

Raadsvoorstel

Opsteller

Brander, Martien

Vergadering van

18 januari 2022

Kenmerk

Z/22/035958 / D/22/048138

Portefeuillehouder

George Becht

Portefeuille

Personeel en organisatie

Onderwerp

Bestuursopdracht 2018-2022: Voorstellen 3de tranche / investeringsbijdrage t.b.v. directieplan "Huis op orde"

Samenvatting

Als onderdeel van het coalitieakkoord besloot uw raad in 2018 te investeren in de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie met als speerpunten kwaliteit, zakelijkheid en efficiëntie. Daartoe stelde u een eenmalig krediet van € 2,8 miljoen beschikbaar. De investeringen daaruit moesten een structurele besparing van € 1,5 miljoen realiseren. Om een aantal van de businesscases mogelijk te maken moest er ook een aantal structurele uitgaven worden verhoogd. Daarom is de totale besparingsopgave verhoogd tot €1,7 miljoen.

Vorige week bent u uitgebreid geïnformeerd over de huidige stand van zaken: tot nu toe heeft u investeringsvoorstellen geaccordeerd met een totaal van € 2.216.386,- en hiermee is per 1-1-2022 € 839.672,- structurele besparing gerealiseerd. Tot daar liggen we op koers. Tot eind 2023 is nog een nadere besparing van € 863.328 voorzien, te behalen vanuit al gestarte projecten. Realisatie daarvan is spannend. Mogelijk vraagt dit vraagt bijsturing op de lopende projecten of alternatieve ingrijpende maatregelen. Zodra daarover in de loop van 2022 meer duidelijkheid is informeren wij u.

De wereld om de organisatie heen heeft de afgelopen vier jaar niet stilgestaan. Ontwikkelingen in wetgeving, technologie, samenleving en op de arbeidsmarkt volgen elkaar steeds sneller op. Dit brengt meer en veelal complexer werk met zich mee. Daarnaast groeit en verandert de Woerdense samenleving en groeien en veranderen daarmee de eisen aan de organisatie (kwantitatief in de hoeveelheid werk en kwalitatief in de toenemende complexiteit van het werk). Wij voelen daarom de noodzaak het fundament van de organisatie te versterken. Op onderdelen is betere aansluiting op de eisen van de tijd nodig. Daarnaast zijn aanpassingen nodig om de ontwikkelingen ook in de toekomst het hoofd te bieden. De kern hiervan is het versterken van het ritme, de structuur en voorspelbaarheid van het werk die in de huidige context nodig zijn. Voor deze versterking is het directieplan 'Huis op orde' opgesteld.

Ten opzichte van eerdere trajecten (Wow!-factor organisatieontwikkelingsprogramma en de bestuursopdracht) grijpt dit plan dieper in op het fundament van de organisatie. We willen toe naar een structurele benadering. We richten bijvoorbeeld onze processen niet één keer efficiënter in, maar willen deze ook periodiek onderhouden. Alleen zo kunnen we de behaalde efficiency- en/of kwaliteitswinst borgen en nieuwe winst boeken. Met het structureel onderhouden van onze processen creëren we ritme (continu verbeteren) binnen de organisatie en versterken we het fundament onder de eerdere projecten.

In opzet en intentie sluit het 'Huis op orde' dan ook naadloos aan op de Bestuursopdracht. Ook hier draait het om kwaliteit, efficiency en zakelijkheid. Met voorliggend raadsvoorstel vragen wij uw raad een krediet beschikbaar te stellen van € 583.000,- voor de uitvoering van dit plan in 2022. Dit budget is o.a. nodig om een extra impuls te geven aan het lopende lean-traject en daarbij 'een spade dieper te steken'. Het structureren en onderhouden van processen moet een gewoonte worden en daartoe willen we met deze aanvraag de eerste stappen gaan zetten.

Aan deze investering wordt geen éxtra financiële besparing gekoppeld. De organisatie heeft bij de start van de bestuursopdracht aangegeven een structureel budget voor onderhoud, ontwikkeling en vernieuwing wenselijk te vinden. Afgesproken werd toen dat een eventuele extra structurele besparing hiervoor kon worden ingezet. Deze laatste ambitie

is in 2021 losgelaten: de extra besparing was niet realistisch (zie ook rib D/21/0220292). Dat is, gezien de hierboven geschetste ontwikkelingen, niet veranderd. Daarnaast maakte de afgelopen periode duidelijk dat door de snelle veranderingen in de omgeving het wenselijk is om efficiencywinst in te kunnen zetten voor bijvoorbeeld verbetering van dienstverlening. Zo is bijvoorbeeld het begraafplaatsenbeheersplan kostenneutraal ingevoerd met een groot aantal kwalitatieve verbeteringen én een financiële besparing. We hadden ook kunnen kiezen voor een grotere financiële besparing. Dergelijke keuzes zullen door ons in de toekomst steeds expliciet worden gemaakt, zodat duidelijk wordt of efficiencywinst wordt ingezet voor financiële besparing of voor verbetering, uitbreiding of vernieuwing van de dienstverlening.

