



# ROADTRIP

16 maart 2022 -

Onze organisatie  
beter maken

# CONCERN ONTWIKKELAGENDA 2022/2023



Doelstelling:

*“Doelgericht en in samenhang toe werken naar een toekomstbestendige inrichting van de organisatie, zowel kwalitatief, kwantitatief en in cultuur & leiderschap.”*



Lonkend Perspectief

op **WEG** met verschillende  
concernbrede reisgezelschappen

Tot nu toe zijn de onderstaande thema's uitgewerkt  
(zie Ontwikkelstrategie); daarnaast start een werkgroep  
voor een overkoepelend organisatieperspectief



Fysiek domein



Strategisch HRM



Opgavegericht werken



Integraal Management &  
Bedrijfsvoering



Toewerken naar een lonkend perspectief  
ipv 'Opvolgen organisatiescan...'

Aparte werkgroep 'Lonkend Perspectief'

Wat voor organisatie willen we zijn?  
Hoe geven we daar invulling aan?

visie, missie, dienstverleningsmodel, strategie, waarden,  
cultuur en leiderschap, ...

én de relatie met college, raad, lokale samenleving in  
Huizen en regio

*Gebruik wat er is; 'laden'; 'ons verhaal'; 'uitventen'  
Meenemen resultaten MTO*



Fysiek domein

- Opstellen missie, visie, waarden en strategie;
- Onderzoek organisatorische inrichting, rollen en benodigde capaciteit en expertise (incl bedrijfsvoering);
- Capaciteit en expertise op niveau brengen



Strategisch HRM

- Ontwerpen en (her)introduceren van
- opleidings- en ontwikkelplannen,
  - arbeidsmarkt-positionering,
  - personeelsplanning en
  - HRM rapportage



Opgavegericht werken

- Ontwerpen en introduceren van
- sturing,
  - werkwijze,
  - organisatorische inrichting en
  - bemensing



Integraal Management & Bedrijfsvoering

- Analyse huidige situatie;
- Ontwerpen en introduceren duidelijke werkafspraken, richtlijnen/kaders en bemensing

