

Besluit van college B&W van Huizen

Zaaknummer / Documentnummer	Z.180338 / D.1298965
Datum document	9 maart 2022
Onderwerp	Eindrapportage en opvolging organisatiescan BMC
Opsteller	Eyden, Rob van der
Afdeling	team Personeel en Organisatie
Portefeuillehouder	M. Verbeek
Vergadering van	-Niet van toepassing
Vertrouwelijkheid	Openbaar
Geheimhouding	Nee
Embargo t/m	
Besluit	Akkoord (Ongewijzigd besloten)
Datum besluit	18 maart 2022

Toelichting besluit

- | | |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Advies | <ol style="list-style-type: none"> 1. Kennisnemen van de eindrapportage over de organisatiescan (bijlage 1) en onderschrijven van de conclusies en aanbevelingen van het rapport 2. Kennisnemen van de ambtelijke inventarisatie van (maatschappelijke) opgaves voor de komende 4 jaar (bijlage 2) 3. Informeren van de gemeenteraad over advies 1 en 2 met een raadsbrief (bijlage 4, volgt na eerste bespreking in college) 4. Kennisnemen van de ontwikkelstrategie om opvolging te geven aan de aanbevelingen in de organisatiescan (bijlage 3) en deze te zijner tijd ter beschikking te stellen aan de informateur en tot die tijd geheimhouding op te leggen conform artikel 55 van de gemeentewet 5. Instemmen met bijgevoegd persbericht als ondersteuning bij een persgesprek waarin de media wordt geïnformeerd over de afronding en opvolging van de organisatiescan (bijlage 5) |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Gewijzigd besloten

Aanleiding

Voorjaar 2021 zijn college en leiding van de ambtelijke organisatie in gesprek gegaan over de knelpunten in de bedrijfsvoering op basis van verschillende externe ontwikkelingen en interne (on)mogelijkheden. Centrale vraagstelling was wat er nodig is om onze organisatie toekomstbestendig te maken. Uw college heeft de analyse onderschreven, maar constateerde ook dat de financiële middelen beperkt zijn en dat een externe validatie van de analyse en omvang van de vereiste investeringen gewenst is. Vervolgens heeft uw college eind augustus de onderzoeksopdracht voor de organisatiescan vastgesteld en is na een meervoudige onderhandse aanbesteding BMC geselecteerd voor de uitvoering van het onderzoek. BMC heeft het onderzoek met stevige inzet van de eigen organisatie conform planning uitgevoerd en het voorliggende eindrapport opgeleverd.

Uw college heeft de rapportage door BMC gepresenteerd gekregen en de uitkomsten op 15 februari 2022 met de leden van het CMT besproken, waarop u het volgende heeft besloten: “Na een vruchtbaar gesprek wordt gezamenlijk geconcludeerd dat er draagvlak en behoefte is aan een compleet plan van aanpak en daaraanvolgend implementatie op basis van het BMC rapport en dat het college graag ziet dat het CMT daar collectief de trekkersrol in zal vervullen.”

De ambtelijke leiding onderschrijft de conclusies en aanbevelingen in het rapport en presenteert u met dit voorstel de ontwikkelstrategie om opvolging te geven aan de aanbevelingen.

Kaders

- Meerjarenbegroting 2022 – 2025

Doel/beoogd effect

1. Dienstverlening aan inwoners voldoet aan wettelijke eisen en is doeltreffend en tijdig.
2. Toekomstbestendige inrichting van de organisatie, zowel kwalitatief als kwantitatief.
3. Autonome bestuurskracht van de gemeente garanderen en een aantrekkelijke samenwerkingspartner in de regio blijven.

Argumenten

1.1 Belangrijkste aanbevelingen

Voor de managementsamenvatting en inhoudelijke analyses verwijzen we u naar het rapport in bijlage 1. Heel in het kort formuleert BMC het advies als volgt: *“Uitdaging voor gemeente Huizen is vooral om de ontwikkeling van de verschillende afdelingen/domeinen beter op elkaar af te stemmen en in lijn te brengen met koers en richting van de organisatie en het op peil brengen en houden van de bezetting.”*

Daaraan gekoppeld doet BMC de volgende aanbevelingen:

- Zorg voor voldoende capaciteit en expertise in het Fysieke Domein;
- Zet extra in op bedrijfsvoering;
- Handhaaf de capaciteit in het Sociaal Domein;
- Koester de betrokkenheid en loyaliteit van medewerkers;
- Vergroot het strategisch vermogen van de organisatie;
- Investeer in strategische personeelsplanning;
- Schep (meer) helderheid in rollen, taken en verantwoordelijkheden (m.b.t. integraal management) en;
- Bevorder integraal en domein-overstijgend werken en denken.

1.2. De conclusies en aanbevelingen zijn herkenbaar en bieden waardevolle aanknopingspunten voor ontwikkelagenda

Bijna een jaar geleden zijn het college en de ambtelijke leiding samen op pad gegaan om gevoelde knelpunten in de organisatie te duiden. Belangrijke stap daarin was om op basis van de ambtelijke analyse en aanbevelingen een spade dieper te gaan, door een extern bureau te vragen de analyse te 'verifiëren' en de organisatie als geheel ook te benchmarken met vergelijkbare gemeenten. Dat is ook gebeurd en die externe reflectie op de organisatie is waardevol en levert voldoende aanknopingspunten op om een ontwikkelagenda op te zetten.

1.3. Onderschrijven van conclusies en aanbevelingen door college is belangrijk voor vervolg

Voorwaarde voor een succesvolle ontwikkelagenda is onderschrijven van de analyse, conclusies en aanbevelingen van BMC, zowel van de ambtelijke leiding als van het college. De onderzoekers hebben met veel collega's gesproken en de uitkomsten zijn herkenbaar. De ambtelijke opgave is dan ook niet enkelvoudig, maar meervoudig; investeren in expertise en capaciteit, maar ook in scholing, sturing, cultuur en het samenspel met college en raad.

2.1 Dienstverlening aan de inwoner en bijdragen aan maatschappelijke opgaves staan centraal in de komende 4 jaar

Een belangrijke constatering in het BMC rapport is het dat koers en richting van en voor de organisatie onvoldoende helder zijn. Eén aspect daarvan betreft de politiek-bestuurlijke koers en daarvoor is het document in bijlage 2 opgesteld. Uitgangspunt daarbij is dat we als organisatie helder formuleren aan welke maatschappelijke opgaves we willen bijdragen. Dit dient een aantal doelen. Intern is het een belangrijk communicatiemiddel over de koers en richting van onze inspanningen. Daarmee kunnen we onze inzet doelmatiger maken, maar ook effectiever (domein overstijgend) samenwerken. Extern voor inwoners is het ook een potentieel communicatiemiddel. Op de website en via onze andere kanalen kunnen we vertellen waar we voor staan en wat we willen bereiken.

2.2 Maatschappelijke en organisatorische opgaven vragen om politiek-bestuurlijke afstemming en richting

Belangrijkste op dit moment is om politiek en bestuur mee te nemen in de maatschappelijke en organisatorische opgaves zoals we die nu zien. Een deel heeft het karakter van bestaand beleid dat om aanpassing en/of herfinanciering vraagt en een deel betreft nieuwe ambities en de (politieke) keuzes die dat vergt. Het is een stevig pakket dat in het licht van de andere (financiële) politieke en organisatorische wensen financieel moeilijk is te vertalen.

3.1 Het collegevoorstel inclusief bijlagen 1 en 2 ter beschikking stellen aan de raad

In het kader van de gemeenteraadsverkiezingen en de vorming van een nieuw college adviseren wij om naast het beschikbaar stellen van het BMC rapport, ook de inventarisatie van maatschappelijke en organisatorische opgaves te presenteren aan de raad. Niet alleen omdat bij ambities ook uitvoeringskracht hoort, maar ook omdat het de inhoudelijke en financiële afwegingen transparant maakt en zowel het (nieuwe) college, als de raad (in nieuwe samenstelling) in positie brengt voor de keuzes die noodzakelijk zijn bij de uitwerking van de ontwikkelagenda. Zie de nadere toelichting onder het kopje communicatie.

4.1 Nu eerst een ontwikkelstrategie, pas later concrete plannen van aanpak

De organisatiescan heeft een gedegen analyse opgeleverd van hoe we er voor staan. En een fors aantal aandachtspunten en aanbevelingen. Daar op een goede manier opvolging aan geven is geen 'quick fix', maar vraagt om een serieus ontwikkelprogramma. Om daar binnen een paar weken na het opleveren van de rapportage een gedetailleerd plan van aanpak voor op te leveren, zou geen recht doen aan de breedte en complexiteit van de aanbevelingen. Daarom heeft het CMT ervoor gekozen om als eerste stap een aantal belangrijke aanbevelingen te selecteren en om voor die onderwerpen een ontwikkelstrategie vast te stellen. Per aanbeveling is er een uitwerking gemaakt van:

- Waar hebben we het op dit onderwerp over / wat is de kern van het probleem?
- Wat moet deze opgave concreet gaan opleveren / wat is de doelstelling?
- Hoe, met wie en wanneer gaan we hier invulling aan geven?

