Gemeente
Soest



Implementatieplan basis op orde ‘Bouwen aan vertrouwen’

17 januari 2023

Inhoudsopgave implementatieplan basis op orde ‘Bouwen aan vertrouwen’

Inhoud	Pag.
Onze werkelijkheid	3
Vertrekpunt	5
Ambitie	7
Uitgangspunten aanpak	8
Definities en rollen	9
Opbouw programma	11
Vier programmalijnen	12
(Be)sturing programma	13
Doelen programma	14
Programmalijnen uitgewerkt	15 - 35
Kansen en bedreigingen	36
Control: geld, tijd en prestaties	38
Planning en vervolgproces	39



Onze werkelijkheid (1)

- Turbulente tijden
- Veel onzekerheden
- Grote maatschappelijke vraagstukken
- Toename van taken gemeentelijke overheid
- Roep om versterken (bestuurlijk) leiderschap

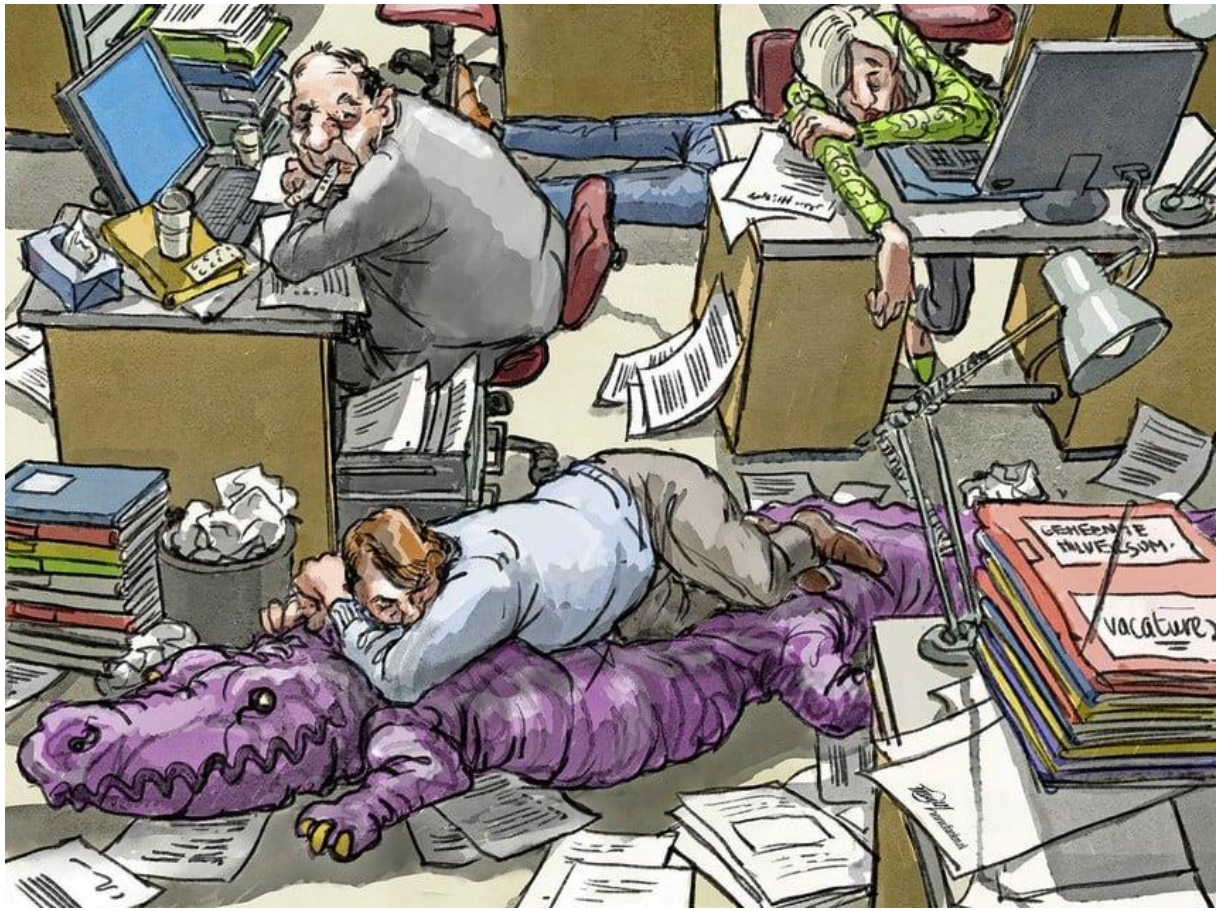
Onze werkelijkheid (2)

Gooi & Eemlander (23 november 2022)

“ Het piept en het kraakt in de gemeentehuizen. Alles moet uit de kast om ziekte en vertrek van ambtenaren op te vangen. ‘In 2 jaar tijd is de helft vertrokken’

Soest

Mede door de algemene krapte op de arbeidsmarkt wordt het verloop in het personeelsbestand steeds groter. Zo meldt Soest dat er vorig jaar dertig vaste medewerkers zijn vertrokken. En dat dit jaar de teller al op 52 staat. ,,Het piept en kraakt al een tijd in onze organisatie”, vat een woordvoerder de problemen samen. Soest wil het ambtenarenkorps in de komende drie jaar met tien procent uitbreiden. ,,Daarbij gaat het om functies om de ontwikkelopgave van de gemeente uit te voeren, alsmede de basis op orde te krijgen in de bedrijfsvoering.””



Vertrekpunt (1)

- Coalitieakkoord ‘Bouwen aan de toekomst, samen aan de slag’ + begroting 2023 e.v.
- Besturingsfilosofie gemeentelijke organisatie
- Aangevuld met constateringen Taskforce (zie volgende dia)

➔ *geeft handelingsperspectief om vanuit VERTROUWEN, LEREN en SAMEN*

ten dienste te staan van onze samenleving

en

vraagt bestuurlijk en ambtelijk leiderschap in de uitvoering

Vertrekpunt (2): Constateringen taskforce (2022)

- Politiek-bestuurlijk-ambtelijk samenspel kan beter
- Onvoldoende focus en prioritering
- Onvoldoende verbinding intern en buiten – binnen
- Kaderstelling ontbreekt en beleid verouderd
- Sturing/aanpak/werkwijze kan professioneler en integraler
- Organisatie onderbemensd, rek eruit

Aanbeveling om de komende twee jaar 'de basis op orde' te brengen en vervolgens een volgende stap te zetten in de ***ambitie om meer opgavegericht te werken.***

Ambitie













Doelen, mijlpalen resultaten en uitgangspunten

Basis op orde

Meer opgavegericht besturen en werken

Eind 2022 /begin 2023

2023

2024

2025 en verder

Uitgangspunten ontwikkelaanpak

- Ontwikkelaanpak programmatisch: samenhangend en al lerend met aandacht voor ‘harde kant’ (bestuurlijke voorstellen, processen, werkwijze, instrumentarium) en voor ‘zachte kant’ (gedrag, houding, communicatie)
- Gebaseerd op kernwaarden: vertrouwen, leren en samen
- Veranderen vanuit pragmatische logica en niet vanuit theoretische concepten
- In dagelijks werk betekenis en invulling geven aan de verandering
- Continue aandacht voor implementeren, borgen, leren en evalueren, de aanpak biedt medewerkers mogelijkheden om zelf te leren verandering te managen

Definities

Een programma is een tijdelijke manier van samenwerken, gericht op het bereiken van doelen, waaraan resultaten en andere activiteiten bijdragen. Het vraagt een wijze van sturen waarbij doelgericht aandacht, energie en middelen worden ingezet. De doelen zorgen voor focus op inspanningen die bijdragen aan de gekozen doelstellingen

Een doel: een gewenste situatie in de toekomst, beïnvloedbaar maar niet afdwingbaar of beloofbaar => strategisch van aard

Mijlpalen: een doorvertaling van de doelen naar operationele doelen

Inspanningen en resultaten: de projecten en andere activiteiten die er samen voor zorgen dat veranderingen tot stand komen en mijlpalen behaald worden

Middelen: dat wat nodig is om tot realisatie van de doelen te komen en de nieuwe situatie in stand te houden: mensen, geld, tijd

Rollen

Opdrachtgever: eigenaar van het programma. Nastreven doelen, randvoorwaarden uitvoering en nodige beslissingen. Zowel bestuurlijk (verbinding met politiek bestuurlijke organisatie) als ambtelijk (verbinding lijnorganisatie))

Opdrachtnemer: mededrager van het programma. Expliciteert de beoogde mijlpalen en wat nodig is om ze te verwezenlijken (inspanningen), en is verantwoordelijk voor de realisatie ervan.

Projecttrekker: zorgt ervoor dat een inspanning (een project of activiteit) binnen het programma wordt gerealiseerd en het afgesproken resultaat tot stand komt

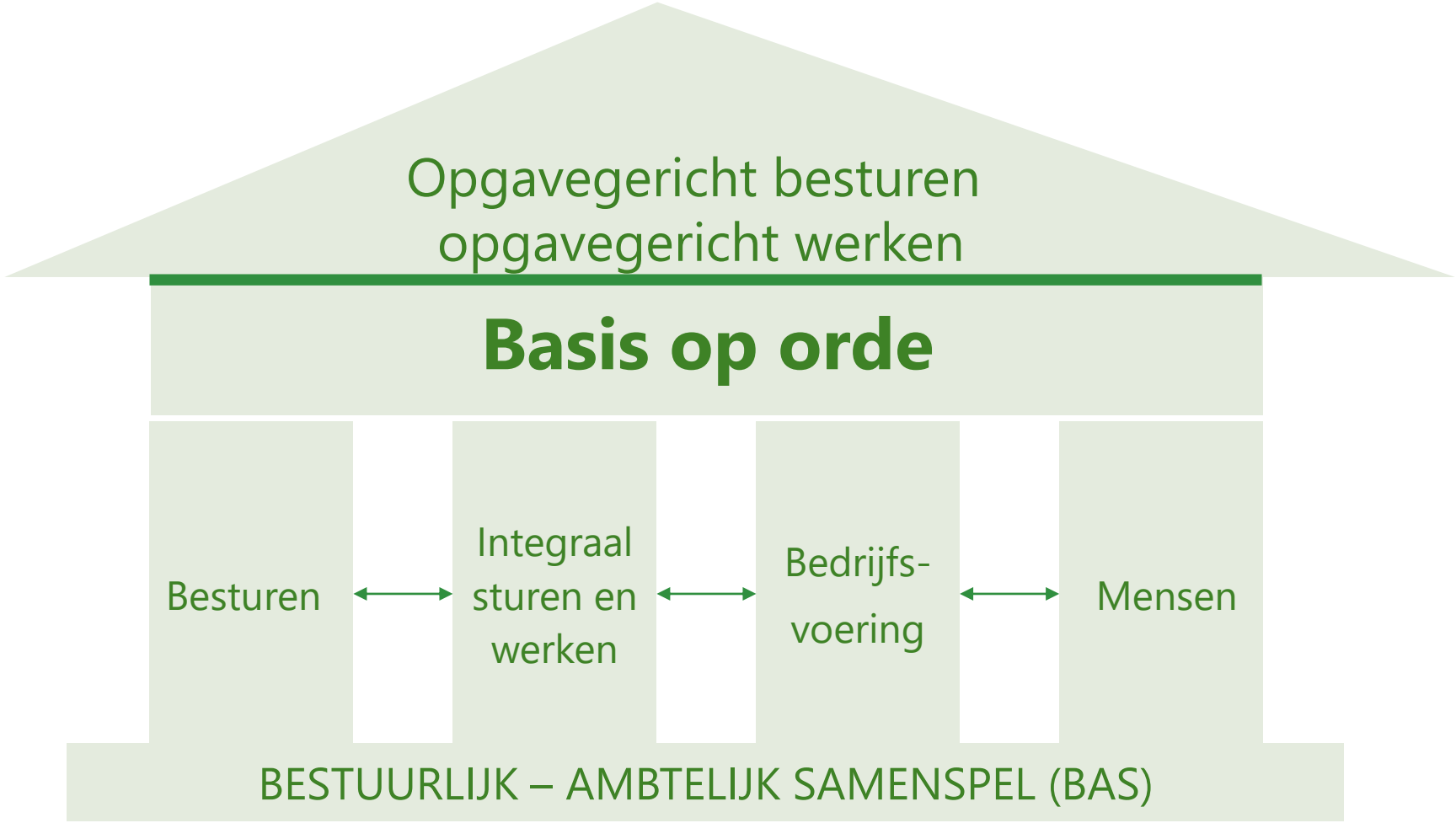
Projectmedewerker: specialist, levert bijdrage bij realisatie inspanning

Capaciteitsmanager: stelt mensen en middelen beschikbaar, kwantiteit en kwaliteit

Programmacoördinator: coördineert meerdere projecten binnen een programma, stelt planningen op en monitort het verloop van een programma

Programmaondersteuner(s): ondersteunend aan het programma/programmamanager (financiën, hr, communicatie, monitoring, administratief)

Opbouw programma basis op orde ‘Bouwen aan vertrouwen’



Vier programmalijnen

Per programmalijn vier strategische doelen: wat moet er in de basis beter, anders, meer, minder?

Per strategisch doel aantal mijlpalen: welke stappen moeten we zetten die bijdragen aan het realiseren van het strategisch doel en wat is samenhang

Nadere detaillering (wordt ambtelijk nader uitgewerkt):

- Per mijlpaal aantal inspanningen: welke projecten, activiteiten moeten we daarvoor doen?

- Per project/activiteit: welke resultaten levert dat op?

- Welke middelen zijn er voor nodig?



(Be)sturing programma

- College stelt implementatieplan vast en is bestuurlijk verantwoordelijk voor uitvoering van het plan.
- Een coördinerend wethouder bewaakt het proces en is eerste aanspreekpunt voor management
- De verantwoordelijkheid voor de uitvoering van het plan ligt bij het Managementteam (MT) met als ambtelijk opdrachtgever de gemeentesecretaris.
- Het MT wordt ondersteund door een klein programmateam (coördinator, financieel, communicatie)
- Per programmalijn/-onderdeel is er een bestuurlijk opdrachtgever, afhankelijk van het thema is dit het college in zijn geheel, de portefeuillehouder of (bij de organisatie-onderdelen de coördinerend wethouder)
- Per programmalijn/-onderdeel is een MT-lid ambtelijk opdrachtnemer, afhankelijk van het thema

Doelen programma

Besturen

1. Beter politiek/ bestuurlijk/ ambtelijk samenspel, om vanuit rolzuiverheid de kwaliteit van bestuur te versterken en kansen voor Soest optimaal te benutten
2. Samenhangender strategische kaders, die aansluiten op de maatschappelijke opgaven om de brug te slaan tussen ambities, strategie en uitvoering
3. Actueler en toegankelijker beleid en regelgeving om onnodige belemmeringen en tegenstellingen weg te nemen en waar mogelijk beleid/regelgeving te vereenvoudigen t.b.v. een betere dienstverlening
4. Betere positionering in de regio (regionale samenwerking), om regionale opgaven en lokale belangen zoveel mogelijk in balans te houden

Integraal sturen en werken

1. Meer integraal sturen om de (bestuurlijke) doelstellingen te verwezenlijken door op alle niveaus verbinding tot stand te brengen
2. Meer integraal werken zodat de (externe) vraag/het vraagstuk en de bedoeling daarachter centraal staan in plaats van institutionele of sectorale belangen
3. Betere werkprocessen (met name processen gerelateerd aan bestuurlijke opgaven) en beheersing werkvoorraad zodat sturing en dienstverlening verbeteren
4. Verder ontwikkelen projectbureau om invulling te geven aan de uitvoering van grotere maatschappelijke opgaven

Bedrijfsvoering

1. Meer in control komen om beter te kunnen (be)sturen: (bestuurlijke) doelstellingen te realiseren, risico's te beheersen en onzekerheden in beeld te hebben
2. Digitaal werken op een hoger niveau brengen, zodat we efficiënt en effectief gebruik maken van de mogelijkheden die onze digitale hulpmiddelen ons bieden
3. Betere financiële processen, zodat ieder zijn rol en verantwoordelijkheid kent, en het financieel proces het primair proces optimaal ondersteunt
4. Betere dienstverlening met heldere rol- en taakverdeling en kwaliteitscriteria ter ondersteuning van de primaire en bestuurlijke processen

Mensen

1. Strategische(r) personeelsplanning om te bepalen welk potentieel, kwalitatief en kwantitatief, nodig is om de bestuurlijke en organisatiedoelstellingen te realiseren
2. Meer inzetten op vinden, binden en boeien, zodat we de juiste mensen aantrekken, hen in staat stellen hun werk te doen en inspireren
3. Op alle niveaus meer inzetten op reflecteren, leren en ontwikkelen om als persoon en organisatie verder te groeien in kennis, gedrag en vaardigheden
4. Meer (persoonlijk) leiderschap zodat mensen hun talenten en kwaliteiten optimaal inzetten om de organisatiedoelen te bereiken.

Programmalijn 1 – Besturen

ER-doelen met effecten

1. Bet*er* politiek/bestuurlijk/ambtelijk samenspel, om vanuit rolzuiverheid de kwaliteit van bestuur te versterken en kansen voor Soest optimaal te benutten

2. Samenhangend*er* strategische kaders, die aansluiten op de maatschappelijke opgaven om de brug te slaan tussen ambities, strategie en uitvoering

3. Actuel*er* en toegankelijk*er* beleid en regelgeving om onnodige belemmeringen en tegenstellingen weg te nemen en waar mogelijk beleid/regelgeving te vereenvoudigen t.b.v. een betere dienstverlening

4. Bet*er*e positionering in de regio (regionale samenwerking), om regionale opgaven en lokale belangen zoveel mogelijk in balans te houden

1.1 Besturen –samenspel college – ambtelijke organisatie

Mijlpalen

2023

- Jaaragenda college – MT, onderwerpen:
  - Invulling samenspel, rollen, verwachtingen
  - Bespreken dilemma's /voorleggen bestuurlijke keuzes
  - Strategische opgaven, verkenning en prioritering
  - Casuïstiekbespreking/leren van het verleden
  - Reflectie/training
- Dynamische strategische agenda ontwikkeld met bestuurlijke thema's (input vanuit begroting en vanuit acute vraagstukken)
- Aanscherping bestuurlijk besluitvormingsproces

2024

- Aanpak en werkwijze 2023 geëvalueerd
- Werkwijze verankerd en geborgd
- Dialoog gevoerd over opgavegericht besturen en wat dit betekent

Bestuurlijk opdrachtgever

Burgemeester

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Ambtelijk opdrachtnemer:

Strategisch adviseur

(Project)trekkers:

Verbinding met:

Strategische kaders, integraal (be)sturen en werken, leiderschap

1.1 Besturen: samenspel raad – college – ambtelijke organisatie

Mijlpalen

NADER UITWERKEN NAAR AANLEIDING GESPREK MET DE GEMEENTERAAD

Bestuurlijk opdrachtgever

Voorzitter gemeenteraad in afstemming met plv. voorzitter

Ambtelijk opdrachtgevers

Gemeentesecretaris en Griffier

Ambtelijk opdrachtnemers:

Strat.adviseur en adv. griffie

(Project)trekkers:

Verbinding met:

Strategische kaders, integraal (be)sturen en werken, leiderschap

1.2 Besturen – Strategische kaders

Mijlpalen

2023

- Eenduidige aanpak voor ‘startnotities’ voor beleidsprogramma’s (kaderstelling) uitgewerkt.
- Startnotities voor beleidsprogramma’s: mobiliteit, wonen, werken, water/riolering, ter besluitvorming voorgelegd aan raad
- Startnotitie gebiedsprogramma Amersfoortsestraat ter besluitvorming voorgelegd aan raad
- Voorstel Ontwikkelstrategie gebied Soesterberg-Noord ter besluitvorming voorgelegd aan raad
- Strategische visie Sociaal Domein ter besluitvorming voorgelegd aan raad

2024

- Aanpak en bestuurlijk traject 2023 geëvalueerd
- Beleidsprogramma’s (fysiek domein) ter besluitvorming voorgelegd
- Startnotities fysiek domein, ontbrekende opgaven/beleidsthema’s voorbereid?
- Strategische visie SD nader uitgewerkt in beleidsprogramma’s/opgaven

Bestuurlijk opdrachtgever

College integraliteit beleidsprogramma’s

Poho thema gerelateerd

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:
Managers SD en FD

(Project)trekkers:

Capaciteitsmanagers:

Teamleiders Leefomgeving, Ruimtelijke ontwikkeling en Samenleving

Verbinding met:

Bestuurlijk ambtelijk samenspel, beleid en regelgeving, leiderschap

1.3 Besturen – Beleid en regelgeving

Mijlpalen

2023

- Overzicht en inzicht gemeentelijke beleid en regelgeving besproken
- Voorstel voor prioritering, actualisatie en harmonisatie op basis afwegingskader besproken
- Eerste shift actualisaties uitgevoerd en bestuurlijk ter besluitvorming voorgelegd
- Herziene beleid/regelgeving geïmplementeerd
- Actuele beleidskaders financiering fysiek domein (nota grondbeleid en nota bovenwijks) vastgesteld en geïmplementeerd

2024

- Aanpak 2023 geëvalueerd
- Tweede shift actualisaties + implementatie gerealiseerd
- Proces/werkwijze beschreven, inclusief hoe beleid actueel te houden/flexibel te kunnen inspelen op veranderingen in maatschappij

Bestuurlijk opdrachtgever

College en thema gerelateerd poho

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Managers SD, FD en BV

(Project)trekker:

Capaciteitsmanagers:

Alle teamleiders

Verbinding met: Strategische kaderstelling, integraal werken

1.4 Besturen – Regionale samenwerking

Mijlpalen

2023

- Vacatureruimte voor regiefuncties regio ingevuld
- Aan de goede tafels zitten + continuïteit hierin georganiseerd
- Gedeeld integraal inzicht in regionale ontwikkelingen en huidige positionering Soest besproken
- Subsidiemogelijkheden in beeld gebracht en waar mogelijk benut

2024

- Stappen 2023 geëvalueerd
- Integrale regiostrategie met uitwerking in regionale thema's ontwikkeld

Bestuurlijk opdrachtgever

College integraliteit, poho op thema

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager SD en manager FD (met gedelegeerd opdrachtnemers teamleiders)

(Project)trekkers:

…

Verbinding met:

Strategische beleidsprogramma's, integraal werken, programmalijn 'Mensen'

Programmalijn 2 – Integraal sturen en werken

ER-doelen met effecten

1. Me*er* integraal sturen om de (bestuurlijke) doelstellingen te verwezenlijken door op alle niveaus verbinding tot stand te brengen

2. Me*er* integraal werken zodat de (externe) vraag/het vraagstuk en de bedoeling daarachter centraal staan in plaats van institutionele of sectorale belangen

3. Bet*er*e werkprocessen (met name processen gerelateerd aan bestuurlijke opgaven) en beheersing werkvoorraad zodat sturing en dienstverlening verbeteren

4. Verd*er* ontwikkelen projectbureau om invulling te geven aan de uitvoering van grotere maatschappelijke opgaven

2.1 Integraal sturen en werken – Integraal sturen

Mijlpalen

2023

- Methode/werkwijze ontwikkeld en geïmplementeerd, om te kunnen prioriteren/het bestuurlijk-ambtelijk gesprek hierover te kunnen voeren
- (Sturende) rollen met daarbij horende taken en verantwoordelijkheden uitgewerkt en doorleefd, inclusief die van ambtelijk opdrachtgever
- Daarbij passende overlegstructuur ontwikkeld en geborgd, met aandacht voor reflectie, evalueren en leren
- Benodigd instrumentarium in beeld gebracht (bijv. portfoliomanagement)

2024

- Stappen 2023 geëvalueerd
- Implementatie instrumentarium
- Opgavegericht werken nader uitgewerkt, inclusief betekenis hiervan voor sturing en inrichting

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Strategisch adviseur

(Project)trekker van een aanjaagteam:

…

Capaciteitsmanager:

Alle teamleiders

Verbinding met:

ambtelijk bestuurlijk samenspel, strategische kaders, doorontwikkelen projectbureau, cyclus bedrijfsvoering/control, programmalijn ‘Mensen’

2.2 Integraal sturen en werken – Integraal werken

Mijlpalen

2023

- Passende denk- en werkwijzen bij verschillende typen vraagstukken besproken en nader uitgewerkt
- Projectmatige werkwijze incl. rollen, verantwoordelijkheden, producten en bestuurlijke mijlpalen geactualiseerd
- Procesregie en programmamanagement nader uitgewerkt
- Gestructureerd besluitvormingsproces voor strategische kaderstelling en strategische programma's/projecten beschreven en geïmplementeerd, inclusief rollen MT, college en raad
- Bijbehorende instrumenten herijkt of ontwikkeld

2024

- Aanpak en resultaten 2023 geëvalueerd
- Opgavegericht werken helder gedefinieerd + uitgewerkt

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Strategisch adviseur

Projecttrekker van een aanjaagteam:

…

Capaciteitsmanagers:

Alle teamleiders

Verbinding met:

ambtelijk bestuurlijk samenspel, strategische kaders, doorontwikkelen projectbureau, cyclus bedrijfsvoering/control, programmalijn 'Mensen'

2.3 Integraal sturen en werken – Werkprocessen en werkvoorraad

Mijlpalen

2023

- Fysiek domein: Proces particuliere initiatieven volledig, inclusief bestuurlijk besluitvormingsproces, geoptimaliseerd
- Fysiek domein: Rollen, taken en verantwoordelijkheden helder beschreven en geïmplementeerd en daarmee ook aanspreekpunt voor buiten
- Fysiek domein: ontwikkelen criteria voor afwikkelen werkvoorraad
- Sociaal domein: Proces subsidieverlening en onderliggend beleid is geëvalueerd
- Sociaal domein: In aansluiting op strategische visie Sociaal Domein proces subsidieverlening aangepast, inclusief bestuurlijk besluitvormingsproces geoptimaliseerd

2024

- Aanpak en resultaten 2023 geëvalueerd
- Uitwerking verdere monitoring proces particuliere initiatieven/bestemmingsplannen + digitalisering gerealiseerd
- Proces subsidieverlening geïmplementeerd/gedigitaliseerd
- Nieuwe opzet BCF-systematiek uitgewerkt

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Sociaal en manager Fysiek met teamleiders als gedelegeerd opdrachtnemer (zijn proceseigenaar)

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleiders Ruimtelijke ontwikkeling en Samenleving

Verbinding met: Verdere ontwikkeling projectbureau, programmalijnen ‘bedrijfsvoering’ en ‘mensen’

2.4 Integraal sturen en werken – Projectbureau

Mijlpalen

2023

- Strategische projecten gedefinieerd en belegd
- Gebiedsgerichte sturing uitgewerkt en in experiment toegepast, incl. rollen, taken en verantwoordelijkheden
- Werkwijze projecten bureau en relatie lijnorganisatie uitgewerkt en geïmplementeerd
- Handboek en bijbehorende instrumenten aangepast op werkwijze + implementatie
- Bestuurlijke voorstellen voor financieren en organiseren projecten uitgewerkt

2024

- Aanpak en resultaten gebiedsgerichte sturing geëvalueerd en afhankelijk van uitkomsten geïmplementeerd
- Rol van projectenbureau in opgavegericht werken uitgewerkt
- Uitbreiding/aanpassing handboek op opgavegericht werken + implementatie

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager fysiek domein

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

N.t.b.

Verbinding met:

Besturen, Integraal sturen, integraal werken, bedrijfsvoering, programmalijn mensen

Programmalijn 3 – Bedrijfsvoering

ER-doelen met effecten

1. Me*er* in control komen om beter te kunnen (be)sturen: (bestuurlijke) doelstellingen te realiseren, risico's te beheersen en onzekerheden in beeld te hebben

2. Digitaal werken op een hog*er* niveau brengen, zodat we efficiënt en effectief gebruik maken van de mogelijkheden die onze digitale hulpmiddelen ons bieden

3. Bet*er*e financiële processen, zodat ieder zijn rol en verantwoordelijkheid kent en het financieel proces het primair proces optimaal ondersteunt

4. Bet*er*e dienstverlening met heldere rol- en taakverdeling en kwaliteitscriteria ter ondersteuning van de primaire en bestuurlijke processen

3.1 Bedrijfsvoering – In control

Mijlpalen

2023

- Q1: matching en teamjaarplannen gereed
- Q1: teamjaarplannen (en concernjaarplan) gereed
- Q2: 1e control-gesprekken gevoerd tussen gemeentesecretaris en managers
- Integratie managementcyclus – P&C-cyclus
- Managementcyclus geïmplementeerd
- Begroting SMART-er gemaakt (relatie BAS)
- Concern- en teamjaarplannen herzien/bijgestuurd
- Risicomanagement doorontwikkeld

2024

- Aanpak en resultaten 2023 geëvalueerd
- Monitoring verder uitgewerkt
- Opgavegericht budgetteren verkend

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

N.t.b.

Verbinding met:

Besturen, Integraal sturen, projectbureau, programmalijn mensen

3.2 Bedrijfsvoering – Digitaal werken

Mijlpalen

2023

- Q1: Digitale werkplek geïmplementeerd:
  - Bel applicatie: eerst getest, dan uitgerold
  - Fysieke werkplek gefaseerd ingericht
- Q1-Q4: Uitrol actieplan digitaal werken (per team):
  - MS365 (incl. gebruik van cloud) uitgerold
  - Zaakgericht werken & werking zaaksysteem
  - Bestandsmigratie
- Informatieveiligheid geactualiseerd

2024

- …
- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleider PIM

Verbinding met:

Mensen, leren en ontwikkelen

3.3 Bedrijfsvoering – Financiële processen

Mijlpalen

2023

- ‘Huis van financiën’ geïmplementeerd (rolduidelijkheid adviseur en budgethouder)
- Financiële processen verbeterd
- Planning en control cyclus aangescherpt
- Planning en control documenten verbeterd
- Q4: Nieuw financieel systeem ingericht en geïmplementeerd

2024

- Januari: nieuw financieel systeem in gebruik
- Q3: evaluatie financiële processen
- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleider financiën en control

Verbinding met:

Integraal sturen, programmalijn mensen (o.a. leren en ontwikkelen)

3.4 Bedrijfsvoering – Dienstverlening

Mijlpalen

2023

- Q1-Q2: Dienstverleningsconcept nader uitgewerkt en vastgesteld (rol- en taakverdeling)
- Q1-Q2: Kwaliteitshandboek vastgesteld (kwaliteitscriteria)
- Opstellen monitoringsplan (verschillende tools beschikbaar):
  - Inkoopovereenkomsten geregