

Bergen op Zoom: dat ben jij!



Inleiding

Met het Focusakkoord (FA) heeft het college 3 opdrachten gekregen van de raad, nl.:

1. Cultuurverandering over de volle breedte;
2. Verbeteren kwaliteit organisatiebreed;
3. Financiën op orde (incl. ombuigingen € 13 miljoen structureel).

Dit amendement herbergt in de kern eigenlijk 2 opdrachten:

1. Een aanpak op personele ombuigingen die verder/snelser gaat dan op basis van natuurlijk verloop, inclusief een daarbij behorend frictiebudget (bestuursopdracht 3)
2. Een aanpak die zich richt op vernieuwing en verbetering van de organisatie (bestuursopdrachten 1 en 2)

Omdat deze opdrachten, hoewel ze op onderdelen samenhangen, qua aard en inhoud echt verschillen (saneren versus kwaliteit verbeteren), heeft het college gemeend deze plannen separaat op te pakken. In de uitvoering zullen beide plannen grotendeels parallel in uitvoering worden gebracht.

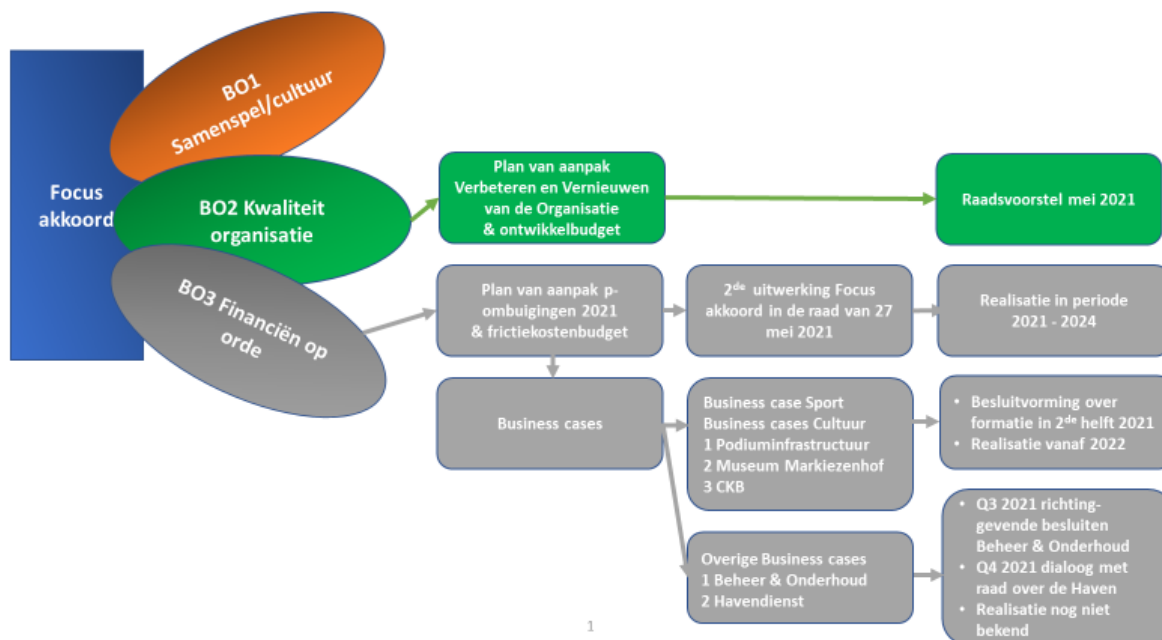
Plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten

Al eerste heeft het college zich gericht op de formatieve ombuigingen, nodig om de financiële taakstelling van 5 miljoen op de personeelslasten te realiseren. Hiertoe is in de tweede uitwerking van het Focusakkoord het plan van aanpak Ombuiging personeelslasten opgenomen. Samen met de business cases op het gebied van Cultuur en Sport leidt dit plan van aanpak tot een uiteindelijke structurele besparing van 6 miljoen op de personeelslasten. Om deze besparing te kunnen realiseren vraagt het college aan de raad een budget van 3,5 miljoen voor de frictiekosten die gepaard gaan met het afbouwen van de personeelsbezetting.

Plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie

In een tweede stap heeft het college zich gericht op het plan om te komen tot het vernieuwen en verbeteren van de organisatie. Daarmee wil het college een sterke gemeentelijke organisatie achter laten in maart 2022 en voldoen aan het FA en het amendement bij de eerste begrotingswijziging 2021.

In het volgende schema wordt de samenhang overzichtelijk weergegeven.



1

In het plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten ligt het accent dus in belangrijke mate op de financiële ombuigingen. Wat betreft de personele ombuigingen heeft het college de opdracht gekregen hierop vanaf 2021 € 3 miljoen te bezuinigen. Deze € 3 miljoen is inmiddels nagenoeg volledig ingevuld (zie separate bijlage 4 en 5). Voor deze invulling is door het college een afzonderlijk plan van aanpak vastgesteld, waarvan de aanpak ook doorwerkt naar de (extra) bezuinigingen in de latere jaren. Want vanaf 2022 komt daar nog € 2 miljoen bij en bedraagt de personele opgave € 5 miljoen. Deze resterende € 2 miljoen kan, afhankelijk van het tempo van uitvoering, volledig worden behaald door de realisatie van de

business case van Cultuur en Sport. De betreffende medewerkers daarvan zijn en worden steeds afzonderlijk geïnformeerd. Hieraan is nog wel een beperkte bezuiniging op overhead gekoppeld. Hoewel dit feitelijk een uitvoeringsplan betreft, hebben wij dit in aangepaste vorm toegevoegd als bijlage 4 om ook de raad inzicht te verschaffen in de uitgangspunten en aanpak, als onderlegger voor de aanvraag van het hierbij behorende frictiebudget. Dit mede naar aanleiding van het recente (en aangepaste) amendement frictiekostenbudget (Lokaal Realisme, GBWP en Samen0164) en bestuurlijke afstemming hierover. Wij verwachten dat hierdoor de behandeling van de aanvraag frictiekostenbudget, als onderdeel van de tweede uitwerking Focusakkoord, in de raad van juni zijn beslag kan krijgen, aangezien de voortgang (uitvoering geven aan de personele ombuigingen) niet zonder fictiekostenbudget plaats zal kunnen vinden. Uitstel van de toekenning van het noodzakelijke frictiekostenbudget leidt mogelijk tot het niet kunnen realiseren van de eerste opgaven in 2021.

Nu wordt het, met het oog op de doelstelling van het college om naast de opgave om financieel op orde te komen, ook te investeren in het achterlaten van een efficiënte, wendbare en toekomstbestendige organisatie, hoog tijd fors te gaan investeren in de verbetering van de organisatie en in onze medewerkers. Zij zijn immers ons belangrijkste kapitaal. Met deze verbetering, die deel uit maakt van de bestuursopdrachten 1 en 2, willen we niet wachten tot de komst van een vaste Gemeentesecretaris / Algemeen directeur in het 2^e halfjaar 2021. We willen nu al zoveel mogelijk de verbeteringen opstarten, en er zijn er al velen in gang gezet !! De nieuw te werven Gemeentesecretaris / Algemeen directeur krijgt de opdracht de verbeteringen voort te zetten, uit te voeren en te borgen.

Dit Plan van Aanpak (PvA) is dus niet primair gericht op bezuinigingen, maar op vernieuwing en verbetering van de organisatie. En daarmee op de verankering en borging van alle (bezuinigings-)maatregelen. Want dit laatste is hard nodig. Dit betekent dat we met dit plan ook duidelijkheid kunnen bieden aan onze medewerkers. Afgezien van het herstellen van enkele weeffouten in de organisatie en mogelijk nog een beperkt aantal accentverschillen, is er op dit moment verder geen noodzaak in te grijpen in de organisatie. Sterker nog: We hebben onze medewerkers hard nodig om al onze doelstellingen te kunnen halen. Ook daarom investeren we graag in onze medewerkers en doen wij daarnaast ook een beroep op hun eigen rol daarin.

Voor deze vernieuwing en verbetering is niet één specifiek gremium verantwoordelijk: niet de raad, niet het college, niet de gemeentesecretaris / algemeen directeur, niet de managers en niet de medewerkers, maar wij allemaal samen. Iedereen heeft daarin zijn/haar verantwoordelijkheid en moet daaraan bijdragen. Jij dus ook! Want onze gemeente is veel te mooi om niet blijvend bij te dragen aan de vernieuwing en verbetering. Dit vanuit een positieve vibe, want "the only way is up!" En samen gaat ons dat zeker lukken om weer meer de weg omhoog te vinden, want:

Bergen op Zoom: dat ben jij!

Omstandigheden

De organisatie is al geruime tijd bezig met organisatieontwikkeling. Al in 2018 is op basis van de evaluatie en het rapport van Donderwinkel een nieuwe koers ingezet. Er is destijds gekozen voor een nieuwe organisatiestructuur met dual management, er zijn kernwaarden bepaald, er is een sturingsfilosofie ontwikkeld, een organisatieregeling ingevoerd, het management is deels vervangen, de gewenste organisatie van Three Lines of Defense heeft zijn intrede gedaan. Dit alles is gepaard gegaan met veel analyses, documenten en plannen. De uitrol in de organisatie van deze keuzes vindt op onderdelen nog steeds plaats en heeft vooralsnog niet geleid tot een stabiele situatie. Uit signalen vanuit de organisatie blijkt dat veel medewerkers hierbij op grote afstand staan, het allemaal niet meer kunnen volgen en er een bepaalde gelatenheid heerst. De verdere ontwikkeling van de organisatie zou moeten gaan langs de lijn van de transformatieplannen per aandachtsgebied en het borgen van de verbeterlagen, maar de effecten hiervan worden nog niet zichtbaar. Daarnaast is gebleken dat een aantal randvoorwaarden niet is ingevoerd maar ook dat kwaliteitswaarborgen, die er voorheen wel waren, veelal zijn verdwenen. Onduidelijk is waarom en wanneer deze eerder ingezette kwaliteitswaarborgen (met name gericht op bedrijfsvoering, financiën en control) zijn losgelaten of afgeschaft.

Door diverse oorzaken is het momenteel onrustig in de organisatie. De bestuurlijke reset, de komst van een nieuw “zaken”college en een focusakkoord met een hele forse personele-financiële component vormden daartoe de basis. Daar komt bovenop de negatieve beeldvorming die regelmatig over de organisatie wordt uitgestort, waarbij medewerkers onvoldoende zicht hebben op de manier waarop hierop de achtergrond het gesprek over wordt gevoerd. Maar ook het onverwachte vertrek van de gemeentesecretaris/algemeen directeur, de recente grote uitstroom van goede medewerkers en de ervaren onduidelijkheid en onzekerheid wat er gaat gebeuren (volgt er nog meer ellende?) en waar we nu eigenlijk naar op weg zijn (stip op de horizon).

Op dit moment heeft de gemeente BoZ een Gemeentesecretaris / Algemeen directeur a.i.. Het traject van werving & selectie van een vaste GS / AD is recent gestart. Daarbij is tot nu toe uitgegaan van 1 juli 2021 als start van de nieuwe GS / AD, maar 1 september 2021 lijkt realistischer.

Er had gekozen kunnen worden voor een GS / AD a.i. die tot die tijd alleen “op de winkel past”. Daarmee zou echter kostbare verbeterijd verloren zijn gaan. Wel is het gewenst dat de nieuw te werven GS / AD nog zijn/haar stempel kan drukken op de organisatieontwikkeling. Dit plan van aanpak richt zich dus vooralsnog op een aantal verbeteracties die op korte termijn vragen om uitvoering, voornamelijk gericht om “op orde” te komen. Dit noemen we fase 1. De verdere doorontwikkeling van de organisatie is aan de vaste GS/AD in fase 2. Dit verbeterplan betreft op een aantal onderdelen een meerjarige ontwikkeling. Afhankelijk van de verbeteractie die het betreft is iets snel af te ronden, of heeft het juist een langer traject nodig om bijvoorbeeld een nieuwe manier van werken in te voeren en te borgen. Met name verbeteracties gericht op “cultuur” (houding en gedrag) vergen een langere adem. Deze acties en processen lopen daarmee over de periode van de interim GS / AD en het huidige college heen.

Recent is de concept Toekomstvisie aan de raad aangeboden. Komende periode wordt deze in overleg met de raad verder behandeld en nader ingevuld. De ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie naar een regiegemeente, zoals als handelingsperspectief is opgenomen in deze concept Toekomstvisie, is derhalve nog geen formeel besluit. Gezien de opgaven die er liggen en de wens om een toekomstbestendige, sterke en wendbare organisatie neer te zetten die efficiënt en effectief opereert, is heroriëntatie op de corebusiness en kracht van de gemeente (beleid maken, regie voeren en wettelijke taken uitvoeren) wel op korte termijn noodzakelijk. Daarbij gaan vragen als “zelf doen, samen doen of aan een ander overlaten” spelen. Koersen op een mogelijk passend model als regiegemeente, waarbij ook participatie door en met inwoners van BoZ onderdeel is, vraagt echter eerst om besluitvorming en nadere uitwerking. Reden waarom hiermee in dit PvA nog geen rekening is gehouden. Een mooie klus voor de nieuwe GS / AD.

Vorbereiding

Ter voorbereiding op het PvA Vernieuwing en verbetering organisatie is aan diverse gremia verzocht input te leveren op basis van het 7-S-model van McKinsey (zie de toelichting hierop in bijlage a). Dit is gedaan door het college, de CT-managers, de resultaatmanagers en de HR-managers. Dit is ook verzocht aan de Ondernemingsraad vanuit hun rol als vertegenwoordigend medezeggenschapsorgaan, maar zij hebben ervoor gekozen dit niet te doen omdat zij dat niet vonden passen bij hun rol in dit stadium. Waar dat wenselijk of noodzakelijk was, is mondelinge toelichting gevraagd (en ontvangen) op het door groepen ingevulde model.

Gebleken is dat er behoorlijke verschillen zitten in wat de diverse gremia zouden willen zien: van veel vernieuwing en verandering tot het vasthouden aan wat er is en het verder doorontwikkelen wat we hebben. Maar er zijn ook overeenkomsten zichtbaar geworden en juist die overeenkomsten vormen de basis voor dit PvA. Samengevat kunnen deze overeenkomsten als volgt worden weergegeven:

Nr.	Factoren	Overeenkomsten
1	Strategie	Duidelijke richting en koers Toekomstvisie Omgevingsvisie Organisatievisie
2	Sleutelvaardigheden / Kernvaardigheden	Professionalisering op inhoud en houding & gedrag Versterken lerend vermogen
3	Staf / Personeel	Trots op de organisatie Goed werkgeverschap Aantrekkelijke werkgever P&O versterken
4	Stijl van management	Dienende stijl van leidinggeven Situationeel Gericht op ontwikkeling Duidelijk zijn Voorbeeldgedrag Inspirerend
5	Systemen	Werken volgens PDCA en P&C-cyclus Systemen zijn hulpmiddel Niet meer dan nodig Werkmethodes en systemen goed/correct toepassen ICT up to date (techniek en applicaties) Informatievoorziening op orde
6	Significante waarden (gedeelde waarden / Cultuur)	Resultaatgericht Afspraken nakomen Implementeren kernwaarden
7	Structuur	Streven naar platte structuur Rolvastheid Structuuraanpassing is sluitstuk

Aanpak/Verbeteracties per factor

Onderstaand worden de diverse factoren nader toegelicht c.q. de voorgestelde aanpak en verbeteracties besproken.

1. Strategie

1	Strategie	Duidelijke richting en koers Toekomstvisie Omgevingsvisie Organisatievisie
---	-----------	---

Wat betreft de externe oriëntatie is het belangrijk de Toekomstvisie en de Omgevingsvisie met elkaar te verbinden. Afhankelijk van besluitvorming in de raad over de toekomstvisie kan de organisatievisie hieraan gekoppeld worden en de gemeentelijke organisatie op termijn worden getransformeerd als we een regiegemeente gaan worden. Hiermee is nu nog geen rekening gehouden.

De sturingsfilosofie is op 24 september 2019 vastgesteld door het vorige college. Deze is later nog uitgewerkt in een organisatieregeling. Het is belangrijk deze filosofie zoveel mogelijk vast te houden. Dit doet recht aan de wens van een duidelijke richting en koers (en aan afmaken waarmee we begonnen zijn).

In de sturingsfilosofie is een 4-tal kernwaarden geformuleerd die van kracht zijn en blijven, nl.:

- Betrouwbaar
Je weet wat je aan ons hebt
- Betrokken
We leveren toegevoegde waarde
- Vooruit
We willen presteren en bij de beste gemeenten horen
- Voor elkaar
Samenwerken, effectief, efficiënt en wendbaar

Deze belangrijke waarden zijn de grondhouding van waaruit iedere medewerker werkt of verwacht wordt te werken. We spreken elkaar daarmee vanzelfsprekend aan op houding en gedrag dat niet aansluit bij deze waarden.

In de praktijk blijkt dat deze waarden echter niet of nauwelijks expliciet bekend zijn bij medewerkers. Wellicht is dat een reden dat medewerkers het vervelend vinden als ze worden aangesproken als er iets niet goed gaat. Juist het aanspreken (en dus niet het afrekenen) is een belangrijke basis voor professioneel handelen en een professionele organisatie.

Belangrijke basis voor de vernieuwing en verbetering in termen van houding en gedrag zijn echter juist deze kernwaarden.

Actie:

- We zoeken naar mogelijkheden de kernwaarden meer “tussen de oren te krijgen”, zodat we er meer naar gaan handelen en er telkens op terug kunnen vallen. Naast het opnemen van de kernwaarden als vast onderdeel van “Het Goede Gesprek” (onze gesprekscyclus), is het belangrijk/voorwaardelijk dat de kernwaarden vertaald worden naar expliciet gedrag om in het dag en dagelijks handelen meer houvast te hebben in wat wenselijk en passend is. En daarmee het aanspreken van elkaar hierop te bevorderen.
- De kernwaarden vragen mogelijk ook om aanscherping (naast vertaling in expliciet gedrag). “Betrokken” is bijvoorbeeld méér dan “het leveren van toegevoegde waarde”, zoals dat in de sturingsfilosofie is toegelicht. De medewerkers van onze gemeenten voelen zich namelijk zeer betrokken bij onze gemeente, maar betrokkenheid gaat bijvoorbeeld ook over doen wat nodig is, inlevingsvermogen/klantgerichtheid, politiek-bestuurlijke sensitiviteit of het optimale in kwaliteit willen bereiken.
- Na vaststelling zetten we vol in op de uitvoering van de Toekomstvisie en (daarna) de Omgevingsvisie, waarbij geprobeerd wordt deze 2 visies zoveel mogelijk in combinatie uit te voeren. De organisatievisie (wat voor een soort organisatie past hierbij) is een logisch vervolg.

2. Sleutelvaardigheden / kernvaardigheden

2	Sleutelvaardigheden / Kernvaardigheden	Professionalisering op inhoud en houding & gedrag Versterken lerend vermogen
---	---	---

Deze 4 eerder geformuleerde kernwaarden (zie onder strategie) sluiten goed aan bij de eerder geformuleerde uitgangspunten van het college: Ik vertrouw je, Ik nodig je uit, We gaan vooruit. Zij vormen ook de basis voor de oproep tot mogelijkmakers: Medewerkers met lef, durf, creativiteit en verantwoordelijkheidsgevoel die niet denken in problemen maar in mogelijkheden. En die trots zijn. Trots op onze gemeente en zeker ook trots op hun bijdrage daaraan.

Aan deze mogelijkheden hebben we een permanente behoefte, in alle functies van onze organisatie: medewerkers met kwaliteitsstreven en verantwoordelijkheidsgevoel. Dit, samen met de kernwaarden, moet gaan leiden tot professionalisering op inhoud en houding & gedrag.

Geen echte wijziging dus, maar gewoon bewust onderdeel maken van een professionele organisatie.

Actie:

- **Van iedere medewerker wordt verwacht jaarlijks een beknopt, digitaal en met een standaard format persoonlijk plan (SMART) op te stellen en te bespreken met de leidinggevende in Het Goede Gesprek. Op welke manier kan de medewerker bijdragen aan onze gemeente en wat is daarvoor nodig? Dit persoonlijk plan sluit aan op de organisatiedoelen (en de vertaling hiervan in clusterdoelen) en gaat tevens in op persoonlijke doelen. Gesprekken hierover zijn geen “moetje” maar zorgen voor eigen regie en verantwoordelijkheid bij medewerkers op hun ontwikkeling.**

Voor het versterken van het lerend vermogen is zowel de organisatie als de medewerker verantwoordelijk. Daartoe zal een breed en centraal (op dit moment is het versnipperd georganiseerd) opleidings- en ontwikkelprogramma beschikbaar moeten komen. Deze opleidingen worden zoveel mogelijk in huis ontwikkeld en gegeven (“De Bergse Academie”). Te denken valt aan onderwerpen als: management development, inburgeringscursus (“Ken je stad”) introductiecursus (ook voor nieuwe raadsleden), politieke sensitiviteit, omgevingsbewust zijn, klantgericht handelen, projectmanagement, adviesvaardigheden, schrijven van college- en raadsvoorstellen, begrijpelijk schrijven, maar ook vakopleidingen.

Actie:

- **Opzetten van een breed en centraal georganiseerd opleidings- en ontwikkelingsaanbod.**

Aandacht voor kwaliteit en het permanent streven naar verbetering hoort in de haarvaten van iedere medewerker te zitten en is daarmee één van de belangrijkste waarden, die zowel betrekking heeft op professionalisering op inhoud als op houding & gedrag. Daarmee is het een permanent onderdeel van het versterken van het lerende vermogen. Kwaliteit is immers nooit uitontwikkeld. Het is ook niet voor niets dat de raad met de 2^e bestuursopdracht aandacht heeft gevraagd voor het verbeteren van de kwaliteit organisatiebreed.

Gebleken is dat diverse kwaliteitswaarborgen, die er in het verleden waren, zijn verdwenen. Borging van en meer gerichte sturing op de verbetering is mede daarom een belangrijk aandachtspunt. Daarmee is het laten landen van verbeteracties in de diverse transformatieplannen vooralsnog niet voldoende. Het verbeteren van de kwaliteit dient in deze fase meer projectmatig te worden opgezet, te starten met het ophalen bij de diverse gremia in onze organisatie (raad, griffie, college, management en de rest van de organisatie) wat verbeterd kan/moet worden. Daarnaast moet eenieder permanent de mogelijkheid hebben verbeterpunten aan te dragen.

Kwaliteitsverbetering richt zich op thema's als: in control komen, ontwikkelen en werken met dashboards, verbeteren van het documentmanagement.

Acties:

- **Opstellen van een plan van aanpak kwaliteitsverbetering, waarbij aandacht voor een kwaliteitsvisie, kwaliteitsnormen en sturing op resultaten. Hiertoe een tijdelijke kwaliteitsaanjager in te zetten met het oog op uitwerken, borgen en monitoren van het kwaliteitsdenken en handelen in de organisatie.**
- **Mailbox voor ideeën m.b.t. kwaliteitsverbetering inrichten om de organisatie uit te dagen hieraan actief bij te dragen.**

3. Staf/personeel

3	Staf / Personeel	Trots op de organisatie Goed werkgeverschap Aantrekkelijke werkgever P&O versterken
---	------------------	--

Onze medewerkers zijn erg betrokken bij onze organisatie en zijn afgelopen periode diep geraakt door de negatieve beeldvorming. Medewerkers zijn niet in de gelegenheid zich dan te verdedigen maar anderen zijn dat wel. Helaas ligt het maar beperkt in ons vermogen hierop te corrigeren. Maar er zijn wel mogelijkheden. Hier blijft een belangrijke rol voor de burgemeester, als voorzitter van de raad, de wethouder P&O, maar ook voor bestuursopdracht 1 liggen. Het lastige is dat “terechtwijzingen” in het openbaar niet werken, en vaak ook niet mogelijk zijn. Dit steekt onze medewerkers, maar we zullen moeten blijven uitleggen dat dat niet kan. Wel moeten medewerkers het vertrouwen krijgen dat we geen mogelijkheid onbenut laten om negatieve uitingen te corrigeren en hier aandacht voor te vragen. Dat hoort bij goed werkgeverschap en bij een gezonde organisatiecultuur. Daarnaast zetten we in op imagoverbetering van de organisatie, om het gevoel van trots kunnen zijn te ondersteunen.

Acties:

- **Bij negatieve uitingen over medewerkers c.q. de organisatie, in woord en schrift, de “uiters” daar telkens individueel op aanspreken.**

- Dit onderwerp adresseren in BO1.
- Start met een imago-project als onderdeel van modern P&O-beleid en betrek hierbij ook de jeugdraad.

Goed werkgeverschap en het zijn van een aantrekkelijke werkgever heeft nauwelijks iets te maken met het betalen van voldoende salaris. Het heeft veel meer te maken met dat medewerkers zich welkom en gewaardeerd voelen. Maar ook met de uitstraling van de gemeente, een aantrekkelijke werkomgeving, goed werkende en moderne systemen, het bieden van kansen en ontwikkelmogelijkheden, het benutten van onze medewerkers als belangrijkste kapitaal, rekening houdend met hoe gebruik kan worden gemaakt met wat de huidige medewerkers belangrijk vinden.

Behalve een nieuw huisvestingsconcept, waaraan inmiddels gewerkt wordt, kan worden gedacht aan: leren van uitstroom, nieuwe medewerkers welkom heten door de GS/AD, nieuwe medewerkers na 2 maanden bevragen wat hen opvalt en wat beter kan, jonge collega's/millennials een rol geven met nieuwe (digitale)tools en slimmer samenwerken, in beeld brengen en ontsluiten van ervaringen en projecten, nevenfuncties en kwaliteiten en dat behouden en benutten, betere on board en off board procedure.

Actie:

- Als onderdeel van het ontwikkelplan P&O (zie hierna) expliciet aandacht besteden hoe we als gemeente goed werkgeverschap en het zijn van een aantrekkelijk werkgever kunnen vormgeven. Hierbij eveneens de jeugdraad een plek geven.

Een belangrijke en breed gedeelde overeenkomst is ook het versterken van de P&O-kolom (daarmee bedoelen we alle functies die met HR/P&O te maken hebben). Deze noodkreet komt niet alleen van de geraadpleegde gremia, maar leeft breed in de organisatie. Het invoeren van duaal management heeft, hoewel ooit ingevoerd om tot meer aandacht voor de mens-kant te komen, tot veel onduidelijkheid en belemmeringen geleid. Duaal management kan alleen succesvol zijn als de HR-basis op orde is, maar dat is momenteel niet het geval. De keuze voor duaal management in het verleden lijkt op een structuuroplossing; ingericht omdat HR onvoldoende op orde was en niet/onvoldoende in staat de organisatie en het management op een juiste wijze te bedienen. Dit heeft geleid tot de keuze voor de inzet van HR-managers. De hieruit verwachte kwaliteitsslag is echter onvoldoende uit de verf gekomen.

Hoewel er nog geen formele evaluatie is uitgevoerd (afpraak met de OR), zijn er wel heldere signalen die we niet kunnen negeren en waar we iets mee moeten. De totale HR-kolom kost momenteel veel tijd en capaciteit. Er is veel onduidelijkheid wie nu waarvan is en het vraagt veel (onnodige en tijdrovende) afstemming. Dit geldt voor het samenspel resultaat- en HR-management en ook HR-management en vakgroep HR. Ook vernemen we veel administratieve rompslomp, zowel voor het management maar ook voor de medewerkers en HR-managers zelf. Bekend is dat in het verleden een voorstel is gedaan tot vergaande digitalisering om de administratieve last te beperken, maar daar lijkt niets mee gedaan. Medewerkers zijn in verwarring. Verbeteracties zijn niet/onvoldoende merkbaar, noch qua beleid noch qua processen, maar ook niet qua betrouwbaarheid van informatie.

En dat terwijl juist modern P&O-beleid en een adequate P&O-organisatie (op te bouwen "vanaf de tekentafel") in deze periode cruciaal is als ondersteuning van de veranderingen. Daarbij heeft de focus tot op heden vooral op HR en te weinig op de Organisatiekant gelegen, reden waarom vanaf heden weer gesproken wordt over Personeel & Organisatie.

Acties:

- Stoppen met het duale stelsel (NB: dit is geen keuze vanuit een structuuroplossing maar een onlosmakelijk onderdeel van een benodigde versterkte en verbeterde P&O-kolom, zowel qua inhoud als qua processen). De effecten hiervan voor de resultaatmanagers, die hierdoor weer integraal leiding gaan geven (span of control/attention), in gesprekken in kaart brengen. Inzetten op versterking van deze aangepaste rol (wat hebben zij nodig in de ondersteuning vanuit de nieuwe P&O-kolom en op welke wijze kunnen zij hun werk anders organiseren om de span of control/span of attention ook aan te kunnen).
- Opstellen van een PvA P&O dat gericht moet zijn op 3 aspecten:
 - Herinrichting P&O-team
 - Modernisering P&O-beleid
 - Digitalisering om administratieve lasten te beperken en meer ruimte te maken voor de eigenlijke taak.

4. Stijl van management

4	Stijl van management	Dienende stijl van leidinggeven Situationeel Gericht op ontwikkeling Duidelijk zijn Voorbeeldgedrag Inspirerend
---	----------------------	--

Wat betreft de stijl van management zal iedereen het eens zijn met de overeenkomsten. Er zijn geen andere acties nodig dan die hiervoor al impliciet genoemd zijn (kernwaarden verinnerlijken, management development, inzetten op

mogelijkmakers, uitdagen lef en durf te laten zien, trots kunnen zijn op je werk en de organisatie, denken in mogelijkheden, versterken politiek inlevingsvermogen). Maar ook fouten mogen maken, mits ervan geleerd wordt. Daarnaast ook je verantwoordelijk voelen en zodanig acteren, en afspraak = afspraak.

In het lopende managementontwikkelprogramma is al aandacht voor leiderschap, politiek bestuurlijk inlevingsvermogen, de controlrol, en financiële kennis.

Actie:

- **Het is wenselijk te toetsen of het lopende programma Management development inhoudelijk voldoende gericht is op en bijdraagt aan versterking van de beoogde managementkwaliteit en stijl. Daar waar nodig het programma hierop aanpassen/aanscherpen/expliciet maken.**

5. Systemen

5	Systemen	Werken volgens PDCA en P&C-cyclus Systemen zijn hulpmiddel Niet meer dan nodig Werkmethodes en systemen goed/correct toepassen ICT up to date (techniek en applicaties) Informatievoorziening op orde
---	----------	--

Wat betreft onze systemen ("hard en zacht") is er veel te verbeteren. Vooral op het gebied van sturing, beheersing en verantwoording. Er is reeds besloten tot 2 belangrijke acties om beter (en onafhankelijk) in control te komen. Een onafhankelijke concerncontroller is onmisbaar voor een gemeente, zeker een gemeente met onze omvang en met onze uitdagingen. Deze was er niet en dat is een reden waarom niet tijdig aan de bel is getrokken dat we in (financiële en kwaliteits-) problemen kwamen. Het koppelen van deze belangrijke functie aan de functie van concernmanager Bedrijfsvoering & Dienstverlening is niet uit te leggen. Dit nog los van het feit dat niet is nagedacht over de randvoorwaarden. Zo is er geen controlstatuut ondanks dat dit wel is opgenomen in de diverse stukken. Ook in praktische zin werd concerncontrol niet ingevuld.

Dit is gecorrigeerd met het recente besluit om de functie van onafhankelijke concerncontroller in te voeren.

Actie:

- **Opstellen van een controlstatuut met spelregels inzake bevoegdheden en verantwoordelijkheden concerncontroller.**

Dan het team Control & Audits (C&A). Ook zij vielen organisatorisch onder de concernmanager Bedrijfsvoering & Dienstverlening en waren daardoor niet in de gelegenheid objectief de vinger op de zere plek te leggen als het gaat om de bedrijfsvoeringsafdelingen en -taken. Een deel van C&A werd feitelijk ingezet om ervoor te zorgen dat onze gemeente een goedkeurende controleverklaring van de accountant ontving.

Met het ontwikkelen van risicomanagement is een eerste aanzet gegeven. Portfoliomanagement wordt momenteel opgezet.

Acties:

- **Opstellen van een plan van aanpak ontwikkeling Control & Audits.**
- **Doorontwikkelen van risicomanagement.**
- **Opzet, ontwikkeling en borging van portfoliomanagement.**

Wat betreft onze verdere systemen (ook technisch) gaat het vooral om de opzet en inrichting die moet leiden tot adequate (juistheid, tijdigheid, volledigheid) informatie. Daar hoort ook bij het niet (meer) op meerdere plekken vastleggen van dezelfde gegevens.

Acties:

- **Ontwikkelen van (sturings)dashboards voor college en management.**
- **Aanschaffen van een nieuw financieel pakket.**
- **Doorlichten en opschonen van de in gebruik zijnde applicaties (actie is reeds in gang gezet).**
- **Duidelijk introductieprogramma inrichten voor nieuwe medewerkers, zodat men de weg weet in onze systemen.**
- **Digitaal handboek ontwikkelen met formats, handleidingen en methoden op 1 plek en toegankelijk voor iedereen.**
- **Plan van aanpak Verbeteren financiële sturing, beheersing en verantwoording (Financiën op Orde) opstellen en uitvoeren.**

6. Significante waarden (gedeelde waarden / cultuur)

6	Significante waarden (gedeelde waarden / Cultuur)	Resultaatgericht Afspraken nakomen Implementeren kernwaarden
---	---	--

Over deze factor is hiervoor al het nodige opgemerkt en wordt verwezen naar de tekst over de kernwaarden onder het punt Strategie. Specifiek wordt hier nog aan toegevoegd:

- Afspraak = afspraak;
- Gebruik en accepteer geen “olifantenpaadjes”.

Daarnaast is het wenselijk dat we ook “van buiten naar binnen” aandacht geven aan onze kernwaarden: wat verwacht de samenleving aan waarde(n) van de organisatie?

Actie:

- **Per aandachtsgebied en op concernniveau (Bestuursopdracht 1) worden er veranderteams gevormd die actief de cultuurverandering langs deze waarden ondersteunen.**

7. Structuur

7	Structuur	Streven naar platte structuur Rolvastheid Structuuraanpassing is sluitstuk
---	-----------	--

In zijn algemeenheid is de huidige structuur niet het probleem. Een directie met een CT en daaronder een aantal teams (afdelingen of clusters) is een passend model voor een gemeente van deze omvang. Gediscussieerd kan worden of het CT moet bestaan uit 3 of 2 concernmanagers. Of dat er sprake moet zijn van een 1- of 2-hoofdige directie. De keuzes daarvoor zijn straks aan de nieuwe GS / AD. Voor nu is het wel belangrijk dat een aantal weeffouten, die belemmerend zijn voor een goede organisatie en voor een adequate sturing, beheersing en verantwoording, worden opgelost.

Dan hebben we het over de invoering van een onafhankelijke concerncontroller en de positionering van Control & Audits onder de GS / AD (reeds toe besloten). Daarnaast over het opheffen van het duaal management (zie onder 3, Staf/personeel), gecombineerd met het opnieuw opzetten en daardoor versterken van de P&O-functie (zowel opzet/inrichting, als beleid en systemen). Hiermee wordt het aantal managers beperkt en komt een einde aan de onduidelijke rolverdeling en de vele afstemmingen die nu moeten plaats vinden. Dat betekent dat de huidige resultaatmanagers (weer) integraal verantwoordelijk worden voor hun team en de medewerkers. De P&O-ondersteuning vindt straks plaats vanuit de nieuw in te richten centrale vakgroep. Het lijkt op dit moment niet noodzakelijk de huidige teams anders samen te stellen of daarin wijzigingen aan te brengen, behalve bij het team Financiën en P&O. Beide onderdelen moeten nog dusdanig ontwikkeld (lees: vernieuwd en verbeterd) worden dat dit noodzaakt hiervan – wellicht tijdelijk – 2 teams te maken. Daarnaast dient overigens bij de andere teams nog wel aandacht te worden besteed aan de span of control/attention (zie eerdere tekst hierover). Mogelijk kan een goede inrichting van medewerkersgesprekken hierbij behulpzaam zijn (periodiciteit, gebruik standaardformulieren, medewerkers zelf verantwoordelijk maken voor de voorbereiding en verslaglegging). Of het beleggen van coördinerende rollen bij specifieke medewerkers. Het is mogelijk dat ook andere teams op onderdelen nog zullen moeten worden aangepast. Dat zal blijken uit de diverse gesprekken die hierover zullen plaatsvinden.

Acties:

- **Opsplitsen team Financiën/P&O in 2 teams en voor beide teams verbeterplannen (zie hiervoor) opstellen en uitvoeren.**
- **Aandacht besteden aan de span of control/attention van de andere teams en doorspreken over anders organiseren van het werk om dit acceptabel en behapbaar te maken.**

Ondernemingsraad

Voor diverse wijzigingen die in dit PvA zijn genoemd heeft de ondernemingsraad adviesrecht. Dit zijn met name de wijzigingen in de structuur (stoppen dual management, opknippen team Fin/P&O). Ook heeft men op onderdelen (bijvoorbeeld wijziging van personeelsbeleid) instemmingsrecht. Dit PvA is na het voorgenomen besluit door het college voorgelegd aan de OR voor wat betreft die onderdelen.

Planning en vervolg

De planning voor het vervolg is als separate bijlage 3 toegevoegd. Deze planning is een gewenste planning met het inzicht van dit moment, waarbij sommige acties over jaren lopen. Deze planning is een hulpmiddel om de ingezette koers en acties tot een goed einde te brengen, maar nog belangrijker is de borging in de organisatie. Het betreft een integrale planning voor zowel het PvA Ombuiging personeelslasten als voor dit PvA Vernieuwen en verbeteren. Het betreft nadrukkelijk een concept dat nog intern moet worden afgestemd met het management en waarvan de uitvoering afhankelijk is van de adviezen van de OR.

Financiën

Zeker in eerste instantie is extra/incidenteel budget nodig voor al deze noodzakelijke acties. We kunnen dit beschouwen als het herstel van achterstallig onderhoud, waarbij de kosten voor de baten uitgaan. Deze eenmalige kosten worden geraamd op € 450.000. De toelichting is in bijlage b opgenomen.

Voor de uitvoering van het plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten worden de incidentele frictiekosten geraamd op 3,5 miljoen. Dekking voor deze kosten is op dit moment niet aanwezig binnen de begroting.

Personele consequenties

Dit plan heeft twee formatieve consequenties tot gevolg:

- 1 nieuwe managementfunctie als gevolg van het splitsen van het cluster FP&O in een cluster Financiën en een cluster P&O
- Het onderbrengen van de resterende 6 (van de 7) fte HR-management in het nieuwe cluster P&O.

De totale personele en formatieve consequenties zijn met dit plan nu compleet in beeld. Van zowel het plan van aanpak Ombuiging personeelslasten als dit plan voor Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie, is het integrale formatieplan in bijlage 2 terug te vinden. In totaal is 78 fte bezuinigd en per saldo (als gevolg van enkele formatie-uitbreidingen) loopt de formatie terug met 65,5 fte.

Communicatie

Het is van groot belang dat voortdurend duidelijkheid wordt geboden aan de medewerkers. Dat zal in eerste instantie zeker leiden tot discussie en mogelijk tijdelijk nog meer onrust, afhankelijk van wie het betreft. Maar de verwachting is dat daarna de rust terugkeert, zodat we weer in vertrouwen kunnen gaan bouwen aan de organisatie en de diverse acties kunnen uitvoeren.

Het management is geïnformeerd over het voorgenomen besluit van het college van 6 april 2021 en hebben inmiddels diverse vervolggesprekken plaatsgevonden om te komen tot beelden en verwachtingen bij de vervolgstappen. Het cluster Financiën/P&O is na besluitvorming door het college separaat geïnformeerd gezien de keuze dit cluster op te knippen en de HR-functie centraal te gaan beleggen. Ook is meteen na besluitvorming de OR geïnformeerd. De overige medewerkers zijn geïnformeerd in de sessie "In gesprek met" die op 8 april is gehouden en een vervolgsessie hierop. Vanzelfsprekend zullen nog diverse vervolggesprekken met diverse groepen (medewerkers, management, teams, OR) en individuele gesprekken plaatsvinden. Daarnaast benutten we diverse andere vormen van communicatie om de informatiestroom op gang te houden (denk aan nieuwsbrieven, informatie via BoZ-net)

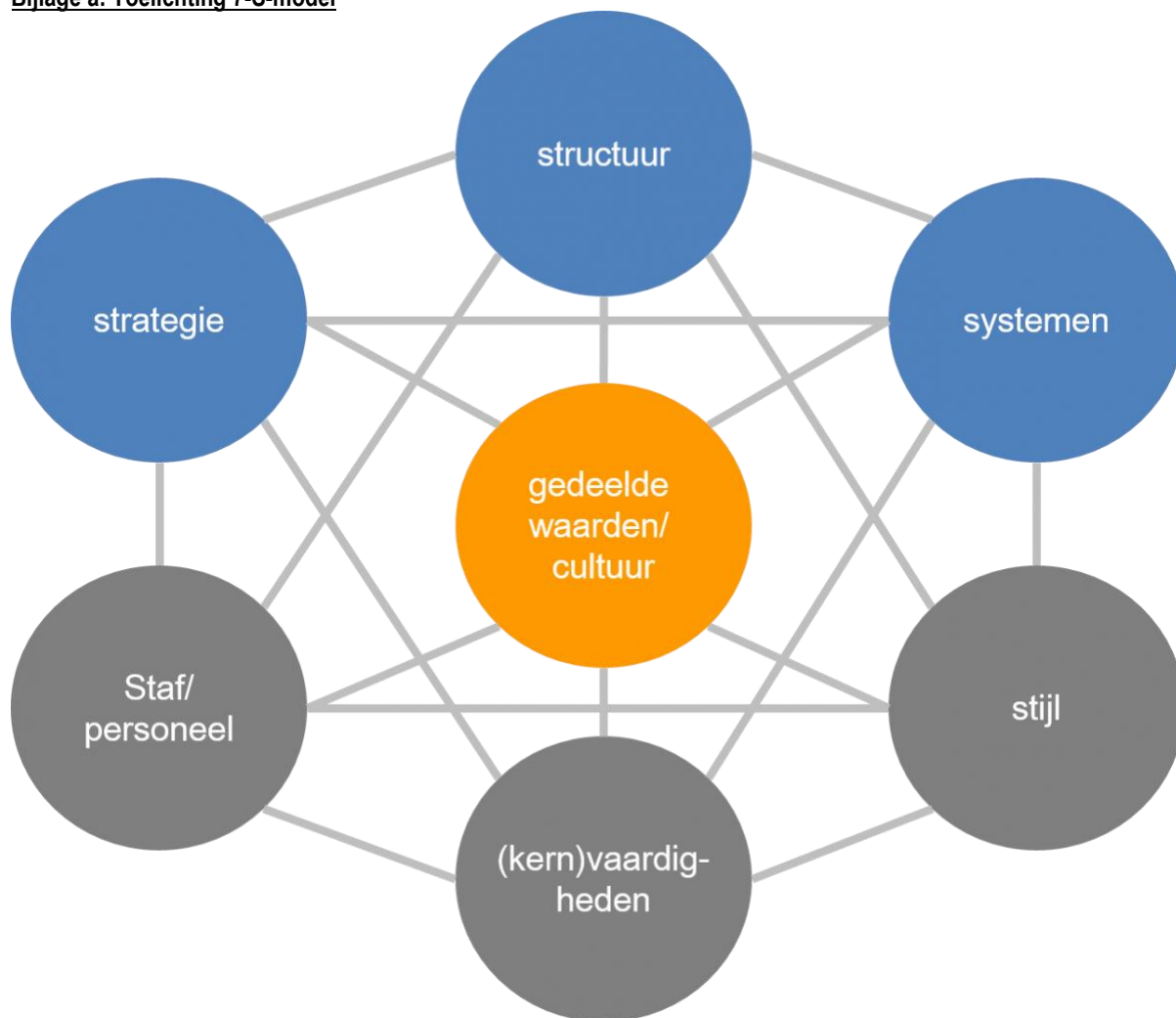
Risico's

Risico-onderdelen	NvT	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten		X		
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak			X	
3. Imago gemeente				X
4. Algemene en externe omgeving		X		
5. Veiligheid	X			
6. Financiën			X	
7. Juridisch		X		
8. Planning				X
9. Kwaliteit uitvoering				X
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners				X

Beheersmaatregelen risico's hoog

	Risico	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
3.	Imago gemeente	Slechte dienstverlening. Ongewenste uitstroom, moeite om nieuw personeel aan te trekken.	Investeren in de kwaliteit van de organisatie en voortgang van de dienstverlening, goed werkgeverschap en aantrekkelijke werkgever zijn.	College, GS/AD
8.	Planning	Ontbreken van successen en motivatie in de organisatie.	Voor de deelplannen/acties verantwoordelijken en aanjagers/veranderteams vormen/benoemen. Ambassadeurs benutten.	College, GS/AD, management
9.	Kwaliteit organisatie	Bij oplopende druk uitval en vertrek van medewerkers, verhoging van druk op zittende medewerkers/management, onvoldoende kwaliteit om de veranderingen in te zetten/te borgen.	Investeren in de kwaliteit van de organisatie, goed werkgeverschap invullen en aantrekkelijke werkgever zijn. Aandacht voor werkdruk, prioriteren (helderheid over wat wel en wat even niet/laten)	College, GS/AD, management
10.	Capaciteit organisatie en samenwerking partners	Ervaren capaciteitsprobleem blijft in stand. Onvoldoende verandervermogen organisatie.	Inzetten op het waarom en doel van deze interventie en wat het de organisatie brengt (motivatie tot verbeteren aanwakkeren). Ontwikkeling voortvarend en gericht inzetten met in aanvang extra middelen.	College, GS/AD, management

Bijlage a: Toelichting 7-S-model



Algemene uitleg over het 7s-model

Het 7S model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos en werd geïntroduceerd in 'The art of Japanese Management' in 1981. Deze werknemers van McKinsey hebben het systeem ontworpen om aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een organisatie te kunnen analyseren. Deze factoren moeten als integraal worden beschouwd en beïnvloed, om zo een effectieve en efficiënte organisatie te realiseren. Uit het model wordt duidelijk dat er geen eenduidige manier van slagen is die voor elke organisatie geldt. De benadering van elk van de 7 factoren beïnvloedt ook de andere 6 en moet deze daarom ook ondersteunen. Op deze manier worden alle factoren, en daarmee de gehele organisatie, versterkt. Belangrijk is dus dat er samenhang is tussen alle factoren.

De zeven aspecten zijn (bron: Managementmodellensite):

1. Strategie

Onder strategie verstaan we het geheel van plannen of actieprogramma's waar de organisatie van uitgaat bij haar pogingen om lange termijn doelstellingen te bereiken. Veel organisaties hebben een strategisch plan, waarin ze de strategie voor de komende periode, meestal voor langer dan een jaar en met een tijdshorizon van meerdere jaren, vastleggen. Een strategie geeft houvast bij het nemen van langtermijnbeslissingen, zoals de keuze van de marktbenadering en het doen van investeringen.

2. Structuur

De structuur van een organisatie bestaat uit verschillende elementen, zoals de bedrijfsprocessen, organigram, taken, bevoegdheden en verantwoordelijkhedenverdeling en dergelijke. Deze vormen samen het skelet van een organisatie: het zorgt er voor dat mensen weten wat er moet gebeuren en dat duidelijk is wie wat doet en hoe e.e.a. wordt afgestemd.

3. **Systemen**

Het derde hardware aspect is systemen. Systemen ondersteunen mensen bij het doen van hun werk. Denk bijvoorbeeld aan informatiesystemen, planningssystemen, beloningssystemen, kwaliteitssystemen en communicatiesystemen. Er bestaan systemen ter ondersteuning van vrijwel alle organisatieactiviteiten, inclusief managementactiviteiten. Denk bijvoorbeeld aan managementinformatiesystemen (MIS) of systemen ter ondersteuning van de besluitvorming.

4. **Staf/personeel**

Zonder mensen geen organisatie. Het aspect staf/personeel heeft alles te maken met human resource management. Elementen die bij het element staf/personeel een rol spelen zijn kennis, ervaring, deskundigheid, opleidingen, behoefte, verwachtingen, leeftijdsopbouw, groepskenmerken, groepsgedrag, motivatie en dienstverband.

5. **(Kern)vaardigheden / Sleutelvaardigheden**

Medewerkers hebben zg. 'harde' competenties: dat wat medewerkers weten, kunnen en waar ze ervaring mee hebben opgedaan en soft skills, zoals motivatie, zelfsturend vermogen en communicatieve vaardigheid.

(Kern)vaardigheden of (kern)competenties betreft dat gedeelte van de gezamenlijke kennis, kunde en vaardigheden, dat kan worden gezien als een organisatie-eigenschap waarmee de organisatie zich onderscheidt in de markt.

6. **Stijl**

Het softwareaspect stijl betreft de gemeenschappelijke stijl van denken en handelen. Dit ligt ten grondslag aan de standaard gedragspatronen die een organisatie te herkennen zijn. Dit zie je onder meer terug in de leiderschapsstijl en de manier waarom medewerkers met elkaar omgaan.

7. **Cultuur**

(incl. gedeelde waarden) De organisatiecultuur omvat de gedeelde waarden, normen, gewoontes, regels, tradities, rituelen en symbolen in een organisatie. Dit zijn de diepere drijfveren die het denken en handelen van de leiders en medewerkers beïnvloeden.

Bijlage b: Toelichting op het benodigde ontwikkelbudget voor uitvoering van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie.

Voor de volgende acties uit het plan van aanpak Verbeteren en Vernieuwen is een eenmalig ontwikkelbudget nodig om te kunnen uitvoeren/starten.

		totaal	2021	2022	2023
1	Inzetten van een tijdelijke kwaliteitsaanjager met het oog op borging van het kwaliteitsdenken en handelen in de organisatie.	€ 100	40	60	0
2	Veranderbudget - expertise veranderaanpak - Verder optimaliseren diverse processen, incl. Lean maken - Digitalisering P&O om administratieve lasten te beperken	€ 100	30	70	0
3	Verbeteren inzet systemen door inzet diverse professionals	€ 150	50	50	50
4	Werkbudget voor o.a. organiseren van werksessies en trainingen gericht op kwaliteitsverbeteringen van de totale organisatie	€ 50	20	30	0
5	Onvoorzien	€ 50	20	30	0
	TOTAAL	€ 450	160	240	50
	Bedragen *1000 euro				

Toelichting:

De benodigde investeringen in ICT-voorzieningen, zoals nieuw financieel pakket, zullen meegenomen worden in het Moederkrediet bedrijfsvoering en niet als afzonderlijke post in het ontwikkelbudget.