Met 'Huis op orde' willen we ook een vervolgstap maken en inzetten op het structureel maken van organisatieontwikkeling (inhoudelijk en financieel). Daarmee worden onderhoud, doorontwikkeling en vernieuwing geen eenmalige activiteiten, maar regulier onderdeel van ons werk. Wij onderzoeken wat hiervoor nodig is en komen daar bij de kadernota bij u op terug.

Gevraagd besluit

Wij stellen u voor:

1. Een bedrag van in totaal € 583.000,- euro beschikbaar te stellen uit de reserve Organisatieontwikkeling t.b.v. de volgende projecten van het directieplan 'Huis op orde':
 - a. Overdrachtsdocument en collegewerkprogramma à € 7.000,-
 - b. Samenspel opdrachtgever- en opdrachtnemer à € 65.000,-
 - c. Processen structureren en sturingsinformatie à € 271.000,-
 - d. Verwachtingen ten aanzien van management (1^e deel) à € 65.000,-
 - e. Uitvoeringscapaciteit € 175.000,-
 2. Voor deze investeringsbijdrage geen extra besparingsdoelstelling op te leggen boven de oorspronkelijke besparingsdoelstelling van € 1,5 miljoen.
 3. Het college opdracht te geven om bij de kadernota 2023-2026 (begroting 2023 en verder) met een voorstel te komen voor een structureel budget voor onderhoud, doorontwikkeling en vernieuwing van de organisatie.
 4. In 2022 een bedrag van maximaal € 636.902 toe te voegen aan het budget organisatieontwikkeling in programma 7 en dit bedrag te onttrekken uit de reserve organisatieontwikkeling.
-

Inleiding

Uw raad stelde in 2018 een eenmalig investeringsbudget van € 2,8 miljoen beschikbaar. Bedoeld voor de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie met als speerpunten kwaliteit, zakelijkheid en efficiëntie. De investeringen moesten resulteren in een structurele besparing van € 1,5 miljoen (met inbegrip van extra structurele kosten € 1,7 miljoen).

In twee lichten zijn de afgelopen jaren verbetervoorstellen en opgepakt in de organisatie (19r.00074 en 19r.00718). Over de uitvoering bent u periodiek geïnformeerd. Ook het verbetertraject GRIP is in juni 2021 gefinancierd uit de reserve Organisatieontwikkeling (D/21/0220293), over de stand van zaken van de uitvoering hiervan ontvangt u spoedig ook een raadsinformatiebrief. Tot slot is een bedrag uitgegeven aan 'overkoepelende' inzet om zakelijkheid als onderdeel van de organisatiecultuur aandacht te geven. Vorige week bent u uitgebreid geïnformeerd over de huidige stand van zaken (D/22/048140).

De (gemeentelijke) wereld heeft niet stilgestaan sinds 2018. We kregen te maken met de volgende uitdagende ontwikkelingen:

- Ontwikkelingen in wetgeving, zoals bijvoorbeeld de Algemene Verordening Gegevensbescherming, de Omgevingswet, de decentralisaties in het sociaal domein en de energietransitie. Deze ontwikkelingen hebben ook onderling sterke afhankelijkheid, waardoor vaak afstemming binnen en buiten de organisatie vereist is.
- Wensen en eisen vanuit de samenleving. Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties verwachten actie van de gemeente op onderwerpen die zij aandragen. Een 'nee' als antwoord op een dergelijke vraag leidt vaak tot frustratie en zorgt vaak extra druk door klachten of bezwaren, Wob-verzoeken of vragen vanuit media of politiek.
- Technologische ontwikkelingen en digitalisering, bijvoorbeeld rond thuiswerken, informatiebeveiliging en de invloed van social media. De maatschappij is technologisch enorm aan het veranderen en digitaliseren. Dat vraagt extra inspanningen op het vlak van beveiliging, communicatie met inwoners en medewerkers, opleiding en training van medewerkers en het continu inrichten en herijken van systemen en processen.
- Spanning op de arbeidsmarkt. Het is steeds lastiger om vacatures in te vullen, Enerzijds komt dit omdat een aantal vraagstukken landelijk geldt (denk aan woningbouw, omgevingswet, AGV) en de concurrentie tussen

vragende (overheids)partijen rond de schaarse goede arbeidskrachten op deze terreinen hevig is. Het is daarom lastig om voor bepaalde functies de goede mensen te vinden.

- Daarnaast doen bovenstaande ontwikkelingen een groot beroep op ambtenaren (bijvoorbeeld in digitale vaardigheden, netwerkvaardigheden, dienstverleningsvaardigheden) en nemen de eisen die we stellen aan (nieuwe) medewerkers toe. Ook dat is een spanningsveld, omdat deze aanpassing voor de een makkelijker is dan voor de ander.
- De coronacrisis. De afgelopen anderhalf jaar heeft dit de druk op onze medewerkers verhoogd, net zoals op alle Nederlanders. Voorlopig beschouwen we dat als tijdelijk.
- Groeiende (woning)bouwactiviteit. Dit zorgt enerzijds voor meer – en complexer - werk in voorbereiding en samenwerking met projectontwikkelaars en bijbehorende vergunningverlening en anderzijds betekent dit ook groei in aantal inwoners en uitbreiding (in volume) van onze dienstverlening.

Deze uitdagingen speelden in de voorbije jaren in een context van financiële schaarste. Door uw raad is terecht veel aandacht besteed aan het 'scherp aan de wind zeilen'. In veel gevallen kozen we er daarom voor geen aanvragen voor structurele formatie-uitbreiding aan uw raad voor te leggen en om oplossingen te zoeken binnen bestaande middelen.

De coronacrisis heeft een aantal gebreken in de structuur en het ritme van de organisatie scherp aan het licht gebracht. Processen, structuren en informatie liggen onvoldoende eenduidig vast. Veel van de informele organisatie viel weg: samenwerken en informatie verkrijgen 'in de wandelgangen', kon ineens niet meer en het fundament om op terug te vallen blijkt niet heel stevig. Waar voorheen ad-hoc oplossingen mogelijk waren, is dat in de huidige context veel moeilijker.

Binnen de organisatie bestaat op onderdelen onvoldoende inzicht in financiën, activiteiten en capaciteit en de bijbehorende prioriteiten. Dat maakt het voor medewerkers moeilijk om integraal te werken en zakelijk opdrachtnemer te zijn voor het bestuur. Zonder voldoende inzicht in wie waarmee bezig is, hoeveel tijd iets kost, en hoeveel middelen er nog zijn, kan niet goed worden ingeschat of een nieuwe opdracht er bij kan of onder welke voorwaarden deze kan worden uitgevoerd. Dat belemmert een goed gesprek tussen de organisatie en ons als college, maar ook met u als raad. De directie heeft daarom het voortouw genomen om dit benodigde inzicht te realiseren door in de gedachte van de bestuursopdracht op een fundamenteeler niveau in te zetten op structuur, ritme en voorspelbaarheid. Wat daarvoor wordt ondernomen vindt u onder de kop 'wat gaan we daarvoor doen'.

De gemeentelijke organisatie heeft hardwerkende en zeer loyale medewerkers en daarmee zijn de genoemde uitdagingen en de organisatievraagstukken tot nu toe opgevangen. Maar de balans is zoek geraakt en de organisatie heeft het zwaar.

Willen we de (toekomstige en huidige) uitdagingen uit onze omgeving het hoofd bieden, dan moeten we nu aan de slag om 'ons huis op orde' te brengen.

Met dit voorstel vragen we eenmalige investering. Maar let wel: het op orde brengen en vooral houden van de organisatie vraagt een structurele financiële bijdrage. Immers een 'opgeruimd huis' opgeruimd houden vraagt regelmatige inspanning. Bij de kadernota 2023-2026 (begroting 2023 en verder) zullen wij een voorstel doen voor structureel organisatieonderhoud en -ontwikkeling. Zodat we het continu op orde houden en verbeteren van de gemeentelijke organisatie jaarlijks meenemen in de begroting.

We gaan de slag maken van eenmalige investeringen in de organisatie naar structurele inspanning. Daarvoor moet nu eerst het fundament goed worden gelegd. Vervolgens zal het nieuwe college keuzes moeten maken hoe de organisatie optimaal wordt ingericht om te kunnen inspelen op de ambities van de raad en de eisen vanuit de samenleving. De organisatie zal daarvoor in het overdrachtsdocument de benodigde informatie aanreiken.

De stappen die we gaan zetten zijn als volgt samen te vatten:

- Financieel op orde: project bestuursopdracht omzetten naar procesmatig sturen op efficiency.
- Huis op orde: project om in 2022 op te ruimen en daarna verder uitwerken/onderhouden (met kwaliteitsproces als stuurmiddel).
- Organisatiekeuze toekomstgericht: in 2022 analyse uitvoeren en voorstel doen over de organisatie t.a.v. de maatschappelijke ontwikkelingen in gemeente Woerden en de toenemende complexiteit van gemeentelijke taken.

Participatieproces

Teammanagers zijn intensief betrokken bij de totstandkoming en uitvoering van het directieplan. Medewerkers worden

door hun teammanager geïnformeerd en betrokken. Vanwege het interne karakter heeft er geen participatietraject met de samenleving plaatsgevonden.

Wat willen we bereiken

Het belangrijkste doel voor nu is om het fundament van de organisatie op orde te brengen. De projectvoorstellen dragen bij aan een organisatie die in balans is, die werkt vanuit structuur, ritme en voorspelbaarheid. We organiseren overzicht in de activiteiten en inzicht in de middelen die daarvoor nodig zijn. Kortom, het 'Huis op orde'.

Met de hieronder toegelichte projecten willen we zoals gezegd de organisatie in balans krijgen. Als dit stevig in de steigers staat, kunnen we ons gaan richten op de toekomst. Wat zien we op ons afkomen aan ontwikkelingen in onze omgeving waar we onze organisatie beter op willen inrichten en toerusten?

Wat gaan we daarvoor doen

Om de onderdelen voor 2022 uit het directieplan te kunnen uitvoeren is € 583.000,- aan eenmalige middelen nodig.

De projecten die wij in 2022 willen starten zijn:

a. Overdrachtsdocument en collegewerkprogramma

Voor de gemeenteraadsverkiezingen maakt de ambtelijke organisatie een overdrachtsdocument met onder meer financiële inzichten. Het is bedoeld als dienstverlening aan de nieuwe gemeenteraad en dient als basis voor de coalitieonderhandelingen. Dit document wordt ter beschikking gesteld na de verkiezingen. Dit proces wordt ook uitgevoerd voor Oudewater.

Het coalitieakkoord vertalen we naar de organisatie in een concreet 'collegewerkprogramma'. De doelen worden in opdrachten omgezet en in de tijd gezet. Het collegewerkprogramma wordt het instrument om het gesprek tussen bestuur en organisatie te structureren. De gesprekken over de haalbaarheid en daarmee aanvaarding van opdrachten kunnen in breed perspectief, integraal worden gevoerd. Verwachtingen worden helder tussen bestuur en organisatie; opdrachtgever en opdrachtnemer blijven in gesprek om de verwachtingen bij te stellen en er wordt gerapporteerd via de P&C-cyclus.

Naast de oplevering van het overdrachtsdocument en collegewerkprogramma, wordt ingezet op het beschrijven en vastleggen van het proces om te komen tot beide documenten. Zodat bij toekomstige coalitieperiodes er minder tijd nodig is om beide documenten te produceren.

Benodigde capaciteit en middelen

De uitvoering vergt in totaal ongeveer 1500 uren. Daarvan kunnen er 1000 binnen de bestaande capaciteit worden gevonden. Voor 500 uren gaat het om (financiële) keuzeknoppen in beeld brengen (uitvoering motie 'keuzeknoppen voor bestuursvorming'). Deze uren hebben we opgenomen in onze berekening voor de benodigde uitvoeringscapaciteit (zie onder e). Daarnaast vraagt de uitvoering € 7.000,- aan middelen t.b.v. de redactie en opmaak van het overdrachtsdocument en het collegeprogramma.

b. Samenspel opdrachtgever en opdrachtnemer

Het verbeteren van het samenspel tussen opdrachtnemer en opdrachtgever moet leiden tot duidelijkheid door afspraken en zakelijke prioritering. In de verhouding tussen gemeenteraad, college en organisatie geven we dit vorm tijdens de coalitieonderhandelingen. Ook in de loop van raadsperiodes is het van belang om het opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap te versterken, in het kader van de sterke zakelijke verhoudingen.

We ontwikkelen daartoe een opdrachtformat en gespreksleidraad, die structuur bieden bij het opdrachtgevend gesprek. Deze gestructureerde wijze van werken vraagt een verandering van houding en gedrag van zowel medewerkers, management als bestuur. Daarom zetten we ook in op trainingen op dit vlak. Binnen de gemeentelijke organisatie gaat een professional pas aan de slag als er een afgestemde en goedgekeurde opdracht is. De opdracht maakt menskracht en gemeentelijke middelen vrij om aan de slag te gaan. Dat geeft iedereen duidelijkheid waaraan gewerkt moet worden en welke bijdrage wordt geleverd aan bijvoorbeeld een maatschappelijke opgave en wat eraan moet worden gedaan. Ook gaan we werken aan een organisatiebreed opdrachtenportfolio, zodat het eerder beschreven inzicht ontstaat in capaciteit en middelen.

Benodigde capaciteit en middelen

De uitvoering vergt 580 uren van de interne capaciteit die niet gedekt is en 2860 uren die vallen binnen de ruimte die

beschikbaar is voor ontwikkeling. Daarnaast vraagt de uitvoering € 65.000,- aan middelen t.b.v. training en het opzetten van een opdrachtportfolio-instrument.

c. Processen structureren en sturingsinformatie verkrijgen

De afgelopen jaren zijn we in de organisatie op verschillende vlakken op basis van intrinsieke motivatie aan de slag gegaan met de lean-methodiek, zoals we ook in eerdere rapportages over de bestuursopdracht hebben gemeld. We gaan hiermee door.

Alle teams omschrijven in 2022 hun producten/ diensten. Hierbij stellen we met de betrokken managers de kpi's (kritische prestatie-indicatoren) en de benodigde stuurinformatie vast. Daar waar mogelijk ontwikkelen wij dashboards met sturingsinformatie. Dit om het management te ondersteunen in het continu verbeteren van de producten/diensten.

We selecteren tien bedrijfsprocessen in de organisatie en die werken we in 2022 methodisch uit via de lean-methodiek. Hierbij ligt de nadruk op het continu verbeteren van deze processen. Daarom leggen we ze vast in zogenaamde 'procesplaten' (via de software 'Engage'). Elk gestructureerd proces nemen we meteen op in de auditering om voortdurend de kwaliteit te borgen. We houden zo deze processen op orde. De overige processen volgen hetzelfde pad in 2023 en verder.

We gebruiken interne processen als interne controle (audits) en opleiding om (nieuwe) medewerkers conform de vastgelegde processen te laten werken en verbeteren planmatig de processen qua effectiviteit en efficiëntie. De procesplaten gebruiken we ook om de adequate softwarepakketten/leveranciers te selecteren en die ontwikkeling te sturen.

