

Aan de leden en burgerleden  
van de gemeenteraad  
van Bergen op Zoom



Uw kenmerk  
Uw brief  
Onderwerp: Voortgangsbericht  
organisatieontwikkeling

Ons kenmerk U24-007175  
Beh. door  
Afdeling Concernstaf

Datum 2 oktober 2024  
Doorkiesnr.  
Bijlage(n)

Geachte leden van de gemeenteraad,

Eén van de hoofdpijlers in het Focusakkoord was de organisatie. Er is inmiddels veel gebeurd in het verbeteren van de organisatie. Op 23 november 2023 verzocht u om een meerjarenplanning. Deze planning is een belangrijk onderdeel van dit voortgangsbericht.

## 1 Leeswijzer

In dit voortgangsbericht leest u hoe we het vervolg van de organisatieontwikkeling invullen. Het vertrekpunt is het bestuursakkoord. De onderliggende basis wordt gevormd door de missie, visie en kernwaarden van de organisatie. We laten zien welke toegevoegde waarde we leveren voor de gemeente. Tot slot brengen we de meerjarenplanning en de behaalde en beoogde resultaten in beeld en staan we stil bij de randvoorwaarden en risico's.

## 2 Inleiding

Om te kunnen voldoen aan de uitdagingen van deze tijd is het belangrijk dat de ambtelijke organisatie in ontwikkeling blijft. Met dit voortgangsbericht geven wij - het college - inzicht in de ontwikkelingen en laten wij zien welke (strategische) kaders en planning wij hanteren om datgene te doen wat er van ons verwacht wordt: onze wettelijke taken en het bestuursakkoord uitvoeren en zorgen voor tevreden inwoners en ondernemers. De ontwikkeling van onze organisatie is een continu proces, waarbij we doorlopend monitoren en bijsturen. Deze ontwikkeling is nooit af.

In 2022 startte het organisatie-ontwikkeltraject. Dit traject is een antwoord op de gevolgen van het focusakkoord<sup>1</sup> dat een aantal ingrijpende kostenbeheersmaatregelen bevatte. Het focusakkoord kent drie prioriteiten: cultuurverandering over de volle breedte, organisatiebreed verbeteren van de kwaliteit en schuldenlastreductie. Inmiddels is onze financiële positie aanzienlijk verbeterd en is dankzij een voorzichtig financieel beleid de schuldenlast op een normaal niveau teruggekeerd. De maatregelen die destijds doorgevoerd moesten worden hebben echter wel hun weerslag gehad op de motivatie, betrokkenheid, tevredenheid en behoud van medewerkers. Medewerkerstevredenheid is een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van de dienstverlening en daarmee de beleving van de inwoners en ondernemers. In de periode 2022-2023 lag de nadruk op de overgang naar integraal management en het bemensen van de organisatie. Nu de inrichting en de bemensing nagenoeg op orde is, breekt een nieuwe fase voor de organisatie aan: focus op duurzame invulling en bestending van onze gemeentelijke taken in de periode 2024-2028. Een nieuwe fase die niet alleen het einde van een tijdperk van (crisis)maatregelen vanuit het bestuur richting de organisatie markeert, maar ook de start is van samen

<sup>1</sup> Focusakkoord Bergen op Zoom: een bestuursakkoord gemaakt door tien politieke partijen, uitgevoerd door het zakencollege.

verder bouwen in een situatie van reguliere bestuurlijke en ambtelijke verhoudingen. Daarom willen we het organisatie-ontwikkeltraject ook "normaliseren" oftewel steeds meer in de lijn beleggen als een continu proces, waar de raad onder andere via de planning & control (P&C) cyclus actief over zal worden geïnformeerd. De positieve uitkomsten van de 0-meting van het medewerkersonderzoek<sup>2</sup> en de verbeterde financiële situatie onderstrepen het doorlopende ontwikkeltraject.

