



datum	3 maart 2024
portefeuillehouder	Mariëtte Pennarts
contactpersoon	Edwin Catsburg
fractie(s)	D66
onderwerp	Organisatie ontwikkeling D24136025

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.

Ik zie bijgesloten alleen de powerpoint presentatie en niet de RIB. Is de powerpoint het document dat bedoeld wordt?

Ja, de Powerpoint is het document dat bedoeld wordt.

En daarbij: het is wel heel fijn/noodzakelijk om ook terug te kunnen vinden wat aangepast is. Het is anders echt een zoekplaatje voor ons. Dus graag ook de revisies in beeld.

Zie de bijlage voor een “sheet-voor-sheet” vergelijking van de versie van eind januari (bij raadsinformatiebrief) met die van 7 maart (bij raadsvoorstel).

Oud (RIB - 31 jan)

Nieuw (RV 7 maart)



Geen veranderingen.

Inhoudsopgave

1. Context
Context van de gemeente en eerdere organisatieontwikkeling(en)
2. Visie
Naar welk toekomstbeeld werken we toe?
3. Analyse
Hoe kwamen we tot dit toekomstbeeld?
4. Plan van Aanpak
Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie (en hoe ontwikkelen we door)?
5. Tot slot
Wat zijn de randvoorwaarden?

Inhoudsopgave

1. Context
Context van de gemeente en eerdere organisatieontwikkeling(en)
2. Visie
Naar welk toekomstbeeld werken we toe?
3. Analyse
Hoe kwamen we tot dit toekomstbeeld?
4. Plan van Aanpak
Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie (en hoe ontwikkelen we door)?
5. Tot slot
Wat zijn de randvoorwaarden?

Geen veranderingen.

Hoe is dit document tot stand gekomen?

Actieve betrokkenheid van:

- Medewerkers
(interactieve bijeenkomsten en MTO)
- De teammanagers

Informereren van:

- De raads werkgroep
- De raad (themasessie)
- De ondernemingsraad

Ook onderdeel van het plan zijn:

- Lopend ontwikkeltraject Huis op orde
- Lopende initiatieven als herijking functiehuis (HR21), prioritering projecten / portfoliomanagement, Investerings in Balans

Deze sheet is toegevoegd om te expliciteren dat actieve betrokkenheid van medewerkers, en informatievoorziening aan raad en OR, belangrijk zijn geweest bij de realisatie van dit document.

Oud (RIB - 31 jan)



Context

Context van de gemeente en
eerdere organisatieontwikkeling(en)

Nieuw (RV 7 maart)




Context


Context van de gemeente en
eerdere organisatieontwikkeling(en)

Geen veranderingen.

A. gemeenten staan onder druk, Woerden ook


 Opgaven en taken zijn fors en nemen toe


 Grote druk vanuit inwoners, ondernemers en partners


 Middelen vanuit het rijk onvoldoende

 Hoog verloop personeel

A. gemeenten staan onder druk, Woerden ook

 Opgaven en taken zijn fors en nemen toe

 Grote druk vanuit inwoners, ondernemers en partners

 Middelen vanuit het rijk onvoldoende

 Hoog verloop personeel

Geen inhoudelijke veranderingen.

B. Organisatieontwikkeling: iets verder terugkijken

- Verschillende organisatieontwikkelingsplannen in het verleden :
 - Excelleren als drijfveer (2011-2012)
 - De verbinding (2013-2014)
 - Verbeteracties (2015-2016)
 - De WOW factor (2017- 2020)
 - Bestuursopdracht (2018-2022)
- Steeds incidenteel gefinancierd, projectmatig aangestuurd.

Hoofdles: Continue veranderingen in de omgeving maken van organisatieontwikkeling een structureel proces dat structureel onderhoud behoeft en structureel gefinancierd moet worden. Alleen zo kunnen we resultaten borgen en blijvend inspelen op veranderende omstandigheden.

B. Organisatieontwikkeling: iets verder terugkijken

- Verschillende organisatieontwikkelingsplannen in het verleden :
 - Excelleren als drijfveer (2011-2012)
 - De verbinding (2013-2014)
 - Verbeteracties (2015-2016)
 - De WOW factor (2017- 2020)
 - Bestuursopdracht (2018-2022)
- Steeds incidenteel gefinancierd, projectmatig aangestuurd.