Benodigde capaciteit en middelen

De uitvoering in 2022 vergt deels uren (1350) die vallen binnen de ruimte die beschikbaar is voor ontwikkeling en/of reguliere taken en deels uren die niet apart beschikbaar zijn en binnen de teams moeten worden gevonden. Om te voorkomen dat de voortgang wordt gehinderd vragen we middelen die bij knelpunten kunnen worden ingezet. Daarnaast vraagt de uitvoering € 271.000,- aan middelen t.b.v. externe begeleiding (ontwerp, optimalisatie en vastlegging) en training. Het doorontwikkelen van dashboards ten behoeve van sturing vergt ook capaciteit en middelen. We zullen dit onderdeel onderbrengen in de voorstellen die we doen voor onderhoud, doorontwikkeling en vernieuwing van de organisatie.

d. Verwachtingen ten aanzien van management/Managementontwikkeling

Werken aan ritme, structuur en voorspelbaarheid vraagt iets van leidinggevend. In de eerste helft van 2022 concretiseren we dit in het structureren van processen. We bepalen welke competenties dat vraagt, brengen in kaart hoe het huidige management daarop scoort en bieden ondersteuning en training om managers hierin te ontwikkelen.

Later in het jaar wordt verder nagedacht wordt over de toekomstige visie op én inrichting van de organisatie. Dan kijken we breder welke verdere ontwikkeling van het management nodig is.

Benodigde capaciteit en middelen

De uitvoering vergt 65 uren die vallen binnen de ruimte die beschikbaar is voor ontwikkeling en/of reguliere taken en 65 uren waarvoor we dekking vragen uit de reserve Organisatieontwikkeling. Daarnaast vraagt de uitvoering € 65.000,- aan middelen t.b.v. het schouwen van het bestaande management, daaropvolgende ondersteuning en training van managers.

e. Uitvoeringscapaciteit

Succesvolle uitvoering van bovenstaande projecten vraagt ook intensieve overall communicatie gericht op kennis, houding en gedrag van medewerkers: wat is 'de bedoeling' en 'zo doen we dat in onze gemeentelijke organisatie'. Dit vraagt meer dan past binnen de reguliere activiteiten van de interne communicatieadviseur. Voor de niet gedekte inzet vragen we in totaal € 175.000 uit de reserve Organisatieontwikkeling. Deze middelen worden deels ingezet voor communicatie (ongeveer € 25.000) en worden deels beschikbaar gehouden om oplossing te kunnen bieden waar inzet voor 'Huis op orde' leidt tot problemen in de uitvoering. Indien inzet wordt gevraagd, trachten we dat te doen door mensen middels tijdelijke contracten aan de organisatie te binden.

Argumenten

1. Een bedrag van in totaal € 583.000,- beschikbaar te stellen uit de reserve Organisatieontwikkeling t.b.v. de

volgende projecten van het directieplan "Huis op orde"

1.1 We willen het fundament van de organisatie duurzaam versterken

Onder fundament van de organisatie verstaan we met name inrichting, structuren, werkprocessen, informatievoorziening, sturingsmechanismen. Past de wijze waarop deze zijn vormgegeven en functioneren bij de taken en opgaven waar we voor aan de lat staan?

Een aantal projecten zoals 'zaakgericht werken', , Lean, Dashboards en Verbeterplan financiën / GRIP waren/zijn al gericht op het verbeteren van basale bedrijfsvoeringsprocessen. Bij de uitvoering van deze projecten werd duidelijk dat de organisatie op een fundamenteeler niveau op orde moet komen om dergelijke projecten verder te brengen en resultaten duurzaam te borgen. Metaforisch gezegd: we bouwen nu op 'slappe bodem'. We erkennen de onderliggende problemen. En van incidentele inzet willen we naar structureel oplossen (en onderhouden). Dat kost meer tijd, maar bespaart (tijd, geld en frustratie) op de lange termijn.

1.2 Om de besparingen uit de eerste en tweede lichter te realiseren, is extra inzet nodig

In de bestuursopdracht is afgesproken: € 2,8 miljoen investeren, € 1,5 miljoen (1,7 miljoen) structureel bezuinigen. We zijn tot nu toe goed op koers en zien ook dat de nog te behalen besparingen meer inzet zullen vergen binnen nog lopende projecten (m.n. lean). Mogelijk dat er alternatieve ingrijpende maatregelen nodig zijn. Wat uiteindelijk nodig is om het gewenste resultaat te halen, dat zoeken we de komende periode uit en koppelen dat daarna aan u terug.

1.3 De hoeveelheid werk neemt toe en dat vraagt een stevig fundament

Het fundament van de organisatie mist de stevigheid om de volumes en de schaal waarmee we werken aan te kunnen. De huidige systemen, processen etc. bieden soms onvoldoende overzicht om als opdrachtnemende organisatie een toename van taken en extra opdrachten gefundeerd te kunnen oppakken of af te wijzen ('het zakelijke gesprek te voeren'). Verwachtingsmanagement – naar u als raad en naar de inwoner – is dan moeilijk. Daarnaast heeft de organisatie geen mechanisme om 'mee te ademen' met dergelijke toenames (behalve bij de taakvelden die 'zichzelf betalen', zoals vergunningverlening).

De wijze waarop we georganiseerd zijn, is aan herijking toe. Dat vereist wel dat we de basale processen (het fundament) op orde hebben.