### 3 Het waarom en het hoe

Bij een organisatieontwikkeling is de stip op de horizon van groot belang. Onze stip op de horizon staat beschreven in onze visie – de droom. Hoe we dat gaan bereiken beschrijven we in de missie en we laten ons daarbij ondersteunen door de kernwaarden. Ook gebruiken wij een pay-off om het geheel te onderstrepen. Maar om de ontwikkeling die we voor ogen hebben van de organisatie ook echt te bereiken, is een strategie nodig.

In 2021 stelde u de Toekomstvisie 2035 vast waarin we de onderstaande vijf hoofdthema's benoemden:

1. Partnerschap om samen doelen te bereiken
2. Duurzame stad en gemeenschappen
3. Goede gezondheid en welzijn
4. Duurzaam wonen en beleven
5. Eerlijk werk en economische groei

Aan de hand van deze thema's stelden we de vier pijlervisies op die in 2023 en 2024 zijn of worden vastgesteld. De visies zijn een verdieping van de toekomstvisie en vormen de inhoudelijke stip op de horizon in lijn met onze visie, missie, kernwaarden en pay-off. De vier pijlervisies zijn:

1. De omgevingsvisie - RVB22-0064, vastgesteld in de raadsvergadering op 28 juni 2023
2. De visie op dienstverlening - RVB24-0023, vastgesteld in de raadsvergadering op 29 mei 2024
3. De pijlervisie sociaal en veilig - RVB24-0044, vastgesteld in de raadsvergadering op 20 juni 2024
4. De pijlervisie economie - RVB24-0070, ter vaststelling in de raadsvergadering van 31 oktober 2024

#### 3.1 Visie, missie, kernwaarden en pay-off - waarom

##### *Visie – de droom*

Wij zijn een betrouwbare en actieve dienstverlener in een gemeente waar inwoners en ondernemers centraal staan en waar we samen trots op zijn.

##### *Missie – hoe gaan we de droom waar maken*

We werken op een betrokken manier aan duurzame oplossingen en relaties, passend bij wat er van ons gevraagd wordt.

##### *Kernwaarden - waar staan we voor*

Met de kernwaarden laten we zien hoe en waarom we de dingen doen. Ze ondersteunen onze missie en visie en bepalen mede de identiteit van onze organisatie. Onze kernwaarden zijn:

- Betrouwbaar
- Betrokken
- Vooruit
- Dienstbaar

<sup>2</sup> Zie raadsinformatiebrief U24-006591 d.d. 1 augustus 2024

### *Pay-off – belofte in het kort*

Wij gebruiken de pay-off voor het versterken van onze identiteit – onze cultuur. Het is onze belofte in het kort en het onderstreept de visie, missie en de kernwaarden. Daar waar ‘voor elkaar’ eerst een kernwaarde was, vat het nu het geheel samen: *we doen het met elkaar, voor elkaar en krijgen het zo voor elkaar*:

### Bergen voor elkaar

Bergen op Zoom maakt overigens vaker gebruik van haar naam en dat is niet voor niets. Onze taal kent mooie beeldspraak als het om bergen gaat. Zo gebruikte we in het bestuursakkoord al ‘Bergen verzetten’ en voor de organisatieontwikkeling intern gebruikten we ‘Bergen in beweging’.

### 3.2 KPI's - meetbare doelen

Meetbare doelen helpen bij het zichtbaar maken van de voortgang en het succes van de organisatieontwikkeling. Het benoemen van kritische prestatie indicatoren (KPI's) zorgt dat u uw controlerende rol goed uit kan voeren en stelt ons in staat gericht te sturen en ons te verantwoorden. Wij kozen voor de organisatieontwikkeling voor onderstaande drie overstijgende KPI's. De bestaande indicatoren, waaronder formatie, bezetting en verzuim dragen bij aan deze drie overstijgende KPI's:

