zijn daarover signalen: het ontbreken van sommige vormen van dienstverlening (zoals de haalbaarheidsverzoeken) of het niet krijgen van een reactie op brieven.

Bij een aantal opmerkingen gaat het over de **houding** van medewerkers uit de organisatie naar inwoners. Signalen zijn dat medewerkers onvoldoende gericht zijn op analyse van het probleem en op het doorgronden waarom iemand iets zegt. Er is niet zichtbaar dat ze goed genoeg in verbinding met de inwoners staan.

Ook de **organisatie** en de sturing daarop komt aan de orde: het signaal is dat de lange-termijn visie op de inzet van de medewerkers de raadsleden onduidelijk is. Hoe wordt bijvoorbeeld omgegaan met de inzet van externe krachten? Hoe wordt ervoor gezorgd dat medewerkers worden meegenomen in de veranderingen in processen. En terugkijkend: is er geleerd van de afgelopen verbetertrajecten van de organisatie?

We stellen voor om voor de bespreking van de signalen (en analyse daarop) een aantal besprekingen te plannen. Die zal ik voorbereiden, in samenwerking met uw voorzitter en ambtelijke ondersteuning. Ik stel voor om de onderwerpen te kiezen aan de hand van de drie pijlers uit het directieplan. Die sluiten aan op de signalen die zijn meegegeven en daarmee op de analyse die al door de directie is gemaakt. Het biedt daarmee ook handelingsperspectief.

Bijeenkomst 1. Werkwijze in cadans

Tijdens deze bijeenkomst willen we met name met u de analyse bespreken van de stand van de organisatie. De bijeenkomst zal gericht zijn op onder meer de volgende van uw signalen:

- *“Het lijkt alsof beleidsmedewerkers vooral aan opdrachtverstrekking aan externen doen.*
- *Het is onduidelijk waar de 455 medewerkers aan werken. Wat zijn de doelen en de resultaten, hoeveel medewerkers werken aan welke resultaten.*
- *Is er scheiding tussen uitvoering en beleid?*
- *Zaakgericht werken is onvolledig geïmplementeerd voor zover ons bekend*
- *Woerdenwijzer niet geactualiseerd voor de kostencrisis.*
- *Te weinig proactief, achter de feiten aanlopen. Brandjes blussen.*
- *Tijdslijnen worden telkens verschoven.*
- *Het risicobewustzijn is laag, daardoor is het 'twee ogen principe' geen vanzelfsprekendheid, diverse controles ontbreken.*
- *Verbetering van processen en werken volgens de nieuwe processen gaat niet vanzelf.*
- *Er zijn de afgelopen zes jaar al diverse verbetertrajecten gestart, maar de evaluatie ontbreekt. Er wordt telkens iets nieuws gestart. Hoe kun je iets nieuws starten als het vorige niet is geëvalueerd?*
- *Zijn er fundamentele analyses en definities van een probleem? En van deze verbeteracties?”*

Het biedt de kans om de analyse te verbinden aan de acties die al zijn ingezet in het kader van het directieplan Huis op Orde. Het belangrijkste onderdeel daarvan is de inzet op permanente organisatieontwikkeling op basis van een structureel budget (zoals dat in de begroting ook is opgenomen).

Bijeenkomst 2. Organisatie toekomstgericht

In de tweede bijeenkomst willen we graag spreken over de organisatie zelf. Uw signalen die we in deze sessie willen bespreken zijn onder meer deze:

- *“Inhuur externen neemt toe. En dan was het over 2020 was het al hoger dan gemiddeld.*
- *Ambtenaren zijn de continue factor, waar is het lange termijn denken over de inzet verankerd?*
- *Structurele personele budgetten, hoe wordt het takenpakket geëvalueerd?*
- *Financiën: Mensen werken al heel lang in dezelfde functie. Werkwijze van deze mensen verandert niet.*
- *Positieve, enthousiaste en betrokken medewerkers.”*

Dat gesprek zal meer gaan over de 'hoe'-vraag: Hoe organiseren we de werkzaamheden en hoe zorgen we voor een fitte organisatie met voldoende gekwalificeerde mensen om de opgaven en ambities van de gemeenteraad uit te voeren?

Bijeenkomst 3. Dienstverlening op peil (Aanpak op Dienstverlening).