Gezien de korte tijd die beschikbaar was tussen de oplevering van het rapport en behandeling door uw college heeft de ontwikkelstrategie nu dus nog een sterk procesmatig karakter.

4.2 Eerste focus op: versterken fysiek domein, versterken

bedrijfsvoering, introduceren opgavegericht werken (integraal en domein overstijgend), implementeren strategisch HRM.

Voor ieder van deze onderwerpen is een eerste uitwerking gemaakt (gebundeld in bijlage 3). Het versterken van strategisch vermogen en ook de organisatiecultuur komen daarbij op meerdere plekken aan bod. De gekozen ontwikkelstrategie is een combinatie van urgente ingrepen, waar we op korte termijn invulling aan willen geven, en onderwerpen waar we meer tijd willen nemen om ze goed te onderzoeken en verbeteracties in gang te zetten.

4.3 Nieuw college in positie brengen voor sturing op de organisatorische ontwikkeling

Een serieus ontwikkelprogramma van de interne organisatie voor de komende jaren, verdient sturing van het nieuwe college. De opzet en timing van de organisatiescan is er van begin af aan ook op gericht geweest om de resultaten ter beschikking te kunnen stellen voor de formatiebesprekingen na de gemeenteraadsverkiezingen. Daarom stellen we voor om de ontwikkelstrategie aan te bieden aan de informateur.

5. Instemmen met bijgevoegd persbericht (bijlage 4)

Zie de nadere toelichting onder het kopje Communicatie.

Kanttekeningen

N.v.t.

Alternatieven

Belangrijke constatering is dat zowel ambtelijk als bestuurlijk het rapport van BMC herkenbaar is en de aanbevelingen worden onderschreven. Dat betekent dat er weinig alternatieven bestaan. Keuzes zijn er natuurlijk wel in de uitvoering van de aanbevelingen. Deze keuzes – alternatieven zo u wilt – zijn ingekaderd door wettelijke eisen waaraan we moeten voldoen, inspectie-vereisten en de normale eisen van dienstverlening. In de door ons en uw raad te formuleren ambities zit wel ruimte om te kiezen.

Financiën

Zoals hierboven toegelicht is er op dit moment nog geen gedetailleerd plan van aanpak op basis waarvan de kosten goed zijn te becijferen. De volgende kosten kunnen wel worden verwacht:

- Kosten voor tijdelijke of structurele verschuivingen en/of uitbreidingen in formatie (hierbij kunnen we u meegeven dat de loonsom (2022) voor een beleidsmedewerker €97.000,- op jaarbasis bedraagt.)
- Kosten voor tijdelijke externe inhuur voor specifieke expertise en/of ondersteuning voor de beschreven verbeteracties (het reguliere budget voor tijdelijke inhuur is voor 2022 al volledig

ingezet; in de reserve Organisatieontwikkeling is nog wel ruimte beschikbaar).

In de financiële bijlage bij de ambtelijke inventarisatie van (maatschappelijke) opgaven (bijlage 2) is een inschatting gemaakt van de incidentele en structurele kosten voor bestaand en nieuw beleid.

Participatie

N.v.t.

Communicatie

Het rapport van BMC geeft een herkenbaar beeld van waar de gemeente Huizen nu staat er wat er nodig is om toekomstbestendig te zijn. De afgelopen jaren is er veel veranderd in de binnen- en buitenwereld en dat doet een beroep op doorontwikkeling van gemeentelijke organisaties. Aan de vooravond van een nieuwe raadsperiode is het dan ook goed om onze inhoudelijke ambities, de organisatorische opgaven en de kosten hiervan in beeld te hebben, daar met de raad het gesprek over te voeren en dat te laten zien aan onze inwoners. Zij zijn immers degenen voor wie wij ons werk doen en zij hebben recht op duidelijkheid over de keuzes die moeten worden gemaakt en de kosten die daarmee gemoeid zijn. Via een persgesprek, dat wordt ondersteund met een persbericht, maken wij de opgave waar we voor staan en het proces hoe wij met die opgave aan de slag willen gaan bekend.

Uitvoering en evaluatie

Na instemming van het college op de beschreven ontwikkelstrategie zal het CMT de verdere uitwerking in gang zetten. Die uitwerking bestaat uit de volgende stappen:

- Informeren van de organisatie
- Toewijzen van verantwoordelijkheden
- Formeren van werkgroepen
- Uitwerken van ontwikkelopgaven en wat daar voor nodig is (oa interne capaciteit, externe ondersteuning en kosten)
- Opstarten van inhoudelijke analyse en verbeteracties (na besluitvorming)

Op een aantal onderwerpen uit de rapportage van de organisatiescan is nu nog geen ontwikkelopgave uitgewerkt. Het gaat dan onder andere om digitalisering, informatiemanagement en datagedreven werken; en om de verhouding tussen ambtelijke organisatie, college en raad. Realisering van de geschetste ontwikkelagenda in volle breedte zal veel vragen van het leiderschap en raakt nadrukkelijk ook de organisatiecultuur. Dat is een opgave op zich, Ook op deze thema's volgt dus nog nadere analyse om de bevindingen en aanbevelingen te duiden en om richting te geven aan eventuele verbeteracties. Gesprek hierover zal gevoerd worden binnen het CMT, breder binnen de organisatie en ook met het college.

Een specifieke vervolgactie met betrekking tot 'artikel 213a': voor 2022 is de organisatiescan opgenomen als één van de drie voor

2022 geplande onderzoeken in het kader van artikel 213a Gemeentewet^[1]. Bij de organisatiescan geeft met name de benchmark een beeld in hoeverre de organisatie doelmatig is opgebouwd in vergelijking met vergelijkbare organisaties. De verantwoording over het onderzoek en de uitkomsten krijgt dus een plek in de paragraaf bedrijfsvoering in de jaarstukken 2022. Ondermeer in het kader van deze afspraken legt het college de uitkomst van de organisatiescan ook voor aan de raad en rapporteert hierover bij de aanbidding van jaarrekening.

Met betrekking tot de aansturing van de vervolgacties:

- Centrale ambtelijke sturing en afstemming wordt belegd in het CMT, met aparte opdrachtgevers voor iedere specifieke opgave.
- De tweede dimensie is het college als dagelijks bestuur van de gemeente. Het college is verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering en maakt afspraken met de directie over de uitvoering en kaders waarbinnen geopereerd wordt. Het college zal dan ook actief worden betrokken bij de verdere uitwerking. Het college zal regelmatig worden gerapporteerd over de voortgang. De portefeuillehouder personeel en organisatie is hiervoor het eerste aanspreekpunt.
- De raad wordt in het kader van artikel 213a meegenomen in het onderzoek, de bevindingen en de uitkomsten, zoals direct hierboven beschreven. Daarnaast zal de raad logischerwijs bij de begrotingseffecten van de maatregelen betrokken worden. Hierbij zal aansluiting worden gezocht bij de reguliere planning- en controlecyclus; voorjaarsnota en begrotingsvaststelling.

^[1] Artikel 213a van de gemeentewet beschrijft de instelling van de onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid en beoogt de transparantie van gemeentelijk handelen te vergroten en de publieke verantwoording daarover te versterken. De bevindingen van de onderzoeken naar doelmatigheid en doeltreffendheid legt het college dan ook neer in rapporten voor de raad. De rapporten dienen volgens artikel 197 tweede lid van de Gemeentewet te worden gevoegd bij de jaarrekening en het jaarverslag (de Jaarverantwoording). Dat betreft de verslagen die lopende het verslagjaar zijn afgerond.

Geheimhouding

Om het nieuwe college in positie te brengen voor sturing op de opvolging van de organisatiescan, wordt de ontwikkelstrategie (bijlage 3) nu niet openbaar gemaakt, maar te zijner tijd aangeboden aan de informateur. Op dat moment vervalt de geheimhouding.

Mede geadviseerd door

Bijlagen

1. BMC eindrapport organisatiescan Huizen – Een spade dieper
2. Ambtelijke inventarisatie opgaven 2022-2026
3. Ontwikkelstrategie opvolging organisatiescan (niet openbaar)
4. Raadsbrief
5. Persbericht (wordt nog nagestuurd)