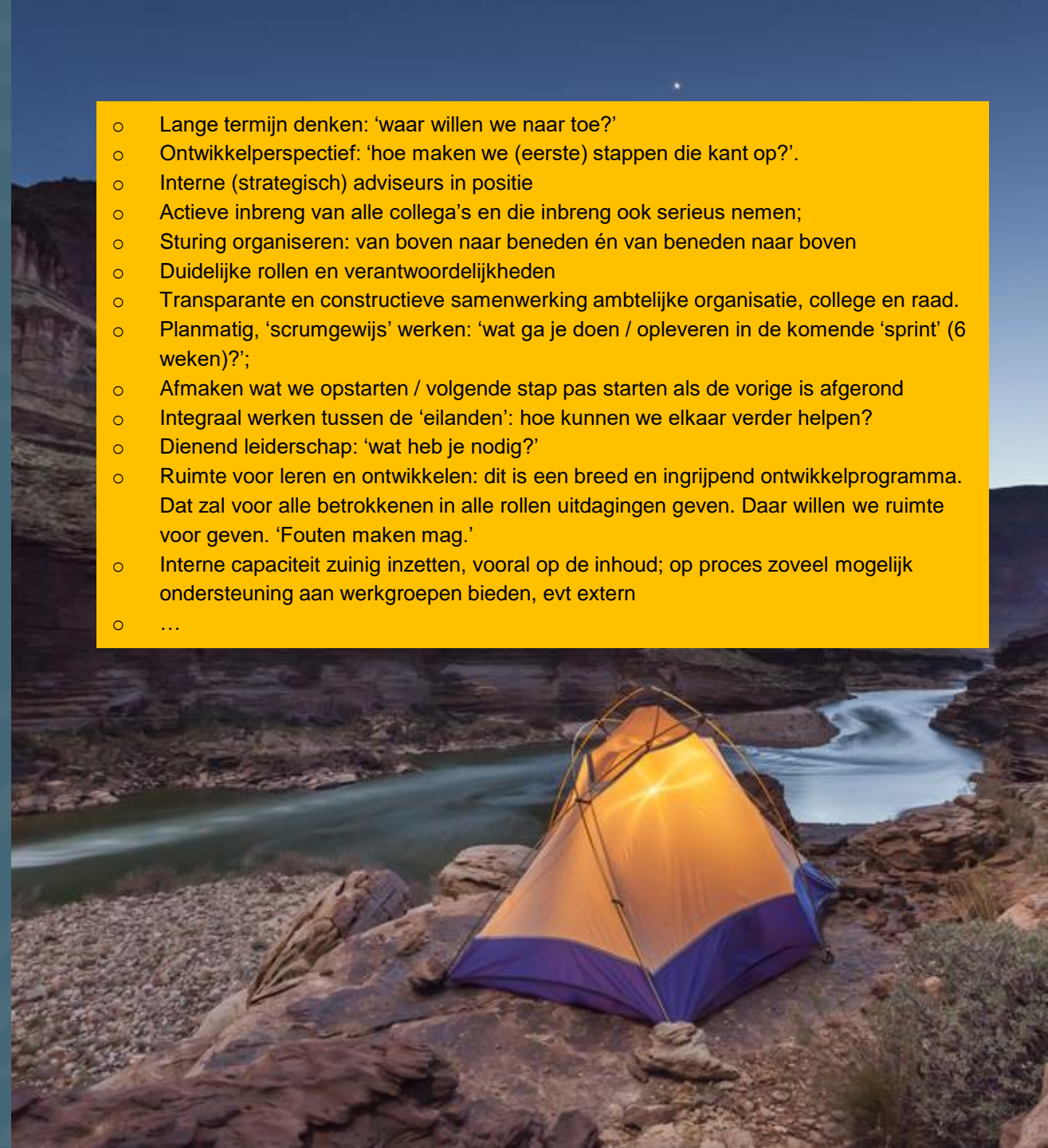


HOE gaan we op reis?

“Van A naar B via B”



- Lange termijn denken: ‘waar willen we naar toe?’
- Ontwikkelperspectief: ‘hoe maken we (eerste) stappen die kant op?’.
- Interne (strategisch) adviseurs in positie
- Actieve inbreng van alle collega’s en die inbreng ook serieus nemen;
- Sturing organiseren: van boven naar beneden én van beneden naar boven
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden
- Transparante en constructieve samenwerking ambtelijke organisatie, college en raad.
- Planmatig, ‘scrumgewijs’ werken: ‘wat ga je doen / opleveren in de komende ‘sprint’ (6 weken)?’;
- Afmaken wat we opstarten / volgende stap pas starten als de vorige is afgerond
- Integraal werken tussen de ‘eilanden’: hoe kunnen we elkaar verder helpen?
- Dienend leiderschap: ‘wat heb je nodig?’
- Ruimte voor leren en ontwikkelen: dit is een breed en ingrijpend ontwikkelprogramma. Dat zal voor alle betrokkenen in alle rollen uitdagingen geven. Daar willen we ruimte voor geven. ‘Fouten maken mag.’
- Interne capaciteit zuinig inzetten, vooral op de inhoud; op proces zoveel mogelijk ondersteuning aan werkgroepen bieden, evt extern
- ...