In de derde bijeenkomst willen we focussen op de dienstverlening van de gemeente. In uw signalen zijn dit de belangrijkste aandachtspunten bij dit onderwerp.

- *“Er was dit jaar al een stop op het bouw- en woningtoezicht en er worden er geen nieuwe aanvragen meer behandeld.*

- *Jonge boompjes verpieteren.*
- *Te veel signalen dat brieven of vragen van inwoners niet behandeld worden*
- *De begroting 2023 werd te laat opgeleverd.*
- *Inlevingsvermogen naar de lezer/ inwoner is beperkt.*
- *Probleemanalyse en verkenning van belangen is niet zichtbaar*
- *Theorie (interpretatie van regels) staat voorop. Luisteren, doorgronden waarom iemand iets zegt, flexibiliteit in denken is niet zichtbaar.*
- *Een vergunningaanvraag is complex voor inwoners. Op de website staat niet wat een bewoner moet aanleveren, aan welke criteria moet worden voldaan en hoe de procedure loopt. Hierdoor trekken sommige inwoners de aanvraag zelfs in.*
- *Contact met de gemeente verloopt moeizaam, inwoner wordt steeds doorgestuurd naar een andere ambtenaar.”*

Momenteel wordt gewerkt aan een aanpak op dienstverlening, die zal gaan over de speerpunten van de gemeente. Het gaat hierbij niet alleen over de dienstverlening aan onze inwoners, ondernemers en instellingen, maar ook over de dienstverlenende houding die we binnen de organisatie naar elkaar hebben.

Bijeenkomst 4. Wisselwerking raad, college en organisatie (optioneel)

Voor een deel raken uw signalen aan de samenwerking tussen gemeenteraad, college en organisatie. Er vindt immers permanent afweging plaats. Op 11 februari vindt een gesprek over dit onderwerp plaats met raad en college onder leiding van Dirk Louter. Dat gesprek zal betrekking hebben op onderlinge samenwerking en rolverdeling.

- *“Beloften om werkwijze te veranderen blijken telkens weer niet nagekomen te worden. Denk aan scenario's opstellen, denk aan processen volgen.*
- *Nota verbonden partijen: het leeft niet en dat is breed in de organisatie, inclusief college. Besluiten die genomen worden sluiten niet aan bij het beleid.*
- *Raadslid voelt zich niet serieus genomen als een motie structureel niet wordt opgevolgd.*
- *In gesprekken met ambtenaren is de indruk dat zij het belang zien van wat raadslid wil bereiken. Dat geeft hoop. Het blijft bij hoop, geen resultaat.*
- *Beantwoording van (raads)vragen kost waarschijnlijk veel tijd en is beperkt effectief. Er lijkt een rem op andere vormen van communicatie.*
- *Art. 42 vragen worden structureel te laat beantwoord. In de zomervakantie helemaal niet.*
- *Raadsvoorstellen zijn niet voorzien van haalbaarheid. Zo ook de moties en amendementen. Het is wenselijk om van ideeën de ramingen binnen de begroting terug te zien.*
- *Toezeggingen worden niet nagekomen denk aan T027”*

Een van de onderwerpen waar binnen de organisatie veel aandacht aan zal worden besteed is het zogenaamde 'Opdrachtgever- en Opdrachtnemerschap'. Een goede opdracht begint bij een goed gesprek aan het begin van een traject om ervoor te zorgen dat expliciet wordt besloten over opdracht en hoeveel middelen daarvoor beschikbaar zijn. Dat gesprek vindt plaats tussen raad en college én tussen college en organisatie. Een vierde bijeenkomst zou interessant kunnen zijn om dit aspect nader met elkaar te bespreken.

Graag ga ik met u het gesprek aan over deze mogelijke opzet en over de manier waarop we deze bijeenkomsten het meest nuttig voor u kunnen voorbereiden.



Tot slot. Een aantal van uw signalen kunnen misschien vroegtijdig worden opgepakt als het contact tussen organisatie en raadsleden (met begrip van elkaars rol en positie) wordt versterkt. De gemeentesecretaris heeft daarvoor een aantal ideeën die hij dinsdag graag met u verkennt.

Met hartelijke groet,

Mariëtte Pennarts