Hoofdles: Continue veranderingen in de omgeving maken van organisatieontwikkeling een structureel proces en structureel gefinancierd moet worden. Alleen zo kunnen we resultaten borgen en blijvend inspelen op veranderende omstandigheden.

Lichte tekstuele aanpassing in de hoofdles. In de hoofdles is het deel “*dat structureel onderhoud behoeft*”, vervallen.

C. Organisatieontwikkeling vanaf 2018

- Besparingen op 'apparaatskosten' (bestuursopdracht 2018)
- Strategische Heroriëntatie (2020)
- Overdrachtsdocument van 2022 gaf knelpunten aan
- Bestuursakkoord: investering in organisatie € 1 mln
- Raadswerkgroep ingesteld m.i.v. 20 december 2022
- CWP doorrekening gaf aan: € 4 mln. extra nodig voor realisatie ambities
- Voorstel bij Kadernota voor organisatieversterking van € 2 mln. (20 fte)
- Ook noodzaak om bestuurlijke ambities te verlagen (investering op realistisch niveau)
- Amendement op Kadernota: analyse, visie op de organisatie en een plan van aanpak

C. Organisatieontwikkeling vanaf 2018

- Besparingen op 'apparaatskosten' (bestuursopdracht 2018)
- Strategische Heroriëntatie (2020)
- Overdrachtsdocument van 2022 gaf knelpunten aan
- Bestuursakkoord: investering in organisatie € 1 mln
- Raadswerkgroep ingesteld m.i.v. 20 december 2022
- CWP doorrekening gaf aan: € 4 mln. extra nodig voor realisatie ambities
- Voorstel bij Kadernota voor organisatieversterking van € 2 mln. (20 fte)
- Ook noodzaak om bestuurlijke ambities te verlagen (investering op realistisch niveau)
- Amendement op Kadernota: analyse, visie op de organisatie en een plan van aanpak

Geen aanpassingen.

Visie

Naar welke toekomstbeeld werken we toe?

Visie

Naar welke toekomstbeeld werken we toe?

Geen aanpassingen.

A. Inhoudelijke en organisatievisie

- Inhoudelijke visie 2030 (Kompas)

Integrale (sector overstijgende) visie op de Woerdense en Oudewaterse samenleving; een visie die richting geeft en gebaseerd is op scherpe keuzes.

- Organisatievisie 2024-2030

Waarvoor staan we als organisatie en waar werken we binnen de organisatie aan om de inhoudelijke visie te realiseren?

A. Inhoudelijke en organisatievisie

- Inhoudelijke visie 2030 (Kompas)

Integrale (sector overstijgende) visie op de Woerdense en Oudewaterse samenleving; een visie die richting geeft en gebaseerd is op scherpe keuzes.

- Organisatievisie 2024-2030

Waarvoor staan we als organisatie en waar werken we binnen de organisatie aan om de inhoudelijke visie te realiseren?

Geen aanpassingen.

B. Inhoudelijke visie (op later moment)

Constatering:

Er bestaan diverse strategische documenten: o.a. Bestuursakkoorden, College Werk Programma's (CWP), Participatiekader, Integraal Ruimtelijk Perspectief (IRP), Omgevingsvisies 2040, Maatschappelijke Agenda Woerden, Sociaal Akkoord Oudewater.

Opdracht:

Toewerken naar één visie (Kompas) die een duidelijke richting geeft. Een visie die verleidt tot innovatie en investeringen en het maken van keuzes faciliteert. Deze maken we niet nu, maar later. In samenwerking met raad, college, organisatie en inwoners.

B. Inhoudelijke visie (op later moment)

Constatering:

Er bestaan diverse strategische documenten: o.a. Bestuursakkoorden, College Werk Programma's (CWP), Participatiekader, Integraal Ruimtelijk Perspectief (IRP), Omgevingsvisies 2040, Maatschappelijke Agenda Woerden, Sociaal Akkoord Oudewater.

Opdracht:

Toewerken naar één visie (Kompas) die een duidelijke richting geeft. Een visie die verleidt tot innovatie en investeringen en het maken van keuzes faciliteert. Deze maken we niet nu, maar later. In samenwerking met raad, college, organisatie en inwoners.

Geen aanpassingen.

Oud (RIB - 31 jan)

Nieuw (RV 7 maart)



Organisatievisie opgenomen.

C. Organisatievisie

Om onze doelen waar te maken, werken wij met vanuit de volgende kernwaarden.

