

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

Slotrapportage: april 2024

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 (sept – dec 2023)	<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>In de vorige rapportage is al aangegeven dat dit programma haar belangrijkste producten heeft opgeleverd. En dat verdere opvolging en uitvoering nu steeds meer lopen via reguliere activiteiten en rollen als</p>

onderdeel van de doorlopende organisatieontwikkeling. Op basis daarvan wordt/is het programma beëindigd per eind 2023. Verdere rapportage over de doorlopende organisatieontwikkeling zal lopen via paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en de jaarrekening.

Dat maakt dit de laatste, afrondende grote projecten-rapportage over dit programma. Hieronder een opsomming van de belangrijkste activiteiten in de periode van september tot en met december 2023. Voor een kort overzicht: zie bijlage 'Overzicht reisprogramma – dec '23'.

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 en 'het beoogde gevoel'; waarmee ook een gezamenlijke basis wordt gevormd om elkaar aan te spreken op eventueel ongewenst gedrag. In het najaar zijn teambijeenkomsten gefaciliteerd om voor ieder team op basis van 'interne klantreizen' de vertaling te maken van het beoogde gevoel naar concreet gedrag dat bijdraagt aan dat gevoel.

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 college. Het CMT en college hebben in twee gezamenlijke bijeenkomsten de praktische invulling van die sturingsfilosofie besproken. In het najaar zijn veel teams (inclusief het CMT), met ondersteuning van het begeleidingsteam, gestart met het opstellen van hun jaarplan 2024.

Fysiek domein

Het advies over de organisatorische inrichting van het fysiek domein is goedgekeurd door CMT en, op basis van het advies van de OR, ook door het college. In de praktijk werd al naar deze inrichting toegewerkt, maar per 1 januari 2024 wordt deze nu geformaliseerd.

Vervolg met de inrichting van bedrijfsvoering binnen de afdeling is in afwachting van de concernbrede besluiten hierover (zie werkgroep integraal management en bedrijfsvoering hieronder).

Strategisch HRM

Eerder gerapporteerd: uitvoering van de HR-strategie wordt inmiddels aangestuurd vanuit P&O, en dus niet meer vanuit het reisprogramma. In het najaar zijn de eerste bijeenkomsten geweest van het vernieuwde introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Nieuwe vacatureteksten zijn in gebruik genomen. De methode Strategische personeelsplanning is ontworpen; werkwijze voor exitgesprekken geactualiseerd; de reguliere basisopleidingen zijn ingepland.

Opgavegericht Werken

De werkgroep Opgavegericht werken is beëindigd; zie de rapportage van mei 2023. Inmiddels is met het college afgesproken om de ambtelijke inventarisatie van opgaven van 2022 te actualiseren en te verkennen hoe die onderdeel kan worden van de programmabegroting.

	<p>Integraal Management & bedrijfsvoering De werkgroep heeft haar onderzoek en advies opgeleverd. Daarmee is de werkgroep beëindigd.</p> <p>Het CMT heeft eind juni het advies van de werkgroep overgenomen en heeft regie genomen over de verdere uitwerking. Concernbrede bedrijfsvoeringstaken zijn geïnventariseerd en voor een aantal taken is vastgesteld dat verheldering nodig is van de verdeling van verantwoordelijkheden. Voor die taken zijn / worden – in overleg met betrokkenen - voorstellen voorbereid over waar de verschillende rollen voor die taken (kaderstellen, adviseren, uitvoeren, ondersteunen en control) worden belegd. Op basis van helderheid over de verantwoordelijkheden, kan nog worden vastgesteld of extra capaciteit nodig is.</p> <p>Oplossen grootste kwantitatieve knelpunten in formatie In het eerste kwartaal van 2024 heeft het CMT aanvragen geïnventariseerd voor het restant van de voor versterking van de formatie beschikbaar gestelde middelen. Aanvragen zijn geprioriteerd en op basis daarvan zijn de laatste middelen toegewezen. Daarmee is het volledige beschikbare budget toegewezen.</p>
De huidige planning	Geen activiteiten meer voorzien. Programma is beëindigd.
De risico's	<p>Bij start geïdentificeerde risico's met tussen haakjes genomen maatregelen hiervoor:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Start in drukke periode door Oekraïne • Formatie 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; flexibel blijven) • Draagvlak en vertrouwen opbouwen en vasthouden vanuit de organisatie (intern eigenaarschap van werkgroepen; veel collega's betrokken) • NIET laten verzanden door 'brandjes' (sturing gehouden met opdrachtgevers, reisleiders, coördinerend overleg en programma ondersteuning) • Proces & besluitvorming over deelname en rollen (deelnemers konden zich vrij aanmelden; meer sturing op wenselijk) <p>Tijdens het programma niet vaak expliciet met beheersing van de risico's bezig geweest. Door gekozen aanpak van het programma wel gelukt om deze risico's te mitigeren.</p>
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 en met 2023 zijn uit het structurele budget voor een totaal bedrag van €737.710,- 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). Begin 2024 zijn de resterende middelen (incl. indexatie € 288.770,-) toegewezen voor versterking binnen P&O, structurele formatie voor een teamleider BAJZ binnen afdeling BBO en extra formatieruimte voor het versterken van ondersteuning in de bedrijfsvoering van het fysiek domein.</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 en het centraal opleidingsbudget zijn uitgaven gedekt tbv externe ondersteuning werkgroep Integraal Management en Bedrijfsvoering, externe inhuur tbv communicatie/vormgeving, externe begeleiding van verschillende workshops, de begeleiding van teambijeenkomsten over kernwaarden en gedrag en zaalhuur voor verschillende bijeenkomsten. Totaal ongeveer €85.000,-.</p>
De beslismomenten	Geen
Evaluatie	<p><i>Terugblik realisatie oorspronkelijke doelstellingen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • Strategische koers is inderdaad versterkt, door meer strategische rollen te bemensen (oa regisseurs in fysiek domein en adviseurs informatiemanagement), meer te werken vanuit lange termijn visie, programma's en opgaven. Lange termijn werken vraagt ook wat van college. • Sturing en integrale samenwerking is versterkt met Lonkend perspectief als gezamenlijk kader, de termijnagenda, opstarten jaarplannen en de werkwijze in het CMT. Tot nu toe wel voornamelijk op de eigen organisatie gericht; dat maakt het mogelijk om nu ook te werken aan verbeteren van de externe dienstverlening. • De koers en nieuwe inrichting van Fysiek domein rendeert. Goed om te zien dat er veel draagvlak voor is door de zorgvuldige, stapsgewijze ontwikkeling. Vooral projectbureau en bedrijfsvoering vragen nog verdere ontwikkeling. • Formatie is op verschillende plekken versterkt; deels zijn tijdelijke oplossingen nu vervangen door structurele formatie. Waarschijnlijk wordt nog steeds hoge werkdruk ervaren. Blijft belangrijk aandachtspunt van leidinggevenden om op te sturen: collega's 'beschermen' en knelpunten in formatie signaleren en oplossen. • Om de formatie kwalitatief meer te versterken, wordt ook strategische personeelsplanning (SPP) ingezet. Er is een keuze gemaakt voor de methode. SSP wordt in 2024 verder uitgewerkt en geïntroduceerd. In 2024 wordt een projectplan ontwikkelgesprekken opgesteld. Beiden aangestuurd vanuit P&O. • Het interne gesprek over het organiseren van de bedrijfsvoering is wel opgestart, maar nog niet afgerond. Is een breed en taai onderwerp gebleken, waarbij we niet altijd de juiste collega's aan boord hadden. Loopt nu verder vanuit het CMT. • Het versterken van verbinding en vertrouwen hebben we nog niet gemeten maar onze indruk is dat de aanpak heeft geleid tot een grotere betrokkenheid bij en tevredenheid van een groot deel van de medewerkers over de organisatieontwikkeling. De waarden in het lonkend perspectief worden steeds vaker onderdeel van de ontwikkeling in teams en afdelingen. Deelnemers in de roadtrips uit verschillende organisatieonderdelen hebben elkaar beter leren kennen. CMT en college hebben een aantal gezamenlijke gesprekken gevoerd over de sturingsfilosofie. En dat krijgt een vervolg met drie gezamenlijke bijeenkomsten per jaar. Te bespreken onderwerpen zijn dan opdrachtgever-opdrachtnemerschap, sturen op resultaten en maatschappelijke opgaves zoals die ook een plek krijgen in de programmabegroting. • Al met al heel tevreden over de voortgang die met dit ontwikkelprogramma is geboekt.

	<p><i>Aanpak programma en programmaorganisatie</i></p> <p>De volgende aspecten hebben bijgedragen aan het succes van het programma:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verfrissende vorm / nieuwe werkvormen met begeleiding van jonge collega's • Gekozen flexibele ontwikkelaanpak: geen dikke plannen schrijven, maar stap voor stap de juiste stappen kiezen; werkwijze in sprints • Intern eigenaarschap: interne reisleiders en brede deelname van collega's in de verschillende werkgroepen (externe ondersteuning van werkgroep Integraal management heeft onvoldoende opgeleverd) • Doorlopende frequentie van het coördinerend overleg; in verbinding blijven (en daar zijn geen uitgebreide statusrapporten voor nodig) • Positieve houding van leidinggevenden • Doorlopende sturing vanuit programma-ondersteuning <p>Verbeterpunten:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gerichter sturen op samenstelling van werkgroepen (nu op 'open uitnodiging'; daardoor miste nu soms vertegenwoordiging van expertise of organisatieonderdelen) • Ook bij externe inhuur, regie over het proces in de werkgroep in eigen hand houden <p><i>Kosten</i></p> <p>Zie onder Financiën. Doordat het programma grotendeels met interne capaciteit is gedragen, zijn de kosten voor externe inhuur beperkt gebleven.</p>
<p>Overdacht</p>	<p>Met beëindiging van dit programma, is de ontwikkeling van de organisatie zeker niet klaar. Die ontwikkeling gaat door, maar dan gedragen door de lijn (zonder aparte programma-organisatie).</p> <p>In paragraaf bedrijfsvoering van de begroting voor 2024 zijn de concernbrede speerpunten voor organisatieontwikkeling in dat jaar opgesomd:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Blijvende aandacht voor beheersen van de werkdruk; • Verder bouwen aan de beoogde werksfeer / gewenst gedrag • Opstarten en verder ontwikkelen van de nieuwe werkwijze van de jaarplannen voor vakafdelingen en bedrijfsvoeringstaken; • Opstarten van opgavegericht werken (OGW) als nieuwe manier om vanuit de gemeentelijke organisatie bij te dragen aan actuele, lokale maatschappelijke uitdagingen; • Evalueren en eventueel aanpassen van overlegstructuren en werkwijze daarin om een gelijkwaardige rol van alle deelnemers te borgen; • Onderzoeken, ontwerpen en doorvoeren van aanpassingen in organisatorische inrichting (Fysiek domein, BBO); • Versterken inrichting en invulling van en sturing op de bedrijfsvoeringstaken; • Doorontwikkelen dienend leiderschap; • Bestendigen werkwijze in en communicatie vanuit CMT en • Voorbereiden MTO 2025, met eventueel al deelmetingen in 2024. <p>Voortgang op deze onderwerpen wordt bewaakt door deze periodiek te agenderen in het CMT en in de bijeenkomsten tussen CMT en college. De gemeenteraad wordt doorlopend geïnformeerd over de organisatieontwikkeling via de paragraaf bedrijfsvoering in de begroting en de jaarrekening. Daarmee is dit de laatste aparte grote projecten rapportage.</p>