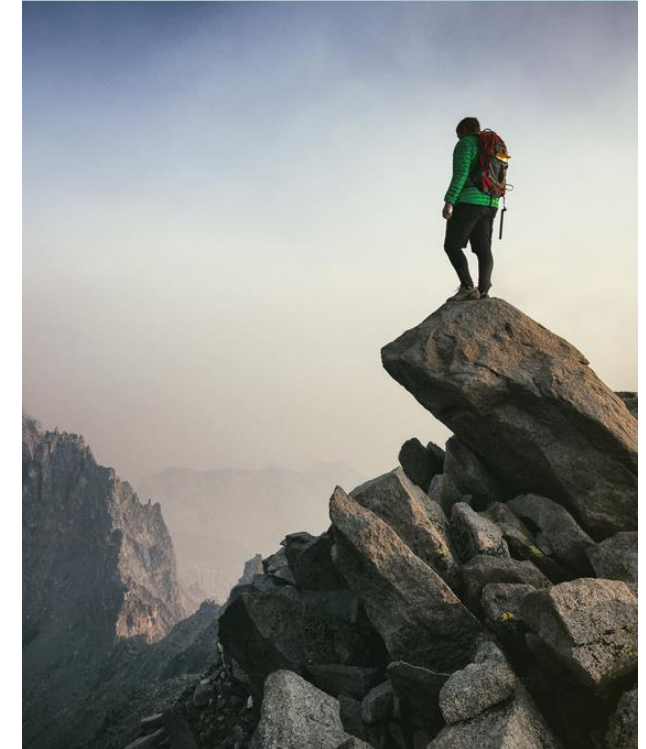
## Opdracht voor ieder reisgezelschap

- Schets gewenste toekomst
- Reisroute\* (activiteiten, resultaten, tijd, geld, organisatie, risico's)
- Reisplan 1<sup>e</sup> sprint (6 weken)
- Uitvoeren 1<sup>e</sup> sprint
- Terugblik, reisplan 2<sup>e</sup> sprint
- Etc.

\*) te accorderen door CMT

## Inrichting van ieder reisgezelschap

- Trekker (reisleider)
- Intern adviseurs!
- Interne klant / betrokkenen
- Dwarsdenkers/doeners
- Externe expertise en/of ondersteuning?



### Betrokkenheid voor iedere afdeling:

- In gesprek over mogelijkheden vrijmaken capaciteit
- Concern- en Afdelingsplannen 2023 en verder

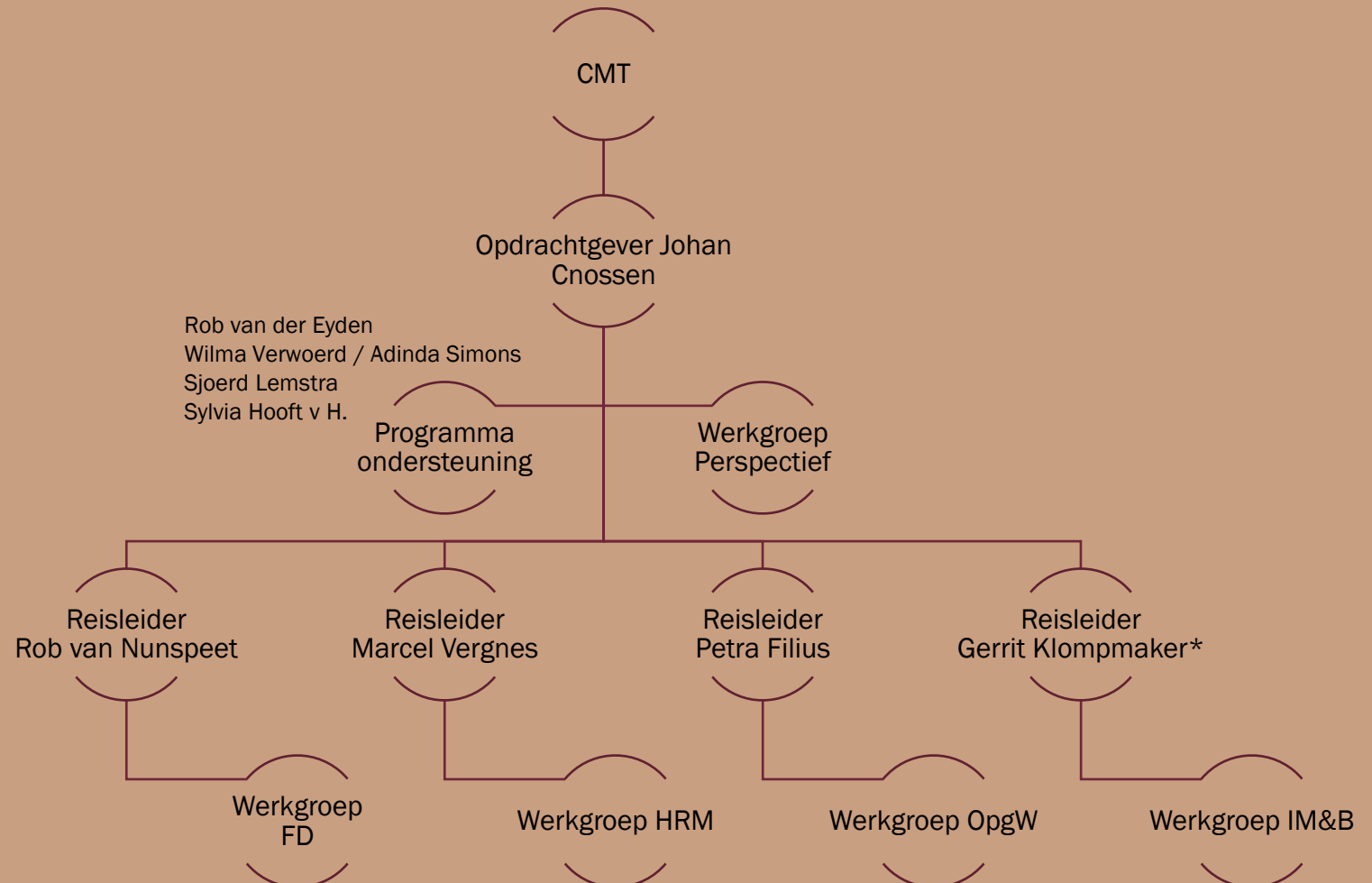
NB: Resultaten van werkgroepen moeten uiteindelijk landen in de concern- en afdelingsplannen om er structureel op te sturen



# REISORGANISATIE



- Aansturen als programma, bestaande uit eigen activiteiten en (deel-) projecten en activiteiten in de lijn
- Regie vanuit 'Coördinerend overleg' (ambtelijk opdrachtgever, reisleiders en prog. ondersteuning)
- CMT als stuurgroep
- College gezamenlijk bestuurlijk opdrachtgever; portefeuillehouder P&O als eerste aanspreekpunt.
- Gemeenteraad actief informeren en betrekken obv protocol grote projecten





# Aandachtspunten en risico's



- Start in drukke periode door Oekraïne
- Coalitieonderhandeling loopt nog / onbekende uitkomst
  - Wél al starten
  - Ambitieniveau zo nodig bijstellen
- Beschikbare capaciteit staat sterk onder druk
  - Realistische ambities per sprint
  - Niet overal zelfde tempo
  - Toch beperkte capaciteit vrijmaken
- Draagvlak en vertrouwen opbouwen en vasthouden vanuit de organisatie
- NIET laten verzanden door 'brandjes'
- Proces & besluitvorming over deelname en rollen

**VOORSTEL  
BESTUURS  
OPDRACHT**

# BESTUURS OPDRACHT REISPROGRAMMA 1/3



- Het college heeft op 15 maart 2022 kennis genomen van de eindrapportage over de organisatiescan en heeft besloten de conclusies en aanbevelingen van het rapport te onderschrijven.
- Het nieuwe college heeft via het collegeprogramma aangegeven dat “implementatie van alle adviezen in de BMC-rapportage voortvarend ter hand worden genomen.” Het college geeft nu opdracht om hiervoor binnen deze collegeperiode een concernbreed ontwikkelprogramma vorm te geven en uit te voeren. Doel van het programma is “doelgericht en in samenhang toe werken naar een toekomstbestendige inrichting van de organisatie, zowel kwalitatief, kwantitatief en in cultuur & leiderschap.”
- In het programma
  - is gekozen voor een stapsgewijze ontwikkelstrategie, waarbij de medewerkers intensief worden betrokken: we gaan op reis. En we reizen ‘van A naar B, via B’, op een manier die past bij het doel van onze reis. Zie pagina 6 in deze presentatie.
  - wordt gewerkt met een planningscyclus van korte periodes (sprints). Met deze aanpak is er vooraf geen volledige blauwdruk en gedetailleerde planning.
- Gezien de doelstelling en scope van het programma, is het college niet alleen bestuurlijk opdrachtgever voor het programma, maar ook reisgenoot (vanuit haar eigen verantwoordelijkheid). Zie pagina 14 voor verantwoordelijkheden van CMT/directie, college en raad.
- Om dit programma / versterking van de bestaande organisatie (op basis van bestaande ambities) mogelijk te maken stelt het college de volgende middelen ter beschikking:
  - Eur 500.000,- incidenteel voor 2022
  - Eur 1mln voor structurele kosten vanaf 2023.Voor nieuwe ambities / nieuw beleid worden aparte middelen overeengekomen.



# BESTUURS OPDRACHT REISPROGRAMMA 2/3



## Voorstel voor belangrijkste prioriteiten van college voor 2022 en 2023 (voor periode daarna tzt opnieuw vaststellen)

- Vaststellen lange termijn koers en richting voor de organisatie
- Versterken ambtelijke en bestuurlijke sturing en integrale, domein-overstijgende samenwerking (oa Opgavegericht werken)
- Vaststellen van koers en inrichting van Fysiek domein
- Oplossen grootste kwantitatieve knelpunten in formatie door inzetten beschikbare middelen
- Starten met kwalitatieve versterking formatie met strategische personeelsplanning en opleidings- en ontwikkelplannen
- Beleggen en bemensen van de rollen en verantwoordelijkheden mbt informatiemanagement, functioneel beheer en andere bedrijfsvoeringfuncties (binnen de afdelingen en/of op concernniveau)
- En versterken verbinding en vertrouwen binnen de ambtelijke organisatie en tussen college en CMT door de manier waarop we hieraan werken ('van A naar B via B'; zie pagina 6)

## Rapporteren tijdens de reis

- Het college ontvangt in principe drie keer per jaar (nov / mrt / juli) een rapportage over de voortgang in het programma. De rapportage vormt startpunt voor een gezamenlijke bespreking tussen college en CMT (op te nemen in de jaaragenda).
- Eventuele inhoudelijke beslispunten worden tussentijds aan college voorgelegd.
- Aan de raad wordt tenminste twee maal per jaar gerapporteerd op basis van protocol grote projecten (bij voorjaarsnota en najaarsnota). Tussentijds kunnen we (via ABM) inhoudelijke updates organiseren.



# BESTUURS OPDRACHT REISPROGRAMMA 3/3



## Op te leveren producten per werkgroep

- **Organisatieperspectief (olv Johan)**
  - Een inspirerend en gedragen lonkend perspectief voor de gemeentelijke organisatie
  - Stapsgewijze ontwikkeling van cultuur en leiderschap
  - Vastgestelde sturingsfilosofie
  - Advies voor evt. aanpassingen in organisatorische inrichting
- **Fysiek domein (olv RobvN tot eind 2022; daarna Adriaan)**
  - Vastgestelde strategische richting Fysiek domein
  - Advies voor benodigde aanpassingen in bemensing
  - Advies voor organisatorische inrichting Fysiek domein
- **Strategisch HRM (olv Marcel)**
  - Vastgestelde HR-strategie
  - Introduceren werkwijze strategische personeelsplanning
  - (Her)introduceren werkwijze opleidings- en ontwikkelplannen
  - Vastgestelde arbeidsmarkt-positionering
  - Introduceren HRM rapportage (voor CMT en college)
- **Opgavegericht Werken (olv Petra)**
  - Interne richtlijn voor werken aan opgaven
  - Voorstel selectie aantal opgaven, waarin richtlijn twee jaar wordt uitgetoetst
  - Halfjaarlijkse evaluaties van de pilots
  - Advies over vervolgstappen, werkwijze, rapportage, organisatorische inrichting, cultuur en leiderschap
- **Integraal Mngt & Bedrijfsvoering (olv Gerrit)**
  - Analyse huidige situatie
  - Advies inrichting, verdeling van verantwoordelijkheden en benodigde bemensing





## Verantwoordelijkheden in sturing

### CMT / Directie

- Stuurgroep
- Ambtelijk goedkeuren reisprogramma en budget
- Besluiten nemen over prioritering capaciteit en budget obv voortgangsrapportage programma
- Goedkeuren visie-stukken opgeleverd uit programma

### College

- Bestuurlijk opdrachtgever
- Goedkeuren bestuursopdracht reisprogramma
- Finaal goedkeuren (belangrijkste) visie-stukken opgeleverd uit programma
- Informeren en verantwoording afleggen over programma aan ABM/raad

### ABM/raad

- Vaststellen kaders / budget (als onderdeel reguliere P&C cyclus)
- Beoordelen verantwoording over programma

