



College van burgemeester en wethouders

Vergadering van: 30 mei 2023
Gemeente Hardinxveld-Giessendam
Zaaknummer : 2023-0075547

Onderwerp:

Toekomstbestendigheid en robuustheid gemeentelijke organisatie - Informatienota

Inleiding

Op 18 april 2023 heeft het college een besluit genomen over de toekomstbestendigheid en robuustheid van de gemeentelijke organisatie.

Die ontwikkeling is in 2021 met "Stutten en Verstevigen" in gang gezet. Vervolgens is in 2022 met het invoeren van de netwerkorganisatie de basis voor een moderne organisatie gelegd, die is ingericht vanuit de externe dienstverlening (de samenleving) en de interne dienstverlening (college en gemeenteraad).

Het derde deel van de organisatieontwikkeling betreft het robuust en toekomstbestendig maken van de gemeentelijke organisatie. In deze raadsinformatienota wordt u geïnformeerd over het advies en de daaraan verbonden besluitvorming en de financiële consequenties.

De organisatieontwikkeling

In 2020 is door Deloitte een onderzoek gedaan naar het functioneren van de organisatie en zijn er adviezen gegeven die zowel betrekking hadden op de formatieve omvang als op de werkwijze van de organisatie. Op basis daarvan zijn in 2021 door de gemeenteraad onder de werktitel "Stutten en Verstevigen" middelen beschikbaar gesteld om het verbetertraject van de organisatie in gang te kunnen zetten.

Met de komst van de interim-secretaris en cultuurcoach is er in het najaar van 2021 een start gemaakt met de doorontwikkeling van de organisatie naar een netwerkorganisatie. Met de inrichting daarvan werd ook beoogd weeffouten vanuit zelforganisatie en de overgang naar Drechtsteden te herstellen. Het loslaten van hiërarchie had een eilandencultuur tot gevolg en door de overgang naar Drechtsteden is de invulling van de strategische rollen onder druk komen te staan. Met de besturingsfilosofie van de netwerkorganisatie zijn als leidende principes daarvoor de volgende pijlers benoemd: Samenwerken, Dienstverlening, Inhoud, Persoonlijk Leiderschap, Concernsturing en Vertrouwen.

Met de implementatie van de netwerkorganisatie is een organisatorische basis gelegd die de kwaliteit van de dienstverlening beter waarborgt en de kwaliteit ervan verhoogt. Die implementatie is nog in volle gang en met de ontwikkeling naar professionalisering van de interne en externe dienstverlening is er nog geen garantie dat het risico van toekomstige kwetsbaarheid wordt voorkomen.

Om de toekomstbestendigheid en robuustheid van de organisatie te waarborgen, zijn keuzes nodig op verschillende thema's en onderdelen van de organisatie. Daarbij moet de omvang van de gemeente in ogenschouw worden genomen en is een realistische afweging nodig over de mate van professionalisering. Het accepteren van kwalitatieve en kwantitatieve kwetsbaarheid van de organisatie blijft een gegeven.

Onderstaand wordt ingegaan op de verschillende thema's en onderdelen die aandacht behoeven in het kader van de toekomstbestendigheid en robuustheid.

Robuustheid van de dienstverlening

Om de dienstverlening op niveau te houden moet het fundament van de netwerkorganisatie zodanig zijn ingericht dat aan de volgende uitgangspunten wordt voldaan:

- basis op orde brengen: met de structurele middelen die in het kader van "Stutten en Verstevenigen" ter beschikking zijn gesteld is de formatie met 6,6 fte uitgebreid. Daarmee kon de basisdienstverlening worden hersteld en overbelasting van medewerkers worden tegen gegaan.
- basis op orde houden: met de incidentele beschikbaar gestelde middelen in combinatie met het inrichten van de netwerkorganisatie is een goede stap gezet om de "basis op orde" ook structureel te borgen. Op verschillende niveaus en onderdelen in de organisatie is de centrale sturing bij sleutelfiguren belegd (teams, directie en bestuur). In de verschillende teams zijn trajecten gestart of gevolgd om het werk anders in te richten. Met de sleutelfiguren is of wordt bekeken op welke wijze de coördinatie op het werk kan worden georganiseerd. De interne dienstverlening aan het bestuur (college en raad) heeft in de afgelopen periode en in lijn met het ontwikkelprogramma van de gemeenteraad een verbeteringslag gemaakt. De externe dienstverlening blijft een continue punt van aandacht waaraan door middel van een bestuursopdracht en een actieplan gericht uitwerking wordt gegeven.
- basis verbreden: om de kwetsbaarheid van de organisatie te verminderen, is verbreding van de basis van belang. Zo is de organisatie beter in staat te om flexibel in te spelen op ontwikkelingen, en om de ondersteunende rol van de vakmedewerkers en sleutelfiguren beter te faciliteren en te versterken. Daarnaast richt deze verbreding zich op versterking van de centrale sturingsrollen in de organisatie, voor zover die in de bestaande organisatie nog niet of onvoldoende zijn ingevuld.

Het sturende collectief en versterking van control

Het is in de netwerkorganisatie van belang om de centrale regie- en sturingsrol te borgen. Daarvoor moeten enkele strategische functies robuuster worden ingevuld.

De directie vormt de top van de netwerkorganisatie is de enige hiërarchische positie hierin. Dit vraagt – in lijn met het Deloitte rapport – om een tweehoofdige invulling om zo de bestuurlijke aandacht en aandacht voor de organisatie goed te borgen met het oog op de organisatie (door)ontwikkeling, cultuuromslag, concernsturing en dienstverlening. In combinatie met de voorgestelde tweehoofdige directie is de invulling van drie andere strategische rollen nodig. Naast de bestuursadviseursrol en HRM adviseur is dit de rol van strategische concerncontroller. Met deze vijfhoek wordt collectieve sturing op de (belangrijke) bestuurlijke processen en de kwaliteit van de (in- en externe) dienstverlening mogelijk. Naast deze voorgestane invulling wordt per team met één of twee sleutelfiguren gewerkt die in nauwe verbinding staan met de. Ook wordt door middel van sleutelfiguren overleg aandacht aan de onderlinge verhouding en verbinding. Daarmee is het interne netwerk in de organisatie voldoende robuust ingericht.

Daarnaast is juridische kwaliteitscontrole en bestuurlijk controlling nodig.

Met het aanstellen van een juridisch strategische medewerker wordt zoveel als mogelijk geborgd dat er geen bestuurlijke risico's worden gelopen en het bestuur voldoende in positie wordt gebracht om tijdig te kunnen bijsturen.

Met de nieuwe inrichting van de programmabegroting is een stap gezet om de opgaven vanuit het coalitieakkoord om te zetten in concrete acties. Versterking van de bestuurlijke controlling is gericht op overzicht en voortgangsbewaking en sturing van acties uit de programmabegroting en het coalitieakkoord, het samenhangende besluitvormingsproces van college en raad en bijvoorbeeld de afhandeling van vragen en moties. Daarbij gaat het verder ook om kwalitatieve verbetering van het besluitvormingsproces zoals is vastgesteld in het ontwikkelprogramma van de gemeenteraad en wordt doorgevoerd in de organisatie.

Arbeidsmarktpositie

Omdat het steeds moeilijker wordt om aan personeel te komen, kan de aantrekkelijkheid van het werkgeverschap een factor van betekenis gaan spelen. Het onderscheidende karakter van de netwerkorganisatie is daarbij een voordeel omdat een specifieke doelgroep in de arbeidsmarkt wordt aangesproken door onze niet hiërarchische manier van werken.

Maar een krappe arbeidsmarkt blijft een risico voor de continuïteit van onze dienstverlening. Door verbreding van de basis van onze organisatie kan ook een stap worden gezet in profilering als gemeente van leren en ontwikkelen. Door het actief aannemen van stagiaires en trainees kan de uitstroom ook van binnenuit beter worden opgevangen. Door het actief ontwikkelen van dit gemeentelijke profiel wordt de basis verbreed. Aantrekkelijk werkgeverschap gaat ook over boeien en binden van medewerkers. Om die reden willen we ook oog houden voor interne mogelijkheden voor medewerkers om daarmee beter aan te sluiten bij hun kwaliteiten en ambities.

Cultuuromslag

Aandacht voor de ontwikkeling van een zakelijkere cultuur waarbij taakvolwassenheid en gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de doelstellingen van de organisatie verder worden ontwikkeld, draagt bij aan efficiënter en effectiever werken. Daarbij moet de focus steeds meer op de output (dienstverlening en uitvoering coalitieprogramma) komen te liggen.

De goede kanten van de familiecultuur blijven we behouden. De schaduwkanten ervan moeten naar de achtergrond verdwijnen zodat daaraan geen tijd en energie meer verloren gaat. De cultuuromslag geldt zowel voor de medewerkers, als voor het bestuur (college en raad).

Positionering regio

Onze gemeente is actief in twee regio's en daarmee wordt bestuurlijk en ambtelijk een flinke inzet gevraagd. Wij wille inzetten op efficiëntere en effectievere regionale samenwerking, waarbij de inhoud leidend wordt met zo min mogelijk bestuurlijke drukte.

Door gebiedsgericht te gaan samenwerken met die gemeenten die direct betrokken zijn bij concrete ontwikkelopgaven (A15, woningbouw, Merwede-Lingelijn e.d.) wordt regionaal meer bij onze lokale doelstellingen aangesloten. Samenwerking met andere gemeenten richt zich meer op concrete projecten die aansluiten bij onze lokale behoefte en niet meer op samenwerking waarbij er geen concrete toegevoegde waarde voor onze gemeente aanwezig is. Uitgaande van de gedachte dat wat beter lokaal kan worden georganiseerd niet op regionaal niveau aangestuurd behoeft te worden.

Op dit moment zijn de regionale werkzaamheden deels versnipperd georganiseerd in onze organisatie. Dit vraagt om een betere en centrale sturing op die werkzaamheden zodat het bestuur en (beleids)adviseurs worden ondersteund, in positie wordt gebracht.

Dienstverlening Servicegemeente Dordrecht

De dienstverlening vanuit de servicegemeente richt zich met name op de bedrijfsvoering. Daarbij zetten we in op aansluiting daarvan op ons eigen interne en externe dienstverleningsconcept. We willen de dienstverlening minder op afstand en meer fysiek in onze organisatie inregelen en zijn om die reden een experiment begonnen op de werkzaamheden van de servicegemeente (deels) te laten verrichten in ons gemeentehuis (ICT en HRM taken). In deze lijn willen we het dienstverleningsconcept met de servicegemeente de komende jaren verder uitwerken.

Samenvatting van de adviezen

Met "Stutten en Versterken" is er een ontwikkeling in gang gezet waarvan de netwerkorganisatie het gevolg is. Het sluitstuk van de organisatieontwikkeling is het robuust en toekomstbestendig maken van de organisatie. Dit kan plaatsvinden langs de lijn van hetgeen in deze nota is aangegeven.

Om de toekomstbestendigheid en de robuustheid van de organisatie te borgen verbreden we de basis door middel van de volgende besluiten:

- Een tweehoofdige directie
- Versterking van de controllingsrollen
- Versterken van de regionale inzet

- Ontwikkelen van het werkgeversprofiel van leren en ontwikkelen

Financiële gevolgen besluitvorming

Voor wat betreft de financiële gevolgen van dit besluit gaan we er vanuit dat de volgende middelen benodigd zijn:

Een extra directielid 1 fte	120 K€
Versterking van de controllingsrollen 1 fte	95 K€
Regio adviseur 0,5 fte	45 K€

In totaal een bedrag van 260 K€.

Om het formatieve en financiële effect te kunnen bepalen, is er een personeelsmonitor opgesteld waarin de begrote salariskosten steeds worden vergeleken met de geprognoseerde salarisuitgaven. Op basis daarvan is geconstateerd dat voor 2023 geen extra middelen benodigd zijn waarbij wordt opgemerkt dat de financiële speelruimte op personeelsgebied beperkt is. Opgemerkt wordt hierbij nog dat de incidentele middelen die in het kader van "Stutten en Verstevigen" beschikbaar werden gesteld in 2023 aflopen.

Voor 2024 wordt geprognoseerd dat er een financiële ruimte is van 150 K€ waarmee een deel van de bovengenoemde extra lasten binnen de reguliere personeelsbegroting kan worden opgevangen.

Het betekent verder dat een bedrag van 110 K€ aan de personele begroting moet worden toegevoegd om de besluitvorming in dit kader mogelijk te maken.

Daartoe hebben wij u in de Perspectiefnota een voorstel voorgelegd.