- 1. Eigenaarschap**
- 2. Vertrouwen**
- 3. Samenspel**
- 4. Voortdurend leren & verbeteren**

Deze kernwaarden gaan we met de organisatie verder laden: wat bedoelen we er precies mee en welk gedrag hoort daarbij?

C. Organisatievisie

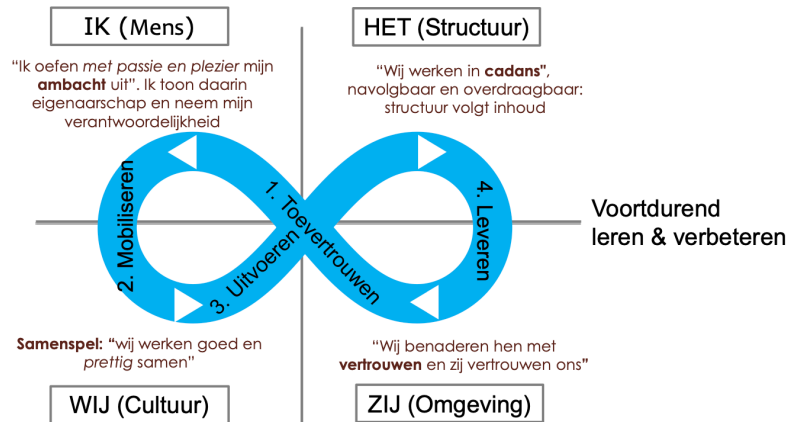
Om onze doelen waar te maken, werken wij met vanuit de volgende kernwaarden.

- 1. Eigenaarschap**
- 2. Vertrouwen**
- 3. Samenspel**
- 4. Voortdurend leren & verbeteren**

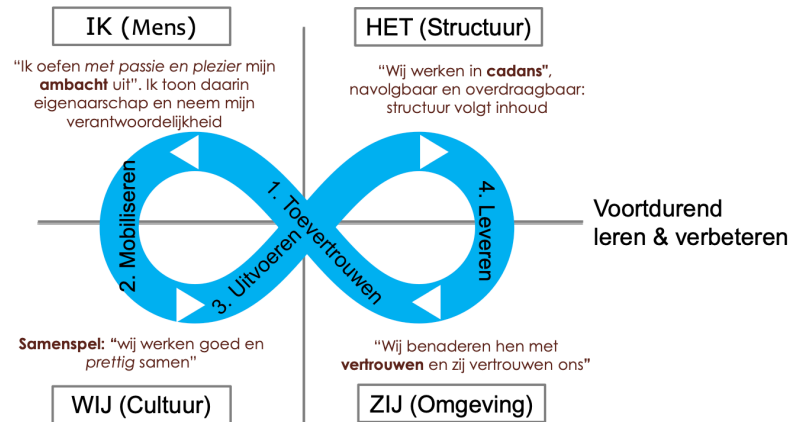
Deze kernwaarden gaan we met de organisatie verder laden: wat bedoelen we er precies mee en welk gedrag hoort daarbij?

Geen aanpassingen.

D. Leidende principes voor de organisatievisie



D. Leidende principes voor de organisatievisie



Geen aanpassingen.




E. Waar staan we over 4 jaar?

<p>Strategie</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Integratie beleidsvisies tot Kompas • Consistente lijn voorbij collegeperiodes • Koppeling strategie met begrotingscyclus 	<p>Cultuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht waarden en gezamenlijkheid • Resultaatgericht leiderschap • Samen normeren en feedback geven
<p>Structuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Logische organisatiestructuur • Integraal management met goede staf • Gebiedsgerichte samenwerking 	<p>Mensen & middelen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Passende en flexibele bezetting • Slimme systeemontwikkeling • Goed personeelsmanagement & opleiding • Financieel bewustzijn
<p>Processen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Onderscheid routine en tijdelijk werk • Kwaliteit door standaardisatie • Borgen van leren (PDCA) 	<p>Resultaat en sturing</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Portfoliomanagement en opdrachtgeverschap - opdrachtnemerschap • Data als basis van besluitvorming • Sturen op logische en beïnvloedbare KPI's

In het nieuwe document (rechts) zijn twee sheets gebruikt waardoor de toelichtingen uitgebreid zijn, het is minder beknopt. De opsommingen vormen in de nieuwe sheets een doorlopende zin -> gekoppeld. Tevens is e.e.a. aangescherpt en aangevuld.




E. Waar staan we over 4 jaar? (1)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat...

<p>Strategie</p> 	<p>Onze integrale inhoudelijke visie "Kompas van Woerden en Oudewater"</p> <ul style="list-style-type: none"> • en de koppeling daarvan met de financiële Planning & Control cyclus • richting geeft aan onze strategische keuzes over wat we wel en niet doen • zodat we als gemeente betrouwbaar en consistent zijn, ook over collegeperiodes
<p>Structuur</p> 	<p>Onze organisatiestructuur logisch aansluit op het Kompas</p> <ul style="list-style-type: none"> • bestaat uit domeinen, integraal management, staven en gebiedsgerichte samenwerking • doorbouwt op ieders ambacht en eigenaarschap stimuleert • en het samenspel en prettig en in cadans samenwerken faciliteert
<p>Processen</p> 	<p>Onze beschreven processen en het gemaakte onderscheid tussen routine en tijdelijk werk</p> <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie en cadans in de organisatie brengt • het voortdurend leren en verbeteren mogelijk maakt • waardoor we betrouwbaar diensten van hoge kwaliteit kunnen verlenen

E. Waar staan we over 4 jaar? (2)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat...

<p>Cultuur</p> 	<p>Onze stijl van leidinggeven en waardegedreven cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> • vertrouwt op resultaten door ambacht en eigenaarschap • en het samen werken, leren en normeren stimuleert • zodat we met passie en plezier verantwoordelijkheid kunnen nemen
<p>Mensen & middelen</p> 	<p>Onze personeelsbestand, personeelsmanagement, systemen en huisvesting</p> <ul style="list-style-type: none"> • slim zijn opgezet en goed aansluiten bij behoeften • zodat management en medewerkers met hun ambacht en financieel inzicht • flexibel inzetbaar zijn en goed kunnen bijdragen aan het realiseren van de visie
<p>Sturing & KPI's</p> 	<p>Onze sturing op resultaat gebaseerd is op een heldere rolverdeling, overzicht en inzicht</p> <ul style="list-style-type: none"> • waarbij opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap goed worden ingevuld • data wordt gebruikt als basis voor besluitvorming • zodat we onze logische en beïnvloedbare KPI's al lerend steeds verbeteren



Analyse

Hoe kwamen we tot deze
'stip op de horizon' over 4 jaar?



Analyse

Hoe kwamen we tot deze
'stip op de horizon' over 4 jaar?

Geen aanpassingen.

A. Leidraad voor analyse

Basis = Knoster model (met kleine aanpassingen)

- Structuur gesplijt in structuur en processen omdat hier beide veel te doen is
- Mensen & middelen in samenhang omdat ze onlosmakelijk verbonden zijn
- Resultaten inclusief sturing naar aanleiding van verzoek van de raad

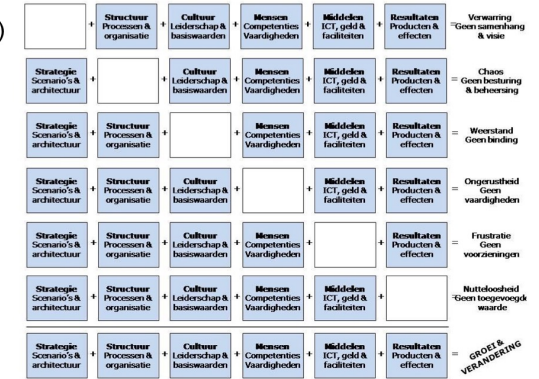


Geen aanpassingen.

A. Leidraad voor analyse

Basis = Knoster model (met kleine aanpassingen)

- Structuur gesplijt in structuur en processen omdat hier beide veel te doen is
- Mensen & middelen in samenhang omdat ze onlosmakelijk verbonden zijn
- Resultaten inclusief sturing naar aanleiding van verzoek van de raad



B. Urgentie op inhoud, geld en capaciteit

Mismatch capaciteit en opgaven/ambitie (basis en ambitie): werk blijft liggen

Zeer hoge werklast noopt tot nu ingrijpen

- Basiscapaciteit op orde
- Bestuurlijke ambities omlaag (ook vanwege financiën)



Daarnaast organisatie ontwikkelen

- Vraagt een analyse, organisatievisie en plan van aanpak
- Vraagt tijd en ruimte voor ontwikkeling – denk aan 4 jaar

Investerings zijn niet in balans met capaciteit, geld en financiële kaders

B. Urgentie op inhoud, geld en capaciteit

Mismatch capaciteit en opgaven/ambitie (basis en ambitie): werk blijft liggen

Zeer hoge werklast noopt tot nu ingrijpen

- Basiscapaciteit op orde
- Bestuurlijke ambities omlaag (ook vanwege financiën)



Daarnaast organisatie ontwikkelen

- Vraagt een analyse, organisatievisie en plan van aanpak
- Vraagt tijd en ruimte voor ontwikkeling – denk aan 4 jaar

Investerings zijn niet in balans met capaciteit, geld en financiële kaders

Geen aanpassingen.

C. achtergrond van de urgentie

Strategie



- CWP blijkt te hoog gegrepen
- Gefragmenteerde visies in plaats van één verhaal
- Werken voor twee gemeentes

Cultuur



- Gevoel van gezamenlijkheid ontbreekt
- Werkplezier onder druk door aandachttekort en werklust
- Zelfstandigheid soms doorgeschoten

Structuur



- Te grote span of control
- Structuur organisch gegroeid: onlogisch
- Onduidelijkheid over taken

Mensen & middelen



- Voor cruciale functies te weinig budget
- Hoge mobiliteit
- Ziekteverzuim boven de norm
- Specifieke kennis moeilijk te vinden

Processen



- Onvoldoende onderscheid routine vs projectmatig werk
- Routineprocessen moeten beter
- Gebrek aan beschreven processen

Resultaat en sturing



- Rol opdrachtgever onhelder
- Gebrek aan integraliteit
- Data en managementsystemen onvoldoende

C. achtergrond van de urgentie

Strategie



- CWP blijkt te hoog gegrepen
- Gefragmenteerde visies in plaats van één verhaal
- Werken voor twee gemeentes

Cultuur



- Gevoel van gezamenlijkheid ontbreekt
- Werkplezier onder druk door aandachttekort en werklust
- Zelfstandigheid soms doorgeschoten

Structuur



- Te grote span of control
- Structuur organisch gegroeid: onlogisch
- Onduidelijkheid over taken

Mensen & middelen



- Voor cruciale functies te weinig budget
- Hoge mobiliteit
- Ziekteverzuim boven de norm
- Specifieke kennis moeilijk te vinden

Processen



- Onvoldoende onderscheid routine vs projectmatig werk
- Routineprocessen moeten beter
- Gebrek aan beschreven processen







Resultaat en sturing









- Rol opdrachtgever onhelder
- Gebrek aan integraliteit
- Data en managementsystemen onvoldoende

Geen aanpassingen.

D. van analyse naar gewenste situatie

<p>Strategie</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Combi beleidsvisies tot één inhoudelijke visie t.b.v. beleid, gebieds- en uitvoeringsplannen • Herkenbare lijn over collegeperiodes heen • Strategie proces meer anticiperend en realistischer • Raad, college en organisatie elk eigen rol in strategieproces • Heldere koppeling strategie aan begrotingscyclus: financieel bewustzijn 	<p>Cultuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor kernwaarden • Dienend en resultaatgericht leiderschap (spreek uit, spreek af, spreek aan, koppel terug) • Leiderschapstraject • Sterk sociaal weefsel met vertrouwen, menselijke maat en warm zakelijke verhoudingen • Samen normeren • Rolvastheid
<p>Structuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Logische organisatiestructuur, passend bij inhoud • Integraal hiërarchisch management met stafondersteuning • Slimme overlegstructuur voor integraliteit strategie • Goede gebiedsgerichte samenwerking • Organiseren van flexibiliteit 	<p>Mensen & middelen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • In huis professionele ontwikkeling van medewerkers • Bezetting op orde en adem mee met de ontwikkelingen o.b.v. objectief capaciteitsmanagement • Slimme systeemontwikkeling: het belang van de gebruiker is leidend • Werkend intern kennis(sen)netwerk • Goed personeelsmanagement: Organisatie die mensen boeit, bindt en ontwikkelt
<p>Processen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Onderscheiden planmatig, projectmatig & programmatisch werk • Kwaliteit door standaardisatie: <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie processen waar mogelijk • maatwerk waar noodzakelijk • Lerend karakter in de processen borgen (PDCA) 	<p>Resultaat en sturing</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Integraal management op resultaat (teampannen), personeel (gesprekscyclus) en financiën • Helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap voor projecten en programma's • Sturing op integraliteit in het gebied • Werkend portfolio-, capaciteits- en kwaliteitsmanagement • Datagedreven en beargumenteerde besluitvorming • Data en afgeleide informatie als basis van besluitvorming • Logische en beïnvloedbare KPI's

D. van analyse naar gewenste situatie

<p>Strategie</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Combi beleidsvisies tot één inhoudelijke visie t.b.v. beleid, gebieds- en uitvoeringsplannen • Herkenbare lijn over collegeperiodes heen • Strategie proces meer anticiperend en realistischer • Raad, college en organisatie elk eigen rol in strategieproces • Heldere koppeling strategie aan begrotingscyclus en versterken financieel bewustzijn in de organisatie 	<p>Cultuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Aandacht voor kernwaarden • Dienend en resultaatgericht leiderschap (spreek uit, spreek af, spreek aan, koppel terug) • Leiderschapstraject • Sterk sociaal weefsel met vertrouwen, menselijke maat en warm zakelijke verhoudingen • Samen normeren • Rolvastheid
<p>Structuur</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Logische organisatiestructuur, passend bij inhoud • Integraal hiërarchisch management met stafondersteuning • Slimme overlegstructuur voor integraliteit strategie • Goede gebiedsgerichte samenwerking • Organiseren van flexibiliteit 	<p>Mensen & middelen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • In huis professionele en ontwikkeling van medewerkers • Bezetting op orde en adem mee met de ontwikkelingen o.b.v. objectief capaciteitsmanagement • Slimme systeemontwikkeling: het belang van de gebruiker is leidend • Werkend intern kennis(sen)netwerk • Goed personeelsmanagement: Organisatie die mensen boeit, bindt en ontwikkelt
<p>Processen</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Onderscheiden planmatig, projectmatig & programmatisch werk • Kwaliteit door standaardisatie: <ul style="list-style-type: none"> • standaardisatie processen waar mogelijk • maatwerk waar noodzakelijk • Lerend karakter in de processen borgen (PDCA) 	<p>Resultaat en sturing</p>  <ul style="list-style-type: none"> • Integraal management op resultaat (teampannen), personeel (gesprekscyclus) en financiën • Helder opdrachtgever- en opdrachtnemerschap voor projecten en programma's • Sturing op integraliteit in het gebied • Werkend portfolio-, capaciteits- en kwaliteitsmanagement • Datagedreven en beargumenteerde besluitvorming • Data en afgeleide informatie als basis van besluitvorming • Logische en beïnvloedbare KPI's

Kleine aanpassing in de laatste zin van het onderdeel 'Strategie'.

E. de 'stip op de horizon' over 4 jaar

Met deze dia sloten we het hoofdstuk 'visie' af.

Het vervolg beschrijft hoe we naar deze situatie komen.

D: Waar staan we over 4 jaar?

<p>Strategie</p> <ul style="list-style-type: none"> Combi beleidsvisies tot 'Kompas' Consistente lijn voorbij collegeperiodes Koppeling strategie met begrotingscyclus 	<p>Cultuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Aandacht waarden en gezamenlijkheid Dienend en resultaatgericht leiderschap Samen normeren
<p>Structuur</p> <ul style="list-style-type: none"> Logische organisatiestructuur Integraal management met goede staf Gebiedsgerichte samenwerking 	<p>Mensen & middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> Passende en flexibele bezetting Slimme systeemontwikkeling Goed personeelsmanagement & opleiding Financieel bewustzijn
<p>Processen</p> <ul style="list-style-type: none"> Onderscheid routine en tijdelijk werk Kwaliteit door standaardisatie Borgen van leren (PDCA) 	<p>Resultaat en sturing</p> <ul style="list-style-type: none"> Werkend portfoliomanagement en OG-ON Data als basis van besluitvorming Sturen op logische en beïnvloedbare KPI's

Zie pagina 14.

E. de 'stip op de horizon' over 4 jaar

Met deze dia's sloten we het hoofdstuk 'visie' af.

Het vervolg beschrijft hoe we naar deze situatie komen.

E. Waar staan we over 4 jaar? (1)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....

- Strategie**
 - Onze integrale inhoudelijke visie "Kompas van Woerden en Oudewater"
 - en de koppeling daarvan met de financiële Planning & Control cyclus
 - richting geeft aan onze strategische keuzes over wat we wel en niet doen
 - zodat we als gemeente betrouwbaar en consistent zijn, ook over collegeperiodes
- Structuur**
 - Onze organisatiestructuur logisch aansluit op het Kompas
 - bestaat uit domeinen, integraal management, staven en gebiedsgerichte samenwerking
 - doorbouwt op ieders ambacht en eigenaarschap stimuleert
 - en het samenspel en prettig samenwerken faciliteert
- Processen**
 - Onze beschreven processen en het gemaakte onderscheid tussen routine en tijdelijk werk
 - standaardisatie en cadans in de organisatie brengt
 - het voortdurend leren en verbeteren mogelijk maakt
 - waardoor we betrouwbaar diensten van hoge kwaliteit kunnen verlenen

E. Waar staan we over 4 jaar? (2)

Als je over 4 jaar naar onze organisatie kijkt dan zie je dat....

- Cultuur**
 - Onze stijl van leidinggeven en waardegedreven cultuur
 - vertrouwt op resultaten door ambacht en eigenaarschap
 - en het samen werken, leren en normeren stimuleert
 - zodat we met passie en plezier verantwoordelijkheid kunnen nemen
- Mensen & middelen**
 - Onze personeelsbestand-, personeelsmanagement-, systemen en huisvesting
 - slim zijn opgezet en goed aansluiten bij behoeften
 - zodat management en medewerkers met hun ambacht en financieel inzicht
 - flexibel inzetbaar zijn en goed kunnen bijdragen aan het realiseren van de visie
- Sturing & sturing**
 - Onze sturing op resultaat gebaseerd is op een heldere rolverdeling, overzicht en inzicht
 - waarbij opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap goed worden ingevuld
 - data wordt gebruikt als basis voor besluitvorming
 - zodat we onze logische en beïnvloedbare KPI's al lerend steeds verbeteren



Plan van Aanpak

Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie
(en hoe ontwikkelen we door)?



Plan van Aanpak

Hoe gaan we van huidige naar gewenste situatie
(en hoe ontwikkelen we door)?

Geen aanpassingen.

A. uitgangspunten



Gemeentesecretaris/algemeen directeur als boegbeeld

Als opdrachtgever (Opdrachtgever - Opdrachtnemer principe in ontwikkeling)



Directie in the lead, met eigen mensen in de lijn

Met adviseurs vanuit P&O (vanuit O verantwoordelijkheid) en controller (vanuit concern control rol) en externe adviseurs (vanuit expertise). Directie opdrachtgever aan ontwikkelteams, bestaande uit o.a. teammanagers.



Pragmatisch en realistisch

Werken vanuit een totaaloverzicht van al het werk, urgente dingen eerst (werklast), het duurt zeker 4 jaar om te realiseren, met ruimte om te leren



De stip op de horizon?

Geen grote bewegingen maar stapje voor stapje vooruit met oog op de bal (organisatievisie)



Rollende en ritmische planning

Steeds een half jaar concrete planning met de grote lijnen in beeld; 6 wekelijkse hei-werkdag



Integraal en organisatiebreed

Aandacht voor strategie, structuur, processen, cultuur, mensen & middelen, resultaat & sturing

A. uitgangspunten



Gemeentesecretaris/algemeen directeur als boegbeeld

Als opdrachtgever (Opdrachtgever - Opdrachtnemer principe in ontwikkeling)



Directie in the lead, met eigen mensen in de lijn

Met adviseurs vanuit P&O (vanuit O verantwoordelijkheid) en controller (vanuit concern control rol) en externe adviseurs (vanuit expertise). Directie opdrachtgever aan ontwikkelteams, bestaande uit o.a. teammanagers.



Pragmatisch en realistisch

Werken vanuit een totaaloverzicht van al het werk, urgente dingen eerst (werklast), het duurt zeker 4 jaar om te realiseren, met ruimte om te leren



De stip op de horizon?

Geen grote bewegingen maar stapje voor stapje vooruit met oog op de bal (organisatievisie)



Rollende en ritmische planning

Steeds een half jaar concrete planning met de grote lijnen in beeld; 6 wekelijkse hei-werkdag



Integraal en organisatiebreed

Aandacht voor strategie, structuur, processen, cultuur, mensen & middelen, resultaat & sturing

Geen aanpassingen.

De lopende en aanvullende ontwikkelprojecten ‘onder’ organisatieontwikkeling zijn inmiddels concreet. Met deze twee sheets geven we inzicht in de ontwikkelprojecten en deze projecten krijgen vanuit ‘organisatieontwikkeling’ de nodige ondersteuning, monitoring en uitvoering.