1. Tevreden inwoners en ondernemers
2. Tevreden medewerkers
3. Financieel resultaat

### 3.3 Strategie – hoe

Voor het bereiken van de doelen afkomstig uit de organisatieontwikkeling is een strategie nodig. De strategie die wij aanhouden bestaat uit vier onderdelen die gezamenlijk zorgen dat niet alleen de doelen bereikt worden, maar dat de manier waarop we die doelen bereiken ook past bij onze organisatie. De onderdelen van de strategie hebben betrekking op structuur & organisatie, cultuur, medewerkers en financiën en vloeien voort uit de kernwaarden. Deze strategieonderdelen zijn de lat waarlangs we onze tactische overwegingen maken en de organisatieontwikkeling operationeel maken.

1. Integraal werken
2. Werken vanuit waarden
3. Ontwikkeling en behoud medewerkers
4. Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering

#### 3.3.1 Integraal werken

Ons integraal werken valt uiteen in drie onderdelen, per onderdeel geven we een toelichting hoe dit er in de praktijk uitziet:

1. Integraal management – *managers zijn verantwoordelijk voor alle facetten van hun eigen afdeling.*
2. Projectmatig werken – *medewerkers werken samen over afdelingen heen in projecten.*
3. Werken in afdelingsoverstijgende processen – *schakels in het proces zijn helder en verbinden de processtappen met elkaar. Medewerkers van verschillende afdelingen werken samen.*

#### *Integraal management – van dual- naar integraal management*

Sinds mei 2023 werkt de organisatie volgens de sturingsprincipes van integraal management. Bij integraal management zijn de managers verantwoordelijk voor zowel het resultaat, de HR-taken als de overige PIJOFACH<sup>3</sup> zaken én in de

<sup>3</sup> PIJOFACH: personeel, inkoop, juridisch, organisatie, financiën, automatisering, communicatie en huisvesting.

eerste lijn verantwoordelijk voor control, kwaliteit en procesmanagement voor de eigen afdeling. Het werk dat op ons afkomt vraagt steeds vaker om een afdelingsoverstijgende of projectmatige aanpak. De vier pijlervisies - omgevingsvisie, visie op dienstverlening, pijlervisie sociaal en veilig en pijlervisie economie - vormen een belangrijke basis voor integraal werken.

### 3.3.2 Werken vanuit waarden

Onze visie en missie en de daaruit voortgevloeide kernwaarden vormen houvast voor ons handelen om onze doelen te bereiken.

#### *Kernwaarden als houvast*

Kernwaarden zijn een zichtbaar onderdeel van organisatiecultuur. Ze zijn naast de visie en de missie een onderdeel van de identiteit van de organisatie die - indien goed ingevoerd - zichtbaar is in woord en gedrag. Het zijn de waarden die medewerkers aan elkaar en aan de organisatie verbinden – de waarden die wij als gemeente willen uitstralen naar onze binnenwereld en de buitenwereld: inwoners, ondernemers, partners, stakeholders. In onze binnenwereld geven de kernwaarden richting bij het nemen van besluiten en dragen bij aan het imago van de gemeente bij de uitvoering van haar taken en als werkgever. De komende jaren geven we de kernwaarden betekenis, zodat voor medewerkers duidelijk is welke houding en welk gedrag daarbij past. De kernwaarden verwerken we in onze werkprocessen, beleidskaders, aannamebeleid, personeelshandboek en onze interne en externe dienstverlening.

### 3.3.3 Ontwikkeling en behoud medewerkers

Wij verwachten dat de personele bezetting – in de nabije toekomst - een groot risico vormt voor onze uitvoeringskracht. Daarom is het blijven ontwikkelen en behouden van medewerkers één van de strategische pijlers. Wij koesteren ons menselijke kapitaal en zetten daarvoor persoonlijke en vakinhoudelijke ontwikkeling van medewerkers in. Om leiderschap te ontwikkelen is een management development programma voor directieleden en managers gestart.