1.4 De complexiteit van het werk neemt toe, en dat vraagt een stevige administratieve organisatie

Het fundament van de organisatie is niet in balans met de toegenomen complexiteit van het werk. Zie bijv. de eisen aan woningbouwprojecten, de complexiteit van Wob-verzoeken, van cases in het sociaal domein, ondermijning met internationale verbanden. Ook hier geldt dat overzicht, goede structuren, strakke processen e.d. nodig zijn: om bij nieuwe en complexe taken/opdrachten het goede zakelijke gesprek te voeren over wat haalbaar is en onder welke voorwaarden, om goed integraal samen te werken, etc. Toename van complexiteit vraagt een ander / steviger fundament dan wij nu hebben. Dit gebrek kan slechts tot op een bepaalde hoogte worden gecompenseerd door de kwaliteit van medewerkers. Ook hier ontbreekt dus een systeem om 'mee te ademen'.

1.5 Een goed fundament houdt gemeente Woerden aantrekkelijk als werkgever

"Gewoon lekker je werk kunnen doen"; het werk waar je voor bent opgeleid en aangenomen, het werk waarvoor je intrinsiek gemotiveerd bent. Dat is waarvoor mensen bij ons komen werken. Prachtig werk aan mooie dorpen en steden. Natuurlijk bevat elk werk 'corvee', maar er zijn grenzen aan de hoeveelheid als 'oneigenlijk' ervaren werk en 'gedoe eromheen' die medewerkers daarbij accepteren in de context van een krappe arbeidsmarkt.

Medewerkers ervaren echter al geruime tijd, en steeds meer, een hogere administratieve last en veel zoekwerk, ook door gebrek aan eenduidige werkprocessen. Medewerkers voelen zich een 'schaap met vijf poten'. Samen met het gebrek aan structuur en overzicht (en daaruit voortvloeiend 'gedoe') drukt dit (zwaar) op het werkplezier. Bovendien is het niet zakelijk: inwerken duurt lang, dure krachten zijn te veel tijd kwijt met administratie, herstelwerk, etc. Helaas hebben de bezuinigingen van de afgelopen jaren hier soms (onvoorzien) aan bijgedragen, en maakt het thuiswerken dit erger. Onze medewerkers zijn bijzonder loyaal, maar de grens is in zicht. Met de huidige overspannen arbeidsmarkt is een overstap naar een andere organisatie dan snel gemaakt. In de afgelopen periode hebben we mede hierdoor al collega's zien vertrekken die recentelijk in dienst waren gekomen.

Het is belangrijk om een goede concurrentiepositie te behouden voor de continuïteit en kwaliteit van onze dienstverlening. Wij denken dat het directieplan hieraan bijdraagt. Dat er breed draagvlak is voor het directieplan 'Huis op Orde' sterkt ons in die overtuiging. Er is bereidheid hier (extra) inzet op te plegen. Dat vergroot overigens ook de kans van slagen.

1.6 Aankomende coalitievorming biedt momentum voor dit plan

Oprachtgeverschap en opdrachtnemerschap verbeteren begint bij de opdracht die bij de start van een nieuwe bestuursperiode wordt vastgesteld: coalitieakkoord en collegewerkprogramma. Als de verwachtingen daar helder zijn, hebben bestuur en organisatie daar vier jaar profijt van – en de samenleving en onze partners dus ook.

Beslispunt 2: voor deze investeringsbijdrage geen extra besparingsdoelstelling op te leggen boven de oorspronkelijke besparingsdoelstelling van € 1,5 miljoen.

2.1 Er is geen reden om bezuinigingen toe te voegen

Met voorliggend voorstel wordt ingezet op realisatie van de besparing zoals afgesproken (en opgenomen in de meerjarenbegroting tot en met 2023). Bij de vorige rapportage is aangegeven dat de ambitie om 0,5 miljoen extra te bezuinigen als structureel budget voor organisatieontwikkeling onrealistisch is

2.2 Omslag van eenmalig investeren naar continue verbeteren

We maken de omslag van eenmalige investeringen naar continue verbetering van processen. Daarmee zoeken we ook steeds naar efficiencywinst. Zodra hier sprake van is maken we een expliciete afweging hoe we deze inzetten: als besparing of als investering in verbeterde dienstverlening. Met continue verbeteren sluiten we naadloos aan op de doelstellingen van de bestuursopdracht.

2.3 De werklast is bij voorgaande bezuinigingen soms nog niet afgenomen

De afgelopen jaren is al fors bezuinigd, terwijl de daadwerkelijke werklast nog niet altijd ook is afgenomen. Bijvoorbeeld: Een aantal projecten uit de Strategische heroriëntatie zit in dit opzicht nog in een 'overgangsfase' met waterbedeecten, zoals meer klachten door minder onderhoud openbare ruimte.

2.4 De organisatie is al niet in balans met de toegenomen hoeveelheid werk

Zie ook hierboven 1.4. Denk hierbij aan de decentralisaties van Rijk en provincie, meer Wob-verzoeken, meer en complexere communicatie (zeker in coronatijd). De krappe arbeidsmarkt verhoogt de druk nog verder (het duurt lang om vacatures te vullen). Voor ziekte is er geen standaard vervangingsbudget. Door corona staan medewerkers zowel qua werk als privé meer onder druk, zoals in de rest van het land. Bij nog verdere bezuiniging wordt het werk voor zittende medewerkers onaantrekkelijker, de kans op uitval neemt toe.

2.5 De organisatie is al niet in balans met de toegenomen complexiteit van het werk

Zowel de inschaling van medewerkers, alsook de organisatie en ondersteuning, is op sommige vlakken niet meegegroeid met de complexiteit van het werk. Woerden heeft een aantal grote en complexe ambities. Om de benodigde capaciteit naar ons toe te halen zullen we in sommige gevallen hoger moeten belonen en zullen we de ondersteuning op een hoger plan moeten brengen.

Beslispunt 3: het college opdracht te geven om bij de kadernota 2023-2026 (begroting 2023 en verder) met een voorstel te komen voor onderhoud, doorontwikkeling en vernieuwing van de organisatie.

3.1 Een 'Huis op orde' vraagt onderhoud

Met dit voorstel maken we een goed begin voor het op orde brengen van de organisatie. Maar het blijft niet vanzelf op orde. Dat vraagt tijd en middelen voor periodiek onderhoud. Daarvoor zullen we bij de kadernota 2023 e.v. een voorstel doen. Zodat we het continu op orde houden en verbeteren van de gemeentelijke organisatie jaarlijks meenemen in de begroting.

3.2 Voorliggend voorstel verbetert het fundament maar lost de disbalans niet op

Er is een disbalans tussen de hoeveelheid werk, de complexiteit van het werk en de staande organisatie. Deze wordt verbeterd door voorliggende voorstellen, maar niet opgelost. Het fundament past dan in principe beter bij de aard van het werk, maar de hoeveelheid ambities in verhouding tot de capaciteit nog niet. De komende tijd brengen wij concreet in kaart op welke vlakken hoeveelheid en complexiteit dusdanig zijn toegenomen dat er ofwel menskracht bij moet, ofwel taken dan wel verwachtingen (naar beneden) moeten worden bijgesteld.

3.3 Investering in organisatieontwikkeling blijft structureel nodig

Zoals de afgelopen jaren vaak is betoogd: organisatieontwikkeling is continu nodig, naar aanleiding van ontwikkelingen in de omgeving. Het is daarom redelijk te zeggen dat organisatieontwikkeling een structureel karakter heeft en dus ook een structureel budget verdient.

Beslispunt 4 In 2022 een bedrag van maximaal € 636.902 toe te voegen aan het budget organisatieontwikkeling in programma 7 en dit bedrag te onttrekken uit de reserve organisatieontwikkeling.

4.1. De kosten die gemaakt worden in het kader van de bestuursopdracht worden gedekt uit de reserve organisatieontwikkeling.

Zoals gemeld in de RIB "Stand van zaken uitvoering van de Bestuursopdracht 2018-2022 (1ste en 2de tranche)" (D/22/048140) is van het budget in 2021 een bedrag van € 636.902 niet uitgegeven. Omdat alleen de werkelijk gemaakte kosten onttrokken kunnen worden uit de reserve organisatieontwikkelingen, wordt er dus in 2021 ook € 636.902 minder onttrokken uit de reserve organisatieontwikkeling. Per saldo heeft dit dus geen effect op het jaarrekeningresultaat. Hierdoor kan dus ook formeel geen budgetoverheveling plaatsvinden. Om te zorgen dat dit budget ook in 2022 beschikbaar is conform de doelstellingen van de 1e en 2e tranche van de bestuursopdracht, wordt voorgesteld in 2022 dit bedrag van maximaal € 636.902 toe te voegen aan het budget organisatieontwikkeling in programma 7 en dit bedrag te onttrekken uit de reserve organisatieontwikkeling. Met deze

werkwijze zorgen wij dat wij op dit punt voldoen aan de verslaggevingsregels van het BBV. Het bedrag van € 636.902 kan nog naar beneden bijgesteld worden op basis van de gemaakte kosten die nog financieel verwerkt moeten worden in 2021.

Kanttelingen, risico's en alternatieven

Bedreigingen voor het behalen van de resultaten van de projecten uit de bestuursopdracht

We zien een aantal bedreigingen voor het (op tijd) realiseren van de projecten. Met name gaat het om vertraging:

- Nieuwe lockdowns, en de nasleep daarvan wanneer steunpakketten wegvallen, kunnen voor voorliggende projecten vertragend werken, zoals ook de afgelopen twee jaar is gebeurd;
- Bij vertraagde besluitvorming bij de huidige raad vanwege de a.s. gemeenteraadsverkiezingen zouden alle projecten moeten worden uitgesteld of aangepast en beperkt. Uiteraard zijn daarmee de resultaten niet meer (binnen afgesproken termijn) te behalen.

Bedreigingen voor realisatie van de bezuinigingen

Het risico bestaat dat de beoogde bezuinigingen (zoals afgesproken bij de projecten in de eerste en tweede lichting) niet worden behaald, of niet op tijd, doordat:

- De projecten niet (tijdig) worden gerealiseerd (zie vorige kantteling).
- De besparingen in uren wel worden gerealiseerd, maar het niet lukt deze te materialiseren. Er is bijvoorbeeld geen budget om medewerkers te laten afvloeien of (gedwongen) contracturen te verminderen, op het moment dat taken verminderd zijn.
- Er komt bij de voorjaarsnota geen budget vrij om de formatie aan te passen aan (wettelijke) taken en de ambitie, en de taken en/of ambitie worden niet bijgesteld. Efficiencywinst wordt dan daarvoor ingezet en niet gematerialiseerd.

Ontevredenheid omdat kwalitatieve effecten niet worden gemeten

In voorliggend voorstel is niet voorzien in het meetbaar maken van alle onderdelen op effectniveau. Voor een kortlopend plan zou dit onevenredig veel inzet vragen en bovendien worden niet alle resultaten als goed meetbaar gezien. Risico op ontevredenheid over de resultaten die te weinig zichtbaar zijn (werken aan de palen in het fundament van een huis zie je niet aan de buitenkant, het huis wordt er ogenschijnlijk niet mooier van).

Zonder een betere balans kunnen we toekomstige ontwikkelingen niet aan

Er komen straks ontwikkelingen op ons af die we mogelijk niet aankunnen als de organisatie nu niet op orde en in balans wordt gebracht. Dan brengen ontwikkelingen zoals invoering van de Omgevingswet en Wet open overheid extra kosten en risico's met zich mee.

Mogelijk kunnen niet de juiste medewerkers worden geworven

De krapte op de arbeidsmarkt is nijpend. Er bestaat een risico dat voor uitvoering van voorliggende projecten niet de juiste ondersteuning (op tijd) kan worden verkregen.

Niet iedereen beschikt over de juiste competenties en/of houding

Sommige medewerkers varen er wel bij dat afspraken onduidelijk zijn. Wij verwachten dat dit plan wat dat betreft ook frictie zal opleveren, omdat we verder ontwikkelen op professionaliteit. Dit kan ook, tijdelijk, tot meer druk leiden. Wetend dat het noodzakelijk is, accepteren wij dit tijdelijke effect. De organisatie zal het goede gesprek aangaan met medewerkers die de wil of competenties ontberen om in voorgestelde ontwikkeling mee te gaan en hiervoor passende oplossingen zoeken.

Financiële gevolgen van het voorgestelde besluit

Dit raadsvoorstel gaat over het beschikbaar stellen van een investeringsbijdrage uit de reserve Organisatieontwikkeling t.b.v. directieplan 'Huis op orde' van €583.000,-. De bijdragen die eerder zijn onttrokken aan de reserve en die nog niet zijn besteed zullen worden betrokken bij de reguliere budgetoverhevelingen.

Communicatie

Bij de start van de bestuursopdracht is afgesproken dat wij uw raad per halfjaar op de hoogte van de voortgang brengen.

Deze frequentie willen wij graag zo houden. Het onderwerp zal gaandeweg verschuiven van de realisatie van de bestuursopdracht naar de voortgang van 'Huis op orde' en de plannen die u bij de kadernota 2023-2026 zullen bereiken. De organisatie wordt geïnformeerd over uw besluitvorming én over de voortgang van de goedgekeurde projecten. Dat gebeurt zowel via de lijn als via een aparte pagina op het Intranet.

Vervolgproces

In het voorjaar van 2022 doen wij bij de kadernota 2023-2026 een voorstel voor een structurele bijdrage t.b.v. het continu op orde houden en verbeteren van de organisatie.

Bevoegdheid raad

Algemene bevoegdheid tot regeling en bestuur inzake de huishouding van de gemeente (108 j. 147 Gemeentewet).

Bijlagen

1. Raadsbesluit D/22/048157

Zie ook Raadsinformatiebrief stand van zaken bestuursopdracht D/22/048140 (en spoedig ook een raadsinformatiebrief over Operatie Grip).

RAADSBESLUIT

D/22/048157

Z/22/035958



Onderwerp: Voorstellen 3de tranche Bestuursopdracht 2018-2022 / Investeringskrediet uit reserve organisatieontwikkeling t.b.v. directieplan "Huis op Orde"

De raad van de gemeente Woerden;

gelezen het voorstel d.d. 18 januari 2022 van:

- burgemeester en wethouders

gelet op het bepaalde in de Gemeentewet;

Algemene bevoegdheid tot regeling en bestuur inzake de huishouding van de gemeente (108 j. 147 Gemeentewet)

b e s l u i t:

1. Een bedrag van in totaal € 583.000,- beschikbaar te stellen uit de reserve Organisatieontwikkeling t.b.v. de volgende projecten van het directieplan 'Huis op orde':
 - a. Overdrachtsdocument en collegewerkprogramma à € 7.000,-
 - b. Samenspel opdrachtgever- en opdrachtnemer à € 65.000,-
 - c. Processen structureren en sturingsinformatie à € 271.000,-
 - d. Verwachtingen ten aanzien van management (1^e deel) à € 65.000,-
 - e. Uitvoeringscapaciteit € 175.000,-
2. Voor deze investeringsbijdrage geen extra besparingsdoelstelling op te leggen boven de oorspronkelijke besparingsdoelstelling van € 1,5 miljoen.
3. Het college opdracht te geven om bij de kadernota 2023-2026 (begroting 2023 en verder) met een voorstel te komen voor een structureel budget voor onderhoud, doorontwikkeling en vernieuwing van de organisatie.
4. In 2022 een bedrag van maximaal € 636.902 toe te voegen aan het budget organisatieontwikkeling in programma 7 en dit bedrag te onttrekken uit de reserve organisatieontwikkeling.

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

De griffier,

De voorzitter,

drs. M.J.W. Tobear

V.J.H. Molkenboer