

Besluit van college B&W van Huizen

Zaaknummer / Documentnummer	Z.180338 / D.1436779
Datum document	
Onderwerp	Opgavegericht werken
Opsteller	Eyden, Rob van der
Afdeling	team Personeel en Organisatie
Portefeuillehouder	G. Rebel
Vergadering van	-Niet van toepassing
Vertrouwelijkheid	Openbaar
Geheimhouding	Nee
Embargo t/m	
Besluit	Akkoord (Ongewijzigd besloten)
Datum besluit	31 januari 2023

Toelichting besluit

- | | |
|---------------|--|
| Advies | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kennisnemen van het voornemen om de kernprincipes van Opgavegericht werken (zoals beschreven in hoofdstuk 1 en 2 van het Advies OGW; bijlage 1) te adopteren: <ul style="list-style-type: none"> - Als element in de sturingsfilosofie van CMT en college voor de gemeentelijke organisatie (sturingsfilosofie wordt nu ontwikkeld als onderdeel van het reisprogramma). - Als element in het ontwerp voor de opnieuw te starten jaarplannen voor concern, afdelingen en teams en de manier waarop hierover wordt gerapporteerd aan college en raad (oa tbv motie Sturen op termijnen). Daarbij gaat het vooral om het duidelijk onderscheiden van de verschillende werksoorten (reguliere processen, beleidsprocessen, projecten/programma's en opgaven) 2. Kennisnemen van de volgende vervolgstappen om verder invulling te geven aan Opgavegericht werken binnen de gemeente (in lijn met hoofdstuk 3 van het Advies OGW): <ul style="list-style-type: none"> - Vanuit de afdelingen en teams die actief zijn of worden met opgaven (vooral MO/MB, OMG/OW, OOV) in de |
|---------------|--|

eigen jaarplannen uitwerken hoe verschillende werksoorten (reguliere processen, beleidsprocessen, projecten/programma's en opgaven) explicieter kunnen worden onderscheiden; daarmee kiezen van eerste opgaven en eerste ervaring opdoen met opgavegericht werken.

- Opstarten van het 'gilde opgavegericht werken' als afdeling overstijgende vakgroep voor collega's die met opgaven werken of gaan werken.
- Vanuit P&O uitwerken van een opleidingsaanbod mbt Opgavegericht werken, met uitnodiging naar de betrokken afdelingen en 'het gilde' om hier gebruik van te maken.
- Beëindigen van de werkgroep Opgavegericht werken in huidige vorm.

3. Instemmen met het voorstel om een initieel (opleidings-) budget van eur 15.000,- beschikbaar te stellen aan het gilde voor het verder ontwikkelen van de kennis en vaardigheden met betrekking tot opgavegericht werken en dit te dekken vanuit de incidentele middelen van de organisatiescan.

Gewijzigd besloten

Aanleiding

De werkgroep Opgavegericht werken is één van de werkgroepen binnen het reisprogramma. In de rapportage van de organisatiescan rapporteerde BMC onder andere: 'De samenleving vraagt om integrale oplossingen'. Opdracht aan de werkgroep was om te onderzoeken wat OGW omvat, wat gemeente Huizen daaraan kan hebben en hoe daar invulling aan gegeven kan worden. In mei 2022 is de werkgroep Opgavegericht Werken (OGW) gestart met de uitwerking.

Kaders

- Collegeprogramma 22-26
- Bestuurlijke opdracht voor reisprogramma
- Lonkend Perspectief

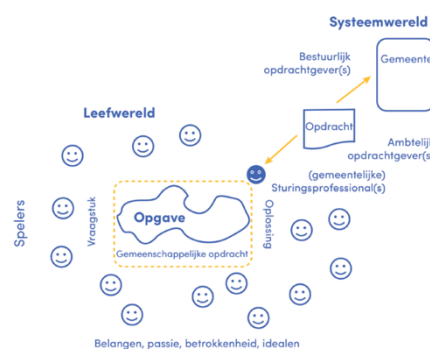
Doel/beoogd effect

- Als gemeente effectiever worden in het integraal bijdragen aan grote maatschappelijke domein-overstijgende opgaven binnen de gemeente
- De organisatie in de breedte kennis laten maken en invulling laten geven aan opgavegericht werken.