In de organisatie besteden we aandacht aan strategische personeelsplanning: voldoende medewerkers en de juiste medewerkers op de juiste plek. Wij kiezen ervoor om de focus te leggen op professionele ontwikkeling, groei en respectvolle behandeling en bevordering van gelijke kansen. Op die manier willen wij ons onderscheiden als werkgever.

### 3.3.4 Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering

Wij werken doelmatig en verantwoord met onze middelen. Om de kwaliteit te borgen, uniformeren we onze bedrijfsprocessen (kwaliteitsprocessen) zo veel mogelijk. We ontwikkelen instrumenten om te sturen op het nakomen van onze afspraken en om efficiënte inzet van mensen en middelen te garanderen. Voorbeelden van instrumenten zijn de jaarlijkse planning en control cyclus, three lines of management (3LM), loonsomsturing en risicomanagement. Ambities zetten we om in doelen, activiteiten en resultaten.

## 4 Toegevoegde waarde voor onze gemeente

Onze inwoners en ondernemers willen we een optimale dienstverlening bieden, vanuit het principe “ja, mits” in plaats van “nee, tenzij”. Wij zetten het helpen en ondersteunen van inwoners op de eerste plaats. We werken aan waardevolle relaties met inwoners en ondernemers door hun vraag centraal te stellen. Betrokken medewerkers vormen het fundament voor onze dienstverlening.

### 4.1 Inwoners

Als gemeente zijn we er voor alle inwoners. Daarbij hoort het leveren van een aantal diensten en het verstrekken van voorzieningen. Zo zorgen we dat onze inwoners zich veilig voelen, dat zij kunnen wonen en verblijven in een buurt die bereikbaar is en goed wordt onderhouden. Maar we zorgen ook dat zij hun digitale vaardigheden en hun taalvaardigheid ontwikkelen en dat sport, bewegen, de bibliotheek en culturele activiteiten - zo lang mogelijk – voor iedereen toegankelijk zijn. We zetten in op zelf- en samenredzaamheid en bieden extra ondersteuning aan diegenen met wie het minder gaat

of voor wie het moeilijker is om voor zichzelf te zorgen en het sociale vangnet ontbreekt. Wij willen dat alle inwoners mee kunnen doen en denken. Waar het kan zoeken we de samenwerking met onze inwoners.

#### 4.2 Ondernemers

Wij zien onze ondernemers als een belangrijke doelgroep. Naast het leveren van diensten, werken we samen waar het kan en proberen op die manier elkaar te versterken. De inbreng van onze ondernemers is van grote waarde voor de ontwikkeling en groei van de gemeente.

#### 4.3 Maatschappelijke partners

In Bergen op Zoom zijn veel maatschappelijke organisaties die zich inzetten voor de samenleving - onze maatschappelijke partners. Deze maatschappelijke organisaties vervullen een belangrijke rol in onze democratie. Samen werken we aan een samenleving die ruimte biedt aan iedereen. Dat doen we door kennisuitwisseling en door de partijen te betrekken bij de uitvoering van onze taken. Denk hierbij aan de betrokkenheid van onze maatschappelijke partners bij beleidsontwikkelingen.

### 5 Van plannen naar resultaat

Met alleen plannen maken ontstaat er geen ontwikkeling, daarom is uitvoeringskracht zo belangrijk voor het slagen van de organisatieontwikkeling. In dit voorlaatste hoofdstuk beschrijven we hoe we van plannen naar doen gaan.

#### 5.1 Resultaten 2023 tot juni 2024

De afgelopen anderhalf jaar realiseerden we veel onderdelen uit het organisatieontwikkelingsplan 2022-2024. Een van de grootste interne veranderingen was de aanpassing van de organisatiestructuur van dual naar integraal management dat we in mei 2023 implementeerden. We werken nu in twee directies – Sociaal en Fysiek domein - waarin integraal managers verantwoordelijk zijn voor de afdelingen en die ondersteund worden door de derde directie Bedrijfsvoering. De managementvacatures zijn (september 2024) voor 80% vervuld en de werving voor vacante posities loopt.

Om medewerkersparticipatie bij de organisatieontwikkeling te vergroten richtten we de Bergse Denkers en Doeners op. Deze groep zet zich in als ambassadeur, aanjager en klankbord en bestaat uit een brede afvaardiging van medewerkers.

#### 5.2 Sturing organisatieontwikkeling

De organisatieontwikkeling sturen we aan vanuit drie invalshoeken die met elkaar samenhangen en waarin de drie prioriteiten uit het focusakkoord terugkomen - cultuurverandering over volle breedte, organisatiebreed verbeteren van de kwaliteit en schuldenlastreductie:

1. Reguliere lijnorganisatie.
2. 'BoZ in control' voor een aantal multidisciplinaire projecten op het gebied van systemen en processen - veranderdomeinen: kwaliteit en financiën.
3. Organisatiecultuur voor een aantal multidisciplinaire projecten aan de menskant - veranderdomein: cultuur.

De afstemming, coördinatie en samenhang tussen deze invalshoeken borgen we in het regieteam waar directie en (project)management in vertegenwoordigd zijn. Het eigenaarschap voor de verschillende onderwerpen in de organisatieontwikkeling is doorgaans belegd bij managers (opdrachtnemer) en directie (opdrachtgever).

#### 5.3 Focus 2024

De voortgang op de jaarplannen bespreken we periodiek in voortgangsgesprekken tussen MT en DT. Met het invullen van - bijna - alle managementposities ligt de focus in de organisatieontwikkeling op de ontwikkeling, implementatie en borging van onderwerpen op het gebied van processen, systemen, organisatiecultuur, planmatig werken, kwantitatieve en kwalitatieve personele inzet en optimalisatie van managementinformatie.

#### 5.4 Fasering 2024-2028

Vanuit de focus die we in 2024 aanbrachten, bepaalden we voor de komende jaren een fasering om de stappen in de juiste volgorde te zetten langs de vier strategische onderdelen - zie alinea 2.3: hierbij dienen ambities en uitvoeringskracht met elkaar in evenwicht zijn. De strategische onderdelen zijn:

1. Integraal werken
2. Werken vanuit waarden
3. Ontwikkeling en behoud medewerkers
4. Doelmatige en doeltreffende bedrijfsvoering

De fases van deze strategische onderdelen geven we weer in onderstaande tabel – de meerjarenplanning. Deze splitsen we op in onderwerpen die een bijdrage leveren aan één of meer van de vier strategische onderdelen, waarbij we ook per onderwerp de focusperiode aangeven. Hierin maken we onderscheid tussen een projectfase (blauw) en borging (in) regulier werk (groen).

| Strategie onderdelen |   |   |   | Onderwerp – wat en waarom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | Jaartal |      |      |      |      |
|----------------------|---|---|---|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|------|
| 1                    | 2 | 3 | 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | 2024    | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| X                    | X | X | X | Jaarplannen, voortgang/resultaten en evaluatie<br><i>We vertalen doelen naar concrete acties en monitoren deze, zodat we voortgang en resultaten boeken.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |         |      |      |      |      |
| X                    |   |   |   | Optimaliseren integraal management en ondersteuning vanuit diensten, systemen, processen<br><i>Vanuit het gekozen sturingsmodel benoemen we integraal managers, die we laten ondersteunen door collega's op de afdeling, de HR-business partners, de Business Controllers en informatiesystemen zoals het management dashboard. Werkprocessen passen we waar nodig aan conform de taken en verantwoordelijkheden van de integraal managers. Optimalisatie en doorontwikkeling is nodig, , zodat de organisatie optimaal is ingericht voor haar taken.</i> |         |      |      |      |      |
| X                    |   |   |   | Doorontwikkeling en borging projectmatig werken<br><i>Projectmatig werken is geïntroduceerd. Doorontwikkeling blijft nodig voor betere sturing op projecten en het behalen van doelen en resultaten.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |         |      |      |      |      |
| X                    |   |   |   | Ontwikkeling en borging programmamanagement incl. Rollen, taken, verantwoordelijkheden eigenaren<br><i>Veranderingen realiseren we zoveel mogelijk door projectmatig te werken. Soms is programmasturing nodig om de coördinatie en samenhang van verschillende projecten – met hetzelfde overstijgende doel - te borgen. Programma's lopen over meerdere jaren en kunnen een wisselende samenstelling van projecten bevatten.</i>                                                                                                                        |         |      |      |      |      |
| X                    | X | X |   | Leiderschapsontwikkeling integraal managers en directie<br><i>Een nieuw sturingsmodel vraagt om bijpassend leiderschap. Een nieuw team van managers en directie vraagt afstemming over gewenste houding, gedrag, expertise en verdeling van taken en verantwoordelijkheden.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |      |      |      |      |
|                      | X |   |   | Project 'Kernwaarden'<br><i>Kernwaarden zijn een belangrijk onderdeel voor het uitdragen van de gewenste organisatiecultuur. We gaan de missie, visie en kernwaarden duiden en laden, zodat hier een gedeeld beeld over ontstaat.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |         |      |      |      |      |
|                      | X | X |   | Actieplan dienstverlening<br><i>De visie op dienstverlening implementeren we op procesniveau om zo de kwaliteit en tevredenheid te waarborgen en waar nodig te verbeteren.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |         |      |      |      |      |

| Strategie onderdelen |   |   |   | Onderwerp – wat en waarom                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Jaartal |      |      |      |      |
|----------------------|---|---|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|------|
| 1                    | 2 | 3 | 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 2024    | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|                      | X |   |   | Positioneringstraject gemeente Bergen op Zoom<br><i>Het imago van de gemeente draagt bij aan de aantrekkelijkheid van de gemeente voor inwoners, ondernemers en werknemers.</i>                                                                                                                                                                                                                                          |         |      |      |      |      |
|                      |   | X |   | 'Goed Werkgeverschap' <sup>4</sup><br><i>Goed werkgeverschap bestaat uit diverse reguliere activiteiten bijvoorbeeld binnen de afdeling HR en Facilitair en uit organisatiebrede projecten. Het is essentieel voor ontwikkeling, behoud en tevredenheid van personeel zodat we de dienstverlening doorlopend en op kwalitatieve wijze uitvoeren en de inwoners en ondernemers tevreden zijn.</i>                         |         |      |      |      |      |
|                      | X | X |   | Organisatiecultuur<br><i>De organisatiecultuur is het fundament voor de organisatie en loopt door alle ontwikkelonderwerpen heen. Door kennis van de organisatiecultuur, inzicht in patronen, het aangaan van de dialoog en waar nodig werken aan houding en gedrag werken wij aan onze organisatiecultuur.</i>                                                                                                          |         |      |      |      |      |
|                      |   | X |   | Project 'Strategische personeelsplanning' en borgen als continue tool<br><i>Inzicht in de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve personele bezetting voor de komende jaren is nodig om de juiste acties en beleid in te zetten om hieraan te kunnen voldoen en voldoende uitvoeringskracht te hebben voor de uitvoering van onze opgaven. Door SPP toe te passen krijgen we dit inzicht en kunnen we tijdig sturen.</i> |         |      |      |      |      |
|                      |   | X |   | Project 'Strategisch opleidingsplan'<br><i>Om de ontwikkeling van medewerkers te stimuleren en realiseren stellen we een strategisch opleidingsplan op. Zo blijven medewerkers duurzaam inzetbaar en gemotiveerd.</i>                                                                                                                                                                                                    |         |      |      |      |      |
|                      |   | X |   | Medewerkersonderzoek<br><i>Medewerkersonderzoek is een belangrijke voorwaarde voor de kwaliteit van de dienstverlening en daarmee de beleving van de inwoners en ondernemers. Door middel van een medewerkersonderzoek werken we aan continue verbetering van de tevredenheid van medewerkers, halen we feedback op uit de organisatie en bevragen we de medewerkers op HR-thema's en organisatiecultuur.</i>            |         |      |      |      |      |
|                      |   | X |   | Vitaliteitsbeleid<br><i>Om medewerkers vitaal, gezond en duurzaam inzetbaar te maken en t.b.v. de uitvoeringskracht van de organisatie, ontwikkelen en voeren we een vitaliteitsbeleid uit.</i>                                                                                                                                                                                                                          |         |      |      |      |      |
| X                    |   |   | X | Ontwikkeling en invoering proces- en risicomanagement, waaronder het optimaliseren van bedrijfsprocessen en inrichten van procesbeheer<br><i>Proces- en risicomanagement zorgt voor voorspelbaarheid, het waarmaken van ambities en het werken binnen de vastgestelde kaders.</i>                                                                                                                                        |         |      |      |      |      |
| X                    |   |   | X | Ontwikkeling KPI's en managementinformatie<br><i>KPI's zorgen voor de juiste sturingsinformatie op het juiste moment op het juiste niveau.</i>                                                                                                                                                                                                                                                                           |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Invoering en uitvoering van het Three lines of managementmodel<br><i>Deze sturingsfilosofie maakt verantwoordelijkheden en scheidingen tussen operationele managementactiviteiten, risicobeheer en onafhankelijke interne audits duidelijk.</i>                                                                                                                                                                          |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Ontwikkelen en implementeren van loonsomsturing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |         |      |      |      |      |

<sup>4</sup> Goed werkgeverschap heeft betrekking op 5 domeinen: veilige en gezonde werkomgeving, arbeidsvoorwaarden, professionele ontwikkeling en groei, open en transparante communicatie, respect en gelijke kansen.

| Strategie onderdelen |   |   |   | Onderwerp – wat en waarom                                                                                                                                                                                                                                                                    | Jaartal |      |      |      |      |
|----------------------|---|---|---|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|------|------|------|------|
| 1                    | 2 | 3 | 4 |                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2024    | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|                      |   |   |   | Loonsomsturing maakt personeelskosten en personeelsruimte inzichtelijk.                                                                                                                                                                                                                      |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Verfijning van (sturen op) de begroting<br><i>We verbeteren ons voorspellende vermogen, komen meer in control en brengen realisatie dicht bij prognose.</i>                                                                                                                                  |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Optimalisatie informatiehuishouding<br><i>Het verbeteren van de informatiehuishouding richt zich op het duurzaam toegankelijk beheer van informatie gedurende de volledige levensfase. Hieronder vallen het vervangen van het HR-systeem (ADP) en het documentmanagementsysteem (Corsa).</i> |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Verbeteren rechtmatigheidscontrole<br><i>Sinds 2023 leggen we verantwoording af over rechtmatigheid in de jaarstukken - de rechtmatigheidsverklaring. We blijven de hiervoor benodigde interne controles ontwikkelen.</i>                                                                    |         |      |      |      |      |
|                      |   |   | X | Borging resultaten organisatieontwikkeling<br><i>Alle resultaten uit de organisatieontwikkeling krijgen na projectfase een eigenaar in de reguliere organisatie en worden ingebed in reguliere werkprocessen en rapportages.</i>                                                             |         |      |      |      |      |

## 5.5 Rapportage over resultaten

De resultaten van de organisatieontwikkeling zijn merkbaar in de interne en externe dienstverlening. We rapporteren daarover in de P&C-cyclus. Om de organisatieontwikkeling mogelijk te maken is het belangrijk dat iedereen de juiste rol kan pakken. De gemeenteraad stelt de benodigde budgetten voor deze ontwikkeling beschikbaar vanuit de kaderstellende rol. Het informeren over de voortgang is daarom ook benodigd voor uitvoering van de controlerende rol van de gemeenteraad.

In voorgaande jaren informeerden wij u aan de hand van presentaties over de organisatieontwikkeling. In en vanaf de fase waarin we nu zitten, is het tijd om de koppeling te maken met de reguliere P&C-cyclus. Het onderdeel organisatieontwikkeling nemen we vanaf het jaar 2025 op in de paragraaf Bedrijfsvoering. Daarmee is het een onderdeel van de reguliere P&C-cyclus. We stellen daarbij voor te rapporteren op basis van meetbare doelen, KPI's, zoals die onder 2.2 zijn benoemd, te weten:

1. Tevreden inwoners en ondernemers
2. Tevreden medewerkers
3. Financieel resultaat

## 6 Randvoorwaarden en risico's

Dit document beschrijft hoe het gaat met de organisatieontwikkeling. We geven inzicht langs welke lijnen we werken en waarom dat belangrijk is voor het resultaat.

### 6.1 Randvoorwaarden

- Verandervermogen en veranderbereidheid van de organisatie
- De basis is op orde: de organisatie is 'in control' en de organisatiestructuur is op orde
- We beleven, doorleven en voorleven onze kernwaarden: betrouwbaar, betrokken, vooruit en dienstbaar
- Rolvastheid van raad, college, directie, management en medewerkers
- Vertrouwen, respect en open communicatie
- Ambities en doelen zijn in lijn met de uitvoeringskracht van de organisatie

- Vasthoudendheid voor de ingezette koers en beleid
- Sterke organisatie- en bestuurscultuur

## 6.2 Risico's

- Meegaan in de waan van de dag
- Uitvoeringskracht voor de organisatieontwikkeling
- Weerstand in de organisatie
- Onduidelijke communicatie over de opdracht, de doelen, het proces en de voortgang
- Verstoorde verhoudingen
- Gebrek aan leiderschap en eigenaarschap

## 6.3 Maatregelen

### *Algemeen*

Regelmatig brengen we risico's in kaart, beoordelen we deze en passen waar nodig aan. We gebruiken vier risicostrategieën en op basis daarvan bepalen we onze maatregelen:

- Vermijden: de factoren kans en impact of beiden wegnemen
- Reduceren: beheersmaatregelen treffen om de factoren kans en impact of beiden aan te passen
- Accepteren: wanneer het risico kleiner is dan wat van tevoren vastgesteld is als acceptabele kans en impact
- Overdragen: risico's onderbrengen bij externe partijen.

### *Risico's organisatieontwikkeling*

De in 6.2 genoemde risico's monitoren we actief, maar we hanteren ook een open blik voor risico's die we nog niet in beeld hebben. Maatregelen voor de risico's die samenhangen met mensen, gedrag en houding wenden we af door met elkaar in gesprek te gaan en blijven, te reflecteren en feedback te geven.

Een belangrijke voorwaarde voor risicobeheersing is een gezonde balans tussen de (bestuurlijke) ambities en de uitvoering daarvan. We rapporteren in de concernberichten en jaarstukken op iedere doelstelling en actie. Ook om de doelstellingen van de organisatieontwikkeling te bereiken is uitvoeringskracht nodig. Intern voeren directeuren en managers gesprekken met elkaar en medewerkers om hun inzet voor de organisatieontwikkeling te stimuleren. In deze gesprekken zijn cultuur een vast onderwerp.

De komende jaren blijven we de organisatie verder ontwikkelen. Dat doen we door uitvoering te geven aan de meerjarenplanning en door ons te blijven inzetten om 'bergen voor elkaar' te krijgen voor inwoners, ondernemers en medewerkers.

Wij hebben hiermee uitvoering gegeven aan de toezegging. De organisatieontwikkeling is een continu proces waarover wij u via de planning en control cyclus actief blijven informeren.

Met vriendelijke groet,  
het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

secretaris,



mr. drs. ing. M. van Vliet

burgemeester,



drs. M. Mulder MSc.