B. Eerste acties organisatieontwikkeling (1)

De reeds in opgestarte acties om de organisatie te ontwikkelen zijn:

- **Huis op orde, met name procesverbeteringen en aanpak dienstverlening**
doel Processen begin 2025: VIC processen beschreven, kernprocessen dienstverlenende teams beschreven
doel Aanpak dienstverlening begin 2025: gedragen startnotitie en 0 meting huidige dienstverlening
- **Investerings in Balans**
doel begin 2025: investeringen teruggebracht naar realistisch niveau dat in verhouding staat tot het investeringsplafond
- **Portfoliomanagement**
doel begin 2025: overzicht op projectenportfolio Ruimte en Openbare Ruimte en start met verbeterde sturing, plan voor verbreding naar andere domeinen
- **Ambities realistisch**
doel begin 2025: verminderen van de werklust met minimaal € 2 miljoen om de balans tussen ambities en capaciteit te herstellen (inclusief de organisatieversterking)

B. Eerste acties organisatieontwikkeling (2)

Aanvullende eerste acties om de organisatie te ontwikkelen zijn:

- **Herijking organisatiestructuur**
doel begin 2025: ontwerp logisch navolgbare organisatiestructuur gereed en geaccordeerd, invoering gestart
- **Herijken functiehuis (HR21)**
doel begin 2025: ontwerp eigentijds functiehuis gereed en invoering gestart (loopt samen op met organisatiestructuur)
- **Versterken relaties college, raad, griffie, organisatie**
doel begin 2025: betere onderlinge verstandhouding en begrip van rol(invulling)

B: Meetbare indicatoren*

1. Organisatie
 - Ziekteverzuim
 - Verloop / openstaande vacatures
 - Bezetting formatie door eigen personeel
 - Werkplezier (MTO)
 - Resultaatgerichtheid (MTO)
2. Dienstverlening (*koppelen aan traject visie op DV*)
 - Telefonische bereikbaarheid
 - Afhandelsnelheid meldingen openbare ruimte
 - Afhandelsnelheid verzoeken ruimtelijk
 - Afhandelsnelheid verzoeken sociaal
3. Balans capaciteit en ambitie
 - Omvang boeggolf
 - Realisatie doelenboom
 - Realisatie lange termijnagenda
 - Schuldquote

B: Meetbare indicatoren*

- Dienstverlening
(*bijstellen nav project aanpak dienstverlening*)
 1. Telefonische bereikbaarheid
 2. Afhandelsnelheid meldingen openbare ruimte en aanvragen ruimte en sociaal
 3. Afwikkeling van klachten
- Balans capaciteit en ambitie
 1. Omvang boeggolf
 2. Realisatie doelenboom
 3. Realisatie lange termijnagenda
 4. Schuldquote
- Organisatie
 1. Ziekteverzuim
 2. Verloop / openstaande vacatures
 3. Bezetting formatie door eigen personeel
 4. Werkplezier (MTO)
 5. Resultaatgerichtheid (MTO)

Volgorde aangepast → van buiten naar binnen.
Onder dienstverlening één regel voor
afhandelsnelheid. Afwikkeling van klachten is hier
toegevoegd als indicator.



Tot slot

Wat zijn de randvoorwaarden?



Tot slot

Wat zijn de randvoorwaarden?

Geen aanpassingen.

Randvoorwaarden voor slagen

- **Middelen** ter beschikking
- Invulling van de benodigde **capaciteit**
- **Realistische ambities**
 - Inzicht in de (meerjarige) **financiën** van de gemeente
 - Inhoud van de programmabegroting **koppelen** aan planning, capaciteit en geld
- Tijd en **ruimte** voor ontwikkeling en implementatie – proces duurt enkele jaren
- **Rolverheldering** en samenwerkingsafspraken
raad, griffie, college, directie, teammanagers, medewerkers, samenleving

Randvoorwaarden voor slagen

- **Middelen** ter beschikking
- Invulling van de benodigde **capaciteit**
- **Realistische ambities**
 - Inzicht in de (meerjarige) **financiën** van de gemeente
 - Inhoud van de programmabegroting **koppelen** aan planning, capaciteit en geld
- Tijd en **ruimte** voor ontwikkeling en implementatie – proces duurt enkele jaren
- **Rollen** en samenwerking
raad, griffie, college, directie, teammanagers, medewerkers, samenleving

Alleen het woord ‘rolverdeling’ is vervangen door ‘rollen’ in de laatste bullet.