Argumenten

1.1 Effectiever worden in Opgavegericht werken past bij de ambities in het collegeprogramma 22-26; we zijn er nog niet goed in en het levert veel op

Zowel in de rapportage van de organisatiescan als in het collegeprogramma 22-26 wordt het belang van werken aan maatschappelijke uitdagingen en integraal werken onderschreven. BMC: “Een onmiskenbare ontwikkeling in het publieke domein is dat maatschappelijke opgaven een opgavegerichte aanpak vereisen waarbij ook de relatie met samenwerkingspartners, inwoners en bedrijven zichtbaar en merkbaar verandert. ... De meeste (grote) opgaven kunnen inmiddels niet meer sectoraal aangevlogen worden en vragen om domeinoverstijgend denken en integraal werken.”



In de organisatiescan wordt ook geconstateerd dat we daar nog niet altijd goed in zijn: ‘Leiderschap wordt individueel ervaren en niet collectief’; ‘Ervaren eilandjescultuur en hiërarchie

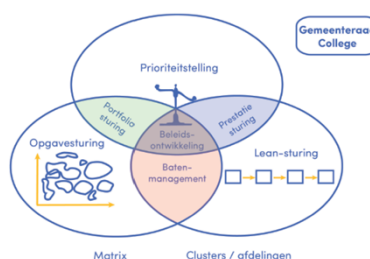
bemoeilijken integrale aanpak en oplossingen’.

De werkgroep komt tot de conclusie dat bredere toepassing van OGW belangrijke toegevoegde waarde heeft voor onze organisatie. Die toegevoegde waarde zit vooral in een betere dialoog tussen samenleving/politiek/bestuur/ambtelijke organisatie, een gemeente die zich beter aanpast aan veranderingen in de omgeving en een gemeente die beter in staat is om de opgave te helpen realiseren.

1.2 Opgavegericht werken draagt bij aan de gewenste toekomst voor gemeente Huizen

Toepassen van de principes van OGW draagt er aan bij we de voor gemeente Huizen relevante maatschappelijke opgaven doorlopend in beeld hebben; dat we duidelijke keuzes maken over de opgaven waaraan we (tijdelijk) bij willen en dragen en hoe we dat willen doen; dat CMT, college en raad regelmatig gerapporteerd wordt over de voortgang in het werken aan de opgaven en dat de ambtelijke inzet voor het werken aan de opgaven duidelijk geprioriteerd en zo nodig aangepast wordt ten opzichte van andere werkzaamheden binnen de gemeente.

1.3 Opgavegericht werken moet geen ‘losse flodder’ worden, maar juist haar plek vinden in samenhang met



andere activiteiten binnen de organisatie

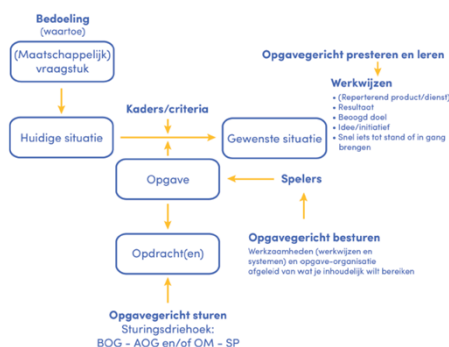
Belangrijke les uit de ervaringen met OGW in andere gemeenten is dat geïsoleerd werken aan opgaven een risico is. Het gaat niet alleen om de opgaven, maar ook om het onderscheiden van de andere werksoorten: reguliere processen, beleidsprocessen, projecten/programma's en opgaven. En daar dan ook gezamenlijk over prioriteren. Het opnemen van de principes van de OGW in de organisatiebrede sturingsfilosofie, helpt om het onderscheid in verschillende werksoort duidelijker te gaan maken, daar ook een gezamenlijk jargon in te ontwikkelen en om werkmethoden en vaardigheden voor ieder van die werksoorten verder te ontwikkelen.

1.4 Besluitvorming van college over opgavegericht (be)sturen wordt later gevraagd op basis van de volledige sturingsfilosofie

In dit voorstel is het advies om kennis te nemen van kernprincipes van Opgavegericht werken. Een besluit daarover wordt nu dus nog niet van het college gevraagd. De intentie van het CMT is om de principes van opgavegericht werken onderdeel te maken van de concernbrede sturingsfilosofie. Daar wordt nu nog aan gewerkt. Om het college in staat te stellen een integraal beeld te vormen van de boogde sturingsfilosofie, volgt besluitvorming dus op basis van de volledige uitwerking.

2.1 Verdere invulling van opgavegericht werken vooral binnen en met de afdelingen vorm geven

Er zijn vele routes mogelijk voor de verdere ontwikkeling van opgavegericht werken in de gemeente. De werkgroep heeft lang op het spoor gezeten van een beperkt aantal specifieke pilot-



opgaven om meer ervaring op te doen met de beoogde werkwijze. Op basis daarvan zou dan advies volgen over vervolg en verdere inrichting. Dat geeft de mogelijkheid om werkwijze in praktijk en op bescheiden schaal te ontwikkelen en ervan te leren. Het nadeel van die invoeringsstrategie begon voor de werkgroep steeds zwaarder te wegen: pilot opgaven zouden te veel vanuit de werkgroep op de betrokken afdelingen worden 'afgevuurd' / geen logische fit hebben met het al lopende ontwikkelpad binnen de afdelingen en domeinen. Daarom nu dus het advies om de verdere invulling vooral mét de afdelingen en teams verder vorm te geven. Zie onder Alternatieven voor andere mogelijke invoeringsstrategieën die de werkgroep heeft overwogen.

3.1 Extra (opleidings-)budget voor het gilde maakt benodigde professionalisering mogelijk

In de praktijk toepassen van de principes van OGW vereist verdere professionele ontwikkeling binnen de organisatie. Dat geldt voor alle rollen die in opgavegericht werken worden

onderscheiden: bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever, opgaveregisseur, andere sturingsprofessionals, maar ook lijnmanagers en medewerkers. Een gedetailleerd opleidingsplan is nog niet gemaakt. Daarvoor is het Gilde zelf aan zet. Inschatting van de werkgroep is dat bestaande, reguliere opleidingsbudgetten niet voldoende ruimte bieden hiervoor. Daarmee adviseren we een extra (opleidings-)budget van € 15.000,- beschikbaar te stellen aan het Gilde voor het doen organiseren van opleidingen met betrekking tot opgabegericht werken. Van dit extra opleidingsbudget kunnen inhouse - opleidingen / kennissessies worden bekostigd of verdiepende individuele opleidingen die er hier aan bijdragen. Dekking van dit budget komt uit het incidentele budget voor het concern ontwikkelprogramma.

Kanttekeningen

- Opgavegericht werken vraagt om actief 'de deuren en ramen van het gemeentehuis open te zetten'. Alleen dan kan samen met de samenleving aan de opgaven worden gewerkt. Dat betekent dat bestuur en politiek aan inhoudelijke inbreng en draagvlak / medeverantwoordelijkheid winnen, maar deels ook eenzijdige controle verliezen.
- Hoe planning en voortgangsrapportage over opgaven (en ander werksoorten) zo goed mogelijk kan samenkomen met de bestaande P&C-cyclus moet nog verder worden onderzocht.

Alternatieven

Alternatief voor het hierboven beschreven advies om OGW een plek te geven in de sturingsfilosofie van het concern, is 'blijven doen wat we doen': géén specifieke inspanning op het versterken van opgabegericht werken. Indruk van de werkgroep is dat dat onvoldoende antwoord geeft op het beroep vanuit de samenleving en opdracht van college om beter en effectiever te worden in integraal werken aan belangrijke maatschappelijke opgaven. Het níet vaststellen van de principes van OGW, zal onvoldoende trigger geven voor de ambtelijke organisatie om beter te worden in opgabegericht werken.

Andere invoeringsstrategieën voor opgabegericht, die de werkgroep heeft overwogen:

- 'big-bang introductie': meteen over de volle breedte invoeren en doorvoeren van benodigde aanpassingen in organisatie-inrichting (te grote impact; beperkte kans van slagen door beperkt eigenaarschap).
- pilot-opgaven: starten met klein aantal opgaven, waarin de werkwijze wordt uitgeprobeerd en geëvalueerd. Op basis daarvan advies over vervolg en verdere inrichting (geeft mogelijkheid om werkwijze in praktijk en op bescheiden schaal te ontwikkelen en ervan te leren. Nadeel: pilot opgaven zouden teveel vanuit de werkgroep

op de betrokken afdelingen worden 'afgevuurd' / geen logische fit vormen met het al lopende ontwikkelpad binnen de afdelingen en domeinen)

- 'opgavegesprekken': kleine start door bij alle lopende projecten en programma's tweemaal per jaar een opgavegesprek te voeren tussen opdrachtgever en opdrachtnemer: wat zijn ontwikkelingen in de buitenwereld? Wat betekenen die voor de eerder vastgestelde doelstelling / opdracht / invulling van het project? (kan zeker een waardevol ingrediënt zijn; ook voor de nu voorgestelde vervolgstappen; maar voelt te klein om het daar bij te laten)
- 'blijven doen wat we doen': geen specifieke inspanning op versterken opgavegericht werken (onvoldoende antwoord op beroep vanuit de samenleving en opdracht van college)

Financiën

Enige financiële consequentie van dit voorstel is het beschikbaar stellen van een extra (opleidings-)budget van eur 15.000,- aan het gilde. Dekking van dit budget wordt geadviseerd uit het incidentele budget voor het concern ontwikkelprogramma. Met college is eerder afgesproken dat significante uitgaven uit dit budget vooraf worden voorgelegd in het college. NB: dit voorstel gaat NIET over budgetten voor het inhoudelijke werk aan opgaven.

Participatie

Nu nog niet van toepassing. Komt wel aan de orde als we een 'lokale agenda van maatschappelijke opgaven' willen opstellen of als het gesprek met inwoners en andere externe partners wordt gezocht over scope / visie / doelstelling / rolverdeling voor specifieke opgaven.

Communicatie

Met de instemming van het CMT worden de medewerkers via de interne communicatiekanalen (o.a. InHuiz) geïnformeerd over opgavegericht werken en de vervolgstappen. In de berichten en presentatie wordt uitgelegd wat opgavegericht werken betekent voor onze organisatie en de medewerkers. De communicatie zal in lijn zijn met de communicatie over de Roadtrip.

Uitvoering en evaluatie

Met de door het CMT goedgekeurde vervolgstappen, zijn vooral de afdelingshoofden en teamleiders van de betreffende afdelingen en teams aan zet om verder invulling te geven aan OGW: op welke opgaven moet vooral worden ingezet? Hoe kan explicieter onderscheid gemaakt worden tussen processen, projecten, programma's en opgaven? Hoe kunnen de rollen die binnen OGW worden onderscheiden duidelijker invulling krijgen?

En hoe kunnen specifieke opgaven verder worden opgepakt (afbakening opgave, in kaart brengen actoren, opgave plan, bemensen opgave team, vrijmaken of werven van capaciteit)?

Leden van het op te starten Gilde OGW (incl. organisatieadvies) kunnen hierbij adviseren en ondersteunen. Op basis van de eerste analyses en activiteiten binnen de meest betrokken afdelingen en teams komt het Gilde OGW met een nieuw CMT / college voorstel voor de verdere inrichting van opgavegericht werken in de gemeente (uiterlijk Q4 '23).

Het Gilde zal ieder half jaar (vanaf Q4 '23) een evaluatie van de activiteiten tot dat moment uitvoeren en een rapportage daarover opleveren. De leerdoelen beschreven in bijlage 3 van het advies vormen de basis voor de evaluaties.

De Raad wordt over dit besluit en de vervolgstappen geïnformeerd via de met de Raad afgesproken grote projecten rapportage.

Geheimhouding | Niet van toepassing.

Mede geadviseerd door | CMT (7/12/22)
P&O (tbv opleidingsplan en opleidingsbudget)

Bijlagen |
1. Advies Opgavegericht Werken
2. Inspiratiegids Opgavegericht werken VPNG