

Project: Concern-ontwikkelprogramma 2022-2023 / de 'Roadtrip'

Rapportage: september 2023

Introductie	<p>In de periode van oktober 2021 tot en met februari 2022 is een extern organisatieonderzoek uitgevoerd: de 'organisatiescan'. Centrale vraagstelling was wat er nodig is om onze organisatie toekomstbestendig te maken. Met een raadsbrief van 16 maart 2022 is de raad geïnformeerd over de aanleiding, conclusies en opvolging van het onderzoek. Op 4 april 2022 is de raad ook nog apart geïnformeerd door BMC over hun rapportage.</p> <p>Zowel managementteam als het college hebben de conclusies en aanbevelingen van het onderzoek onderschreven. In het collegeprogramma 22-26 is beschreven dat implementatie van alle adviezen in de BMC-rapportage voortvarend ter hand worden genomen en hiervoor worden middelen beschikbaar gesteld (zie 5.2.3.). De opvolging van de aanbevelingen is belegd in dit concern ontwikkelprogramma: de 'roadtrip'.</p> <p>In de raadsvergadering van 30 juni 2022 is besloten dat het college de raad periodiek zal informeren over voortgang van de opvolging van de organisatiescan via de rapportage "Protocol grote projecten". Eerdere edities van deze rapportage zijn verstrekt in november 2022 en juli 2023.</p>
Het oorspronkelijke doel	<p>Doelgericht en in samenhang toe werken naar een toekomstbestendige inrichting van de organisatie, zowel kwalitatief, kwantitatief en in cultuur & leiderschap.</p> <p>In november 2022 heeft het college hierbij de bestuursopdracht en de volgende prioriteiten vastgesteld voor 2022 en 2023:</p> <ul style="list-style-type: none">• 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 m.b.t. 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')• Doelstelling is om op 1 april 2023 de lange termijn richting voor de organisatie te hebben vastgesteld en de beoogde formatie te hebben toegewezen.
De voortgang	<p>Vanaf maart 2022 is het concern-ontwikkelprogramma opgestart. Het programma bestaat uit vijf werkgroepen die ieder opvolging geven aan een aantal aanbevelingen.</p> <p>In het programma hebben we gekozen voor een stapsgewijze ontwikkelstrategie, waarbij de medewerkers intensief worden betrokken. We werken met een planningscyclus van korte periodes van vier tot zes weken (sprints). Met deze aanpak is er geen volledige blauwdruk en gedetailleerde planning.</p> <p>Hieronder een opsomming van de belangrijkste activiteiten in de periode van april tot en met augustus 2023. Voor een kort overzicht: zie bijlage 'Overzicht reisprogramma – aug '23'.</p>

Organisatieperspectief

De werkgroep heeft najaar 2022 haar eerste belangrijke resultaat opgeleverd: het lonkend perspectief. Het is vastgesteld door het CMT en het college en gedeeld binnen de hele organisatie.

Binnen de ambtelijke organisatie is de campagne voortgezet om de kernwaarden uit het lonkend perspectief te laden en verder invulling te geven. Daarbij is gekozen voor een vooral positieve benadering: het vertalen van de kernwaarden naar gewenst gedrag; waarmee ook een gezamenlijke basis wordt gevormd om elkaar aan te spreken op eventueel ongewenst gedrag. Op basis van de medewerker bijeenkomsten in maart/april is nu in een bijeenkomst met CMT, teamleiders en coördinatoren het 'beoogde gevoel' vastgesteld: in de onderlinge samenwerking willen we dat ieder zich veilig, gehoord/gezien/begrepen, gewaardeerd en gestimuleerd voelt. In het najaar vervolgen we de bijeenkomsten, maar nu op teamniveau. De vertaling van het beoogde gevoel naar concreet gedrag en werkafspraken.

De nieuwe, concernbrede sturingsfilosofie (de belangrijkste organiseer- en sturingsprincipes) is concreet uitgewerkt in een nieuwe werkwijze voor (team)jaarplannen. De sturingsfilosofie en de werkwijze jaarplannen zijn vastgesteld in het CMT en gedeeld met college. Er is een begeleidingsteam gevormd dat teamleiders en hun teams gaat ondersteunen bij het opstellen van hun jaarplannen voor 2024.

Fysiek domein

- Het advies over de organisatorische inrichting van het fysiek domein is goedgekeurd door CMT en college. Formele vaststelling wacht op advies van de OR. In de praktijk wordt al toegewerkt naar de beoogde inrichting.
- Na verkenning van de inrichting dienstverlening is ervoor gekozen om een aantal quick wins op te pakken vanuit de lijn. Krijgt dus geen vervolg meer vanuit de werkgroep.
- Vervolg met de inrichting van bedrijfsvoering binnen de afdeling is in afwachting van de concernbrede besluiten hierover (zie werkgroep integraal management en bedrijfsvoering hieronder).
- Overige producten van deze werkgroep zijn al opgeleverd.

