

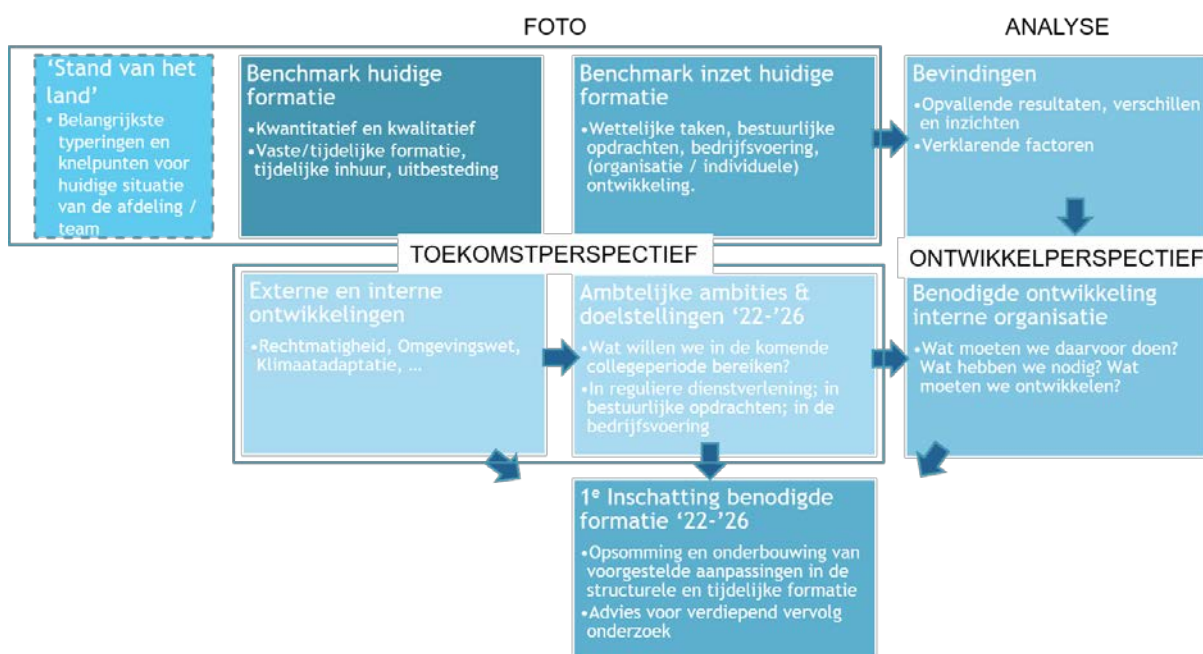
Mededelingen

Portefeuillehouder: M. Verbeek

Betreft : Opdrachtverlening voor organisatiescan
 Aan : Leden van de Commissie Algemeen bestuur en middelen
 Van : M. Verbeek
 Behandelaar : Johan Crossen
 Datum : 7 september 2021

In uw gecombineerde raadscommissievergadering van 17 juni is bij de behandeling van de voorjaarsnota toegezegd de commissie te informeren over de geformuleerde opdracht voor de organisatiescan. U vindt de door het college geaccordeerde onderzoeksopdracht in de bijlage. Heden heeft in het college tevens de bureaukeuze voorgelegd en de additionele kosten 2022, zodat deze informatie meegenomen kan worden in deze mededeling.

Op basis van de onderzoeksopdracht heeft er een uitvraag plaatsgevonden bij 3 gerenommeerde partijen. Twee partijen hebben een offerte ingediend en een presentatie verzorgd. Op basis daarvan is de keuze op BMC gevallen. BMC is een adviesbureau voor onderzoek en advies in de publieke sector en in staat om niet alleen de door ons verlangde benchmark ten opzichte van vergelijkbare gemeenten uit te voeren, maar dit ook te koppelen aan een analyse over de impact van toekomstige ontwikkelingen in gemeenteland en een scan van de vitaliteit van de organisatie. Het resultaat is een extern gevalideerde scan van onze organisatie, een advies over de ontwikkelpunten en een doorkijk naar de benodigde formatie in de komende jaren. Hieronder een schematische weergave van de stappen in het onderzoek



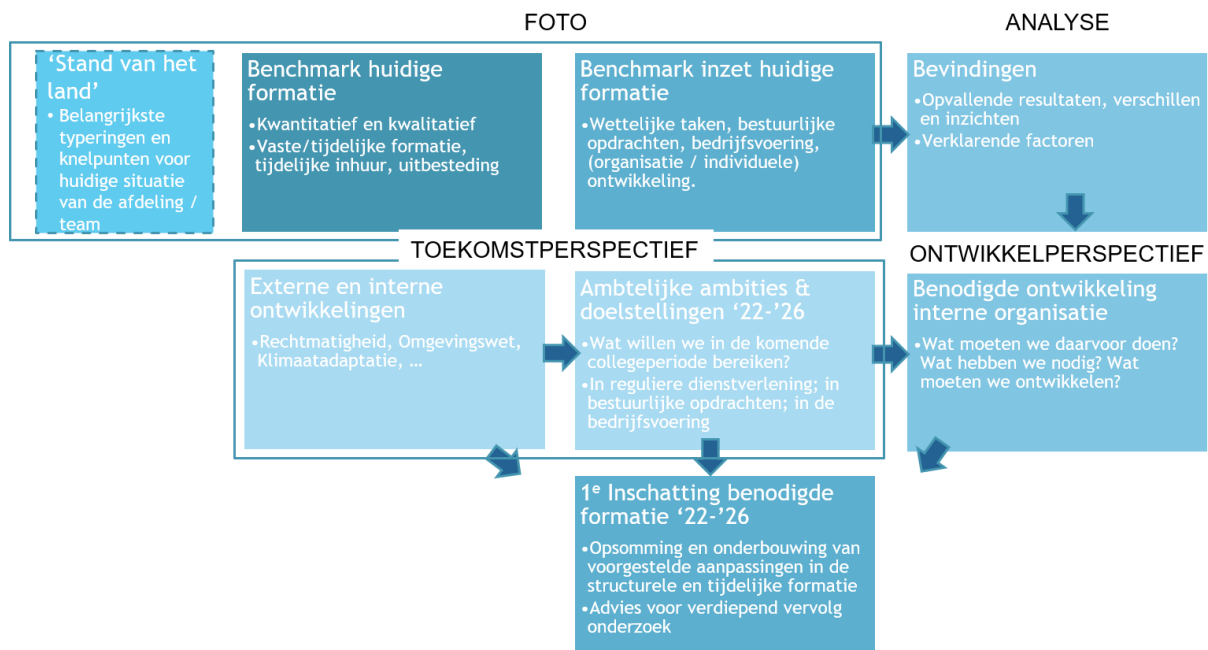
Teneinde voldoende tijd vrij te spelen voor het onderzoek zal een aantal interne projecten getemporiseerd worden. Ook stelt het college voor om de uitwerking van de afspraken rondom een toekomstvisie tot nader orde te parkeren. In het licht van de naderende gemeenteraadsverkiezingen is dat wat het college betreft ook te billijken.

College en management zijn enthousiast over de aanpak. Dit onderzoek biedt een kans om te reflecteren op de staat van de organisatie en stil te staan bij toekomstige ontwikkelingen. Een spannend traject voor de organisatie in het licht van de naweën van de Coronacrisis en grote zorgen over de financiële vooruitzichten.

De planning van de werkzaamheden voor de organisatiescan loopt tot en met eind januari. Dan is er een eindrapport. De vertaling daarvan in een advies aan het college willen we half maart gereed hebben. Op tijd om een rol te spelen bij de college onderhandelingen. Eventuele financiële en/of organisatorische effecten kunnen dan meegenomen worden. Aangezien deze effecten tijd nodig hebben om te implementeren, zullen we de raad bij de begrotingsbehandeling voorstellen om €200.000,- beschikbaar te stellen om de meest noodzakelijke ontwikkelingen mogelijk te maken. In het licht van het lopende onderzoek, betreffen dit (logischerwijs) uitgaven zonder een structureel karakter.

Met vriendelijke groet,
Marlous Verbeek
Portefeuillehouder P&O

Organisatiescan Gemeente Huizen 2021-2022



Figuur 1: Overzicht scope van het project

1. Situatie/aanleiding voor het project

Vanaf april '21 zijn geconstateerde knelpunten in (de capaciteit voor) de bedrijfsvoering door CMT/directie gesignaleerd aan het college van B&W van de gemeente Huizen. Hier is een collegebesluit uit voortgekomen dat vraagt om een organisatieonderzoek als onderbouwing voor de aanvraag van aanvullende structurele capaciteit. Het gevraagde onderzoek zal door dit project 'Organisatiescan gemeente Huizen' worden uitgevoerd.

2. Probleemstelling

Een eerdere aanvraag dit jaar voor aanvullend structureel budget voor bedrijfsvoering is niet geaccordeerd door het college. Het college deelt wel de analyse, maar wenst gezien het ongunstige financiële meerjaren perspectief een aanvullende onderbouwing. Die onderbouwing zal als input dienen voor beslissingen/structurele investeringen in de organisatie in het kader van de collegeonderhandeling 2022 (april/mei 2022). De organisatiescan, die dus breder gaat dan alleen de bedrijfsvoering, moet deze informatie opleveren.

We zien de volgende thema's (zie verdere toelichting in de bijlage):

- capaciteitsbeslag van bedrijfsvoeringtaken door 'integraal management'
- balans in inzet capaciteit voor beleid en uitvoering (onder andere Omgevingswet)
- balans in inzet capaciteit tussen reguliere dienstverlening / wettelijke taken en bestuurlijke projecten

- d) zelf doen / inhuur / in- of uitbesteden van bedrijfsvoeringstaken (onder andere voor informatiemanagement en functioneel beheer)
- e) omslag dienstverlening naar digitale dienstverlening
- f) borgen voldoende aandacht voor ontwikkeling en training
- g) omvang vervangingscapaciteit voor ziekteverzuim
- h) inhoudelijke rol voor leidinggevenden of juist niet?

We willen een slag maken, vanuit 'doen' naar ook vooruitkijken. *“Het gaat niet meer alleen om knelpunten oplossen, maar om de koers uitzetten en ons daarop inrichten”*.

En daarbij zijn niet alleen technische/instrumentele aandachtspunten van belang, maar nadrukkelijk ook de medewerkers en hun acute behoeften/verwachtingen (vgl. vitaliteit, motivatie, ontwikkeling/opleiding, hybride werken na corona, MTO-vervolg).

3. Organisatiedoelstelling

Doelstelling van dit project is het uitvoeren van een organisatiescan om beter in beeld te brengen welke capaciteit (kwalitatief en kwantitatief) we structureel en incidenteel nodig hebben; afgestemd op waar we nu als organisatie staan en waar we volgens onze missie en visie en op basis van actuele ontwikkelingen en ambities, in de komende jaren naar toe willen. Resultaten zijn bedoeld als input voor de college-onderhandeling in 2022 en de reguliere plannings- en begrotingscyclus.

De organisatiescan moet globaal inzicht geven in de capaciteit (kwantitatief en kwalitatief, structureel en incidenteel) die we als organisatie in de komende jaren nodig hebben. Dat inzicht zal vervolgens doorlopend geactualiseerd worden via de reguliere begrotingscyclus. Het gaat om inzicht in:

- Huidige formatie in Huizen, vergeleken met externe benchmark van andere, vergelijkbare gemeenten voor de gehele organisatie en per afdeling en hiërarchische laag (aantal FTE en loonkosten, structurele en tijdelijke inzet, inhuur en uitbesteding).
- Besteding van de beschikbare capaciteit in Huizen, vergeleken met externe benchmark van andere, vergelijkbare gemeenten: zowel de tijdsbesteding van leidinggevenden, als van alle andere medewerkers. Die vergelijking moet zich vertalen naar een advies over 'doen we / besteden we onze capaciteit aan de goede dingen?'

Denk bijvoorbeeld aan onderscheid in inzet van capaciteit voor:

- Beleidsvorming en -evaluatie (incl. bestuurlijke en politieke afstemming)
- Uitvoering wettelijke taken / reguliere dienstverlening
- Uitvoering bestuurlijke opdrachten & projecten (incl. communicatie en participatie)
- Uitvoering ondersteunende taken en processen (informatievoorziening, bedrijfsvoering, financiën, P&O, juridisch, communicatie) zowel bij de vakafdelingen als bij de ondersteunende afdelingen)
- Uitvoering interne projecten
- Training & ontwikkeling

- Leidinggevende taken.
- Een toekomst- en ontwikkelperspectief voor ieder domein / afdeling / team
Per afdeling / team verwachten we daar een beschrijving van:
 - Beeld van externe ontwikkelingen: wat zien we op ons afkomen in de komende jaren?
 - Beeld van interne ontwikkelingen, knelpunten, initiatieven en projecten.
 - Formulering van de ambtelijke ambities en doelstellingen voor de periode '22-'26: wat willen/moeten we in de komende collegeperiode realiseren en bereiken? In reguliere dienstverlening, in bestuurlijke opdrachten en in de bedrijfsvoering.
 - Benodigde ontwikkeling: wat moeten we – in hoofdlijn - ontwikkelen in de komende jaren om de ambities/doelstellingen te realiseren? In dienstverlening, processen, projecten, systemen, competenties, werving en dergelijke.
 - Wat hebben we daarvoor nodig?
- Een inschatting van de benodigde formatie voor de komende collegeperiode 2022-2026 (structureel en incidenteel; kwantitatief en kwalitatief).
 - Met als vertrekpunt de meerjarenbegroting zoals opgenomen in de najaarsnota van 2021
 - Met een opsomming en onderbouwing van de noodzakelijke / gewenste aanpassingen in de structurele en tijdelijke formatie

Daarbij moeten het proces en de op te leveren rapportage met inzichten, cijfers, voorbeelden en dergelijk, tevens de afdelingen helpen vorm te geven aan hun afdelings(meerjaren)plannen, procesbeschrijvingen en opleidingsplan en inrichting.

4. Op te leveren producten

Op basis van het onderzoek moeten de volgende producten worden opgeleverd:

- Rapport over huidige formatie en kosten.
Met specificaties zoals hierboven bij de doelstelling aangegeven en vergeleken met referentiegemeenten, rekening houdend met lokale omstandigheden en beleids- of inrichtingskeuzes.
- Rapport over de huidige capaciteitsbesteding.
Met specificaties zoals hierboven bij de doelstelling aangegeven en vergeleken met referentiegemeenten, rekening houdend met lokale omstandigheden en keuzes. Met een analyse op de thema's a tot en met h, zoals toegelicht bij de probleemstelling. Inclusief verslag van de door het bureau begeleide (interne) analyse over de resultaten van de benchmark onderzoeken. Inclusief externe adviezen.
- Toekomst- en ontwikkelperspectief '22-'26 per domein / afdeling (op te leveren door eigen leidinggevende met ondersteuning en onafhankelijk review van extern bureau)

- Raming van benodigde capaciteit 2022-2026.
Dit voor zowel structurele inzet als voor incidentele inzet voor ontwikkelopgaven, op basis van een beeld van kerntaken, in- en externe ontwikkelingen en ambitie/doelstellingen 2026 (concernbreed en met een hoofdstuk per afdeling of domein). Met concrete opsomming en onderbouwing van de structurele en tijdelijke aanpassingen in de formatie ten opzichte van de huidige meerjarenbegroting.
- Advies over vervolgstappen (incl. voorgestelde vervolgonderzoeken).
- Presentatie van rapport en advies voor stuurgroep en college (mondeling + PPP en flyer)

5. Globale tijdlijn

<i>Periode</i>	<i>Activiteit</i>
Juni '21	Uitwerken projectvoorstel Toelichting ondernemingsraad Marktoriëntatie leveranciers
Juli	Accordering offerteaanvraag (college) Vorbereiden en uitzetten offerteaanvraag (7/7)
Augustus	Indienen offertes (deadline 6/8) Presentatie en bespreking offertes; max 1,5u per kandidaat (16-18/8) Besluitvorming leverancierselectie (23/8)
September	Finale besluitvorming college (aanpak, budget en leverancier; 7/9) Vorbereiding onderzoek (intern en gekozen leverancier)
Oktober '21 t/m januari '22	Kick-off en uitvoering onderzoek Rapportage en presentatie onderzoek
Februari	Ambtelijke opvolging Besluitvorming CMT Aanbieding aan college
Maart	Verkiezingen (16/3) Start college onderhandelingen nieuwe periode

6. Aandachtspunten

Voor het definiëren van de aanpak en offerte geven wij nog de volgende aandachtspunten mee:

- Beperkte doorlooptijd / harde einddatum
- Al zwaar belaste interne organisatie / beperkte beschikbaarheid van interne capaciteit
- Organisatiescan moet géén losse flodder worden, maar de reguliere processen met concern- en afdelingsplannen, de planning- en control / begrotingscyclus helpen versterken
- In dezelfde periode als dit onderzoek is ook een medewerkerstevredenheidsonderzoek (MTO) voorzien.
- In gemeente Huizen wordt nu geen gebruik gemaakt van HR21.

7. Vereiste onderdelen in offerte & Inkoopvoorwaarden

Uw voorstel/offerte dient de volgende onderdelen te bevatten:

- Uw begrip van de situatie en doelstelling bij gemeente Huizen
- Uitgangspunten / leidende principes in uw werkwijze en aanpak: wat ziet u als belangrijkste doelstellingen en uitdagingen in dit project? Wat is de kern van uw benadering om hier een succes van te maken?
- Voorstel voor aanpak, activiteiten en tijdlijn (incl. op te leveren producten; wie doet wat en verwacht resultaat)
- Wat verwacht u van (betrokkenen binnen) gemeente Huizen (incl. schatting van uren inzet per rol)?
- Welke gegevens verwacht u van gemeente Huizen als input voor de beide benchmarks (incl. beschrijving van hoe deze gegevens moeten worden aangeleverd / worden verzameld)?
- Profielbeschrijving van de eindverantwoordelijke voor dit project en de adviseur(s) die voor dit project zullen worden ingezet (maximaal 1 A4 per persoon).
- Prijsopgave / voorwaarden voor de voorgestelde activiteiten (met uitsplitsing per activiteit; eventuele keuzes daarin expliciet opnemen)
- Beschrijving van uw ervaring in vergelijkbare projecten (binnen gemeenten en elders; incl. referenties die wij kunnen nabellen).

Op het overeen te komen contract zijn de [Algemene Inkoopvoorwaarden van gemeente Huizen](#) van toepassing.

8. Hoe beoordelen wij de ontvangen offertes?

Ontvangen offertes zullen wij beoordelen op basis van de volgende criteria (ieder van deze criteria wordt gelijkwaardig gewogen):

- Voorgestelde aanpak (op basis van offerte en presentatie): is de aanpak voldoende concreet gemaakt voor ieder onderdeel? Kwaliteit van de aanpak? Haalbaarheid (in een organisatie met hoge werkdruk) en kansrijk om beoogde resultaten te realiseren?
- Kwaliteit adviseur(s) (op basis van oriënterend gesprek, de offerte en presentatie): profiel, relevante ervaring, kwaliteit van presenteren / faciliteren / adviseren en inhoudelijke expertise in sociaal domein, fysiek domein, burgerzaken en ondersteuning;
- Kosten en andere voorwaarden.

Beschikbaarheid: zekerheid van de beschikbaarheid van de voorgestelde adviseur(s) in de genoemde periode is een harde randvoorwaarde. Wij lezen graag bevestiging van die beschikbaarheid in uw voorstel.

Nabellen van referenties zullen we gebruiken om onze eigen indrukken te toetsen.

Vragen?

U kunt ons bereiken via Marcel Vergnes, m.vergnes@huizen.nl / 06-15328124.
(vragen over de offerteaanvraag en procedure alleen via mail)

Bijlage 1: Organisatie gemeente Huizen

Directie

Aan het hoofd van de ambtelijke organisatie staat de directie, bestaande uit:

- Gemeentesecretaris/algemeen directeur
- Directeur

Gemeentesecretaris

De gemeentesecretaris staat aan het hoofd van de ambtelijke organisatie. Hij geeft als algemeen directeur leiding aan de ambtelijke organisatie.

Afdelingen en teams

De organisatie van de gemeente Huizen is verdeeld in zes afdelingen (met verschillende teams) en een stafteam P&O.

- Afdeling Bestuur, Burgerzaken en Ondersteuning
 - BAJZ en bestuurssecretariaat
 - Facilitaire Zaken
 - Informatiemanagement
 - Burgerzaken
 - Communicatie en KCP/Tic
- Afdeling Financiën
 - Financieel beleid en beheer
 - Belastingen, WOZ en verzekeringen
- Afdeling Maatschappelijke Ondersteuning
 - Participatie en Zorg (drie teams)
 - Kwaliteit en ondersteuning
- Afdeling Maatschappelijk Beleid
 - Ontwikkeling
- Afdeling Omgeving
 - Omgevingsbeleid
 - Vergunningen, toezicht en handhaving
- Afdeling Openbare Werken
 - Beheer openbare ruimte
 - Service en omgevingsbeheer
 - GEO-informatie
- Stafteam Personeel en Organisatie

Ongeveer 330 FTE / 41.000 inwoners

Bijlage 2: Toelichting thema's in probleemstelling

- **Capaciteitsbeslag van bedrijfsvoeringtaken door 'integraal management'**
Bij de organisatorische inrichting van gemeente Huizen (zie Organisatieverordening) geldt 'integraal management' als belangrijk principe. Hiermee wordt onder meer bedoeld dat de vakafdelingen (fysiek domein, sociaal domein, burgerzaken, belastingen) niet alleen verantwoordelijk zijn voor de eigen producten en diensten, maar ook voor de eigen werkprocessen, bedrijfsvoering, personeelsbeleid, financiën, informatiemanagement en functioneel beheer. En daarbij worden ze ondersteund vanuit de afdelingen BBO, Financiën en P&O. Vanuit het principe van integraal management komen steeds meer ondersteunende activiteiten terecht binnen de vakafdelingen. Dit wordt versterkt door nieuwe applicaties van bijvoorbeeld P&O en Financiën die steeds meer 'invoer' bij de eindgebruiker leggen. De indruk bestaat dat steeds meer capaciteit binnen de vakafdelingen nodig is voor dit soort ondersteunende taken. En dat dat mogelijk ten koste gaat van hun kerntaak: dienstverlening. Echt onderzocht / vergeleken is het nog niet. Dat maakt het lastig om hard te maken wat een redelijke formatie voor deze activiteiten, zowel bij de vakafdelingen, als bij de ondersteunende afdelingen.
- **Balans in inzet capaciteit voor beleid en uitvoering (oa Omgevingswet)**
In verschillende domeinen volgen nieuwe taken en nieuwe regelgeving elkaar snel. Denk aan de Omgevingswet. En op langere termijn mogelijk een grotere rol van gemeente in de klimaatadaptatie op. Naast nieuwe onderwerpen, zijn ook voor bestaande taken niet alle beleidsstukken op orde (bijv. beheer van openbare ruimte). Er is dus behoefte aan meer beleidsmatige expertise en capaciteit. Maar dat niet ten koste gaan van voldoende capaciteit voor de uitvoering van reguliere taken. Waar ligt de juiste balans?
- **Balans in inzet capaciteit tussen reguliere dienstverlening en bestuurlijke projecten**
Het is in gemeente Huizen gebruikelijk om voorrang te geven aan het uitvoeren van bestuurlijke prioriteiten. Dat staat soms op spanning met de uitvoering van de reguliere dienstverlening en de wettelijke taken. Ook hier is de vraag: waar ligt de juiste balans?
- **Zelf doen / tijdelijke inhuur / in- of uitbesteden?**
De omvang van benodigde capaciteit in Huizen hangt natuurlijk sterk samen met keuzes over 'wat doen we zelf en wat vragen we van anderen?'. Door de financiële druk op de structurele formatie, wordt nu veel gebruik gemaakt van tijdelijke inhuur, soms voor lange periodes. Soms worden taken voor langere periodes uitbesteed, soms voeren we vanuit Huizen juist taken ook voor andere gemeenten uit. Al deze keuzes maken het lastig om zicht te krijgen op wat een redelijke formatie is.
- **Omslag dienstverlening naar digitale dienstverlening**
Wat vraagt dat (nog meer), wat betekent dat voor benodigde capaciteit? hoe staan we erbij volgens benchmark?
- **Borgen voldoende aandacht voor ontwikkeling en training**
Staat nu onder druk door hoge werkdruk. Wel noodzakelijk dat we hier voldoende tijd aan besteden. Hoeveel capaciteit moeten we hiervoor claimen?

- **Omvang vervangingscapaciteit voor ziekteverzuim**
Vervangingsbudget lijkt al langere tijd ontoereikend. Wat is een redelijke verhouding hiervoor?
- **Rol leidinggevenden**
Sommige afdelingshoofden en teamleiders vervullen ook zelf een sterke inhoudelijke rol, onder andere in de contacten naar college en raad. Anderen zien dit meer als de rol van de inhoudelijke deskundigen binnen de afdeling. Wat is het juiste uitgangspunt in capaciteitsramingen?