

Adviesnota voor college/raad

Onderwerp

Vervolg Stutten en Verstevigen

Voorgesteld besluit

De raad voor te stellen:

- 1) Het college de opdracht te geven voor een periode van 24 maanden een manager bedrijfsvoering te werven die verantwoordelijk is voor de realisatie van verbetering van de bedrijfsvoeringsprocessen in de organisatie
- 2) Het college de opdracht te geven voor een periode van 24 maanden een cultuurcoach te werven die verantwoordelijk is voor de realisatie van de cultuurverandering in de organisatie
- 3) Het college de opdracht te geven een plan van aanpak op te stellen en uit te voeren
- 4) In te stemmen met de beschreven wijze van informeren en monitoren en deze op te nemen in het plan van aanpak
- 5) De financiële middelen volgens bijlage 1: uit jaarschijf 2021: € 169.000 en 2022: € 224.000 en 2023: € 56.000 beschikbaar te stellen
- 6) De Algemene Reserve in te zetten als dekking

Inleiding

Dit raadsvoorstel is een vervolg op uw raadsbesluit van 17 december 2020 en richt zich op het in te zetten verandertraject voor een bestuurskrachtige organisatie.

De basis daarvan vinden we in het onderzoeksrapport van Deloitte. Het college heeft het rapport tot zich genomen en neemt alle aanbevelingen en adviezen over met uitzondering van die van de coachrol. Het college beraadt zich daarover en betreft dat in het verandertraject.

Voor het verandertraject stellen wij u voor om 2 cruciale posities in te vullen en daarvoor de financiële middelen beschikbaar te stellen.

Beoogd effect

Een bestuurskrachtige gemeente, die in staat is de opgaven voor de samenleving te realiseren zoals vastgelegd in het college- en raadsprogramma.

Waarop de organisatie (in bestuurlijk en ambtelijke samenhang) afgestemd is in de zin van leiderschap, sturingsmodel, opdrachtgeverschap-opdrachtnemerschap, taken, kwaliteit, middelen, planning en menskracht.

Dat de organisatie een cultuur kent van loyaliteit, zakelijkheid en verbondenheid van samenleving, raad, college en organisatie, waarin in alle transparantie helder is waar hard voor gewerkt wordt en op welke wijze en daarover geïnformeerd en gerapporteerd wordt op de geijkte momenten.

En het mogelijk is om het goede gesprek te voeren over keuzes wanneer dat nodig is met respect voor de rol, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van college en raad.

Argumenten

1.1/2.1 Om voldoende bestuurskracht te hebben moet een aantal zaken op orde zijn

Het tijdelijk invullen van de 2 posities voorziet in het aanpakken van verbetering van bedrijfsvoeringsprocessen en de cultuurverandering. Daarmee zorgen we voor de randvoorwaarden om te komen tot een bestuurskrachtige organisatie. Daarnaast wordt een interim-gemeentesecretaris geworven die eindverantwoordelijk is voor het te realiseren en borgen van de verandering.

3.1/4.1 Er wordt invulling gegeven aan de aanbevelingen van Deloitte en de bouwstenen uit de gesprekken met de raad

In de 2 gesprekken die de gemeenteraad en het college voerden, is met de kennis van de aanbevelingen van Deloitte gesproken over de ingrediënten voor dit raadsvoorstel. In het 2^e gesprek op 28 januari is een ronde langs de fracties gemaakt om input op te halen op de bouwstenen.

1.2 / 2.2 / 3.2 Het opstellen en het uitvoeren van een plan van aanpak vraagt om de inzet van een manager bedrijfsvoering en cultuurcoach

Het college heeft op 28 januari uitgesproken snel te willen starten met het veranderproces. Hiervoor is het aantrekken van een manager bedrijfsvoering en een cultuurcoach nodig, zodat een plan van aanpak kan worden opgesteld. De interim-gemeentesecretaris is eindverantwoordelijk voor het in samenhang realiseren van de verbetering van de bedrijfsvoeringsprocessen en de cultuurverandering. Deze 3 personen werken nauw samen.

3.3 Met een integraal plan van aanpak wordt recht gedaan aan de complexiteit waar de verbetering en de verandering op gericht is

Daarin zijn onder andere belangrijke elementen:

- de collectieve sturing en verantwoording om doelen te realiseren
- versterken van samenwerking, intern, in en met de samenleving en met regionale partners
- aantrekkelijk zijn als werkgever om voldoende kwaliteit in huis te hebben en te houden
- een zelfbewuste cultuur waarin naast kleinschaligheid aandacht is voor onderlinge relaties en zakelijkheid in het maken en nakomen van afspraken (intern en extern)
- een open en betrokken relatie met de inwoners, ondernemers en instellingen in de gemeente

4.2 Informeren en monitoren geeft invulling aan de wens van transparantie/openheid

Voor het verandertraject benutten we ook de opbrengsten van de gesprekken tussen gemeenteraad en college op 20 en 28 januari 2021. In het 1^e gesprek werd met elkaar teruggeblikt op de afgelopen periode in een 'benen-op-tafel'-setting. In het 2^e gesprek werden ingrediënten benoemd voor het vervolg. Dat gebeurde aan de hand van bouwstenen: rollen, informatievoorziening, proces, relatie en monitoring. In dit raadsvoorstel wordt onder 'vervolg' ingegaan op die bouwstenen.

Kanttekeningen

1.1/2.1 Net als bij andere wervingstrajecten is de uitkomst niet te voorspellen

Het is de opzet om tenminste de posities van interim-secretaris en manager bedrijfsvoering gelijktijdig te werven en bij voorkeur ook die van de cultuurcoach. Dit vanwege de samenwerking tussen deze personen in het vervolgproces.

Voor de cultuurcoach verwachten wij vanwege de urenomvang (gemiddeld 20 uren per week) en het vakspecialisme dat van inhuur in plaats van een arbeidsovereenkomst voor bepaalde tijd sprake zal

zijn. Voor de 2 andere posities gaan wij er vooralsnog vanuit dat we deze kunnen invullen met arbeidsovereenkomsten voor bepaalde tijd. Blijkt dat niet te lukken dan moet worden teruggefallen op inhuur. In dat geval valt te verwachten dat het gevraagde budget niet toereikend is. Daarnaast blijft het regieteam extra taken waarnemen. Dit levert een kwetsbare en daarmee onwenselijke situatie op.

Financiële informatie

In de bijlage vindt u de financiële onderbouwing van de financiële consequenties van de 2 in te vullen functies. Voorgesteld wordt om uit jaarschijf 2021: € 169.000 en 2022: € 224.000 en 2023: € 56.000 beschikbaar te stellen en dit te dekken uit de algemene reserve.

Communicatie

- de organisatie wordt geïnformeerd over het besluit
- de ondernemingsraad wordt geïnformeerd over het besluit

Vervolg

De procedure van de werving & selectie van deze 2 functies wordt voorbereid en na positieve besluitvorming (of in aanloop naar, afhankelijk van 11 februari) uitgevoerd.

Om het verbeterproces te laten slagen is het van belang onderstaande voorwaarden in te vullen.

Rollen:

De gemeenteraad heeft het college een aantal kaders meegegeven waaraan het college met dit voorstel inhoud geeft. Het college stuurt op het realiseren van de verandering. Daarover wordt periodiek gerapporteerd en verantwoording afgelegd aan de raad.

Informatievoorziening:

Het college is voornemens om de gemeenteraad elke drie maanden met een raadsinformatienota te informeren over de voortgang. Verder zal er in de P&C documenten in de paragraaf bedrijfsvoering aanvullend worden gerapporteerd.

Proces:

In het op te stellen plan van aanpak komen onderwerpen zoals planning, capaciteit en mijlpalen terug. Ook zal een risicoparagraaf worden opgenomen inclusief beheersmaatregelen. Het college is voornemens in de termijnkalender op 2 momenten in 2021 ruimte te vragen om de voortgang in een Ontmoeting te bespreken: op 20 mei en 14 oktober.

Relatie:

Binnen alle geledingen van de gemeente is het van belang meer aandacht te besteden aan de onderlinge relaties. Dit komt ten goede aan de samenwerking, integraliteit en draagt zodoende bij aan de gewenste collectieve sturing. De familiale cultuur waarin inzet en loyaliteit een groot goed is, geeft een goede basis. Het toevoegen van sturing en zakelijkheid moet leiden tot een goed functionerend geheel. Het begrip 'vertrouwen is goed, maar controle is beter' moet in de juiste context en binnen de beoogde cultuur resulteren in 'geïnformeerd vertrouwen'.

Monitoring:

Om het proces van verandering te kunnen volgen in al haar facetten, is een structurele monitoring ervan noodzakelijk. Dit kan door resultaten van het veranderingsproces zoveel mogelijk te borgen in de bedrijfsvoering en daar periodiek reviews op te houden. Borging betekent ook deze onderwerpen permanent te agenderen in structurele overleggen op alle niveaus, denk onder meer aan het presidium. We zetten hiervoor instrumenten in zoals als het uitvoeren van periodieke

medewerkerstevredenheidsonderzoeken (MTO's) en voeren daar aansluitend gezamenlijk het gesprek over. Ook het jaarlijkse proces van biedingen tot Perspectiefnota en begroting in een instrument om concreet stil te staan bij onderwerpen als capaciteit, kennis, ambities, middelen en de balans en prioriteiten daartussen.

Zoals door de portefeuillehouder benoemd op 28 januari wordt op dit moment al gewerkt aan de invulling van het volgende:

- *stuurrollen*: invulling geven aan de stuurrollen in de teams en in de organisatie als geheel. Het invullen van stuurrollen heeft geen vrijblijvend karakter. Vooruitlopend op het inrichten van het collectieve sturingsmodel wordt nu gekozen voor het definiëren en invullen van de stuurrollen/spelverdelers in teams, omdat verschillende teams nu voor de opgave staan om tot volledige personele sterkte te komen.
- *werving & selectie van 7 FTE*: op basis van het raadsbesluit van 17 december 2020 zijn de teams aan de slag gegaan met de invulling van de 7 FTE om de organisatie te versterken. Hiervoor worden functieprofielen opgesteld en wordt de werving & selectie gestart.
- *samenhang rollen interim-secretaris, manager bedrijfsvoering en cultuurcoach*.
- *afstemming en onderlinge relatie college en regieteam*: zowel het college als het regieteam geven een vervolg aan het werken aan de onderlinge afstemming en relatie in 2021.
- *inhuur verlengd tot 1 oktober '21*: na het raadsbesluit van 17 december 2020 is de huidige inhuur officieel verlengd tot 1 oktober 2021.
- *actualiseren FUWA & verouderd personeelsbeleid*: Het huidige functiewaarderingsysteem (FWS) dateert uit 2006. Het gaat uit van een hiërarchische organisatiestructuur, sluit daarmee niet aan op ons organisatieconcept van zelforganisatie en is verouderd waardoor concurrentie op de arbeidsmarkt lastig is. Het college zet in op een vernieuwd waarderingsysteem, en onderzoekt mogelijkheden om dit vooruitlopend op de invoering ervan te betrekken bij de huidige werving & selectie en daarna organisatiebreed in te voeren.
- *meenemen van de organisatie en Ondernemingsraad*: als onderdeel van informatie en communicatie wordt de organisatie en in het bijzonder de ondernemingsraad meegenomen in het gehele traject. Dit doen we op verschillende manieren, bijvoorbeeld gesprekken met teams, bijeenkomsten organisatie breed (digitaal) of berichtgeving op Intranet.

Bijlagen

1. Financiële consequenties
2. Organogram

Bijlage 1 Financiële consequenties

Functie	Uitgangspunten	2021	2022	2023	Totaal
Manager	Bedrijfsvoering				
	Arbeidsovereenkomst bepaalde tijd: 36 uur				
	Start 1 april 2021, looptijd 24 maanden				
Cultuurcoach					
	Inhuur: 20 uur				
	Start 1 april 2021, looptijd 24 maanden				
Totaal		169000	224000	56000	449000

Bijlage 2 Organogram