Strategisch HRM

Opzet voor het nieuwe introductieprogramma voor nieuwe medewerkers is uitgewerkt en goedgekeurd door het CMT. In september en oktober loopt de verdere voorbereiding en eerste uitvoering van het programma. Nieuwe vacatureteksten zijn opgesteld en worden nu in gebruik genomen.

Opgavegericht Werken

De werkgroep Opgavegericht werken is beëindigd; zie voorgaande rapportage.

Integraal Management & bedrijfsvoering

De werkgroep heeft haar onderzoek en advies opgeleverd. Dat heeft verheldering gebracht, maar nog geen antwoord op de vragen over de gewenste inrichting van de bedrijfsvoering. Op basis van het advies heeft het CMT regie genomen over de verdere uitwerking. Voor ieder van de specifieke bedrijfsvoeringstaken worden nu gerichte keuzes voorbereid over waar de verschillende rollen voor die taken (kaderstellen, adviseren, uitvoeren, ondersteunen en control) worden belegd. Daarbij willen we organisatorisch niet meer overhoop halen dan nodig, maar bedrijfsvoeringstaken wel zo beleggen/verhelderen dat ze (de uitvoerende processen in) het concern kunnen versterken. Er is nu een inventarisatie gemaakt van de concernbrede bedrijfsvoeringstaken. Vervolgens worden

	<p>voorstellen uitgewerkt voor de taken waarvoor de verantwoordelijkheden nog niet helder zijn belegd en/of benodigde capaciteit niet voldoende is ingevuld.</p> <p>Met het afronden van haar advies is de werkgroep beëindigd, maar kan nog als klankbord worden ingezet.</p> <p>Oplossen grootste kwantitatieve knelpunten in formatie Laatste deel van de voor versterking van de formatie beschikbaar gestelde middelen is nog niet toegewezen. Intentie is om deze voornamelijk te benutten voor versterking van de bedrijfsvoering op basis van de resultaten van de analyse en voorstellen van de concernbrede bedrijfsvoeringstaken (zie hierboven onder Integraal Management en bedrijfsvoering).</p>
De huidige planning	<p>Algemeen: het ontwikkelprogramma komt in een afrondende fase. Dat betekent niet dat alles klaar is. Maar wel dat het programma haar belangrijkste producten heeft opgeleverd. Opvolging en uitvoering lopen nu steeds meer via reguliere activiteiten en rollen als onderdeel van de doorlopende organisatieontwikkeling. Doorlopende rapportage hierover aan de raad wordt voorzien via paragraaf bedrijfsvoering. Over het ontwikkelprogramma zal in 2024 nog één afrondende grote projectenrapportage worden gemaakt.</p> <p>Tot eind van het jaar worden de volgende activiteiten voorzien:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Uitwerking voorstellen integraal management & bedrijfsvoering • Besluitvorming toewijzing laatste middelen versterking formatie • Teambijeenkomsten lonkend perspectief / cultuur • Opstarten / vervolgen prioriteit onderdelen van HR-strategie • Overdracht en afronding van het programma <p>Zie ook de bijlage 'Overzicht reisprogramma augustus 23'</p>
De risico's	<ul style="list-style-type: none"> - Ook na het 'richten', aandacht houden voor en sturing op het 'inrichten' en 'verrichten' - Moeilijke arbeidsmarkt; daardoor ook met extra formatieruimte moeilijk om structurele versterkingen in capaciteit te realiseren
De financiën	<p>Met het vaststellen van het collegeprogramma is voor 2022 een incidenteel bedrag van € 500.000 beschikbaar gesteld en vanaf 2023 een structureel bedrag van € 1 miljoen.</p> <p>Tot nu toe zijn uit dit budget voor een totaal bedrag van €737.710,- structurele middelen toegewezen. Vooral voor versterking van het fysieke domein (regisseur, projectcapaciteit, technisch specialist, ondersteuning), bedrijfsvoering (financieel beleidsmedewerker, functioneel beheer, data-analist, informatieveiligheid) en beleid (OOV). Van de €1 mln resteert nu nog € 282.498,-; daarover volgt besluitvorming voor het einde van 2023.</p> <p>Het incidentele budget is bijna volledig toegewezen. Vooral aan tijdelijke versterking bij het Fysiek Domein en voor een initieel opleidingsbudget voor Opgavegericht werken.</p> <p>Vanuit regulier budget Organisatieontwikkeling zijn uitgaven gedekt tbv externe ondersteuning werkgroep Integraal Management en Bedrijfsvoering, externe inhuur tbv communicatie/vormgeving, externe begeleiding workshop CMT over sturingsfilosofie, externe begeleiding bijeenkomst HRM en zaalhuur voor verschillende bijeenkomsten.</p>
De beslismomenten	<p>Verwachte besluiten voor CMT / College (geen besluiten voor de raad):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sturingsfilosofie (incl. Opgavegericht werken) • Inrichting Integraal Management & Bedrijfsvoering • Toewijzing restant budget voor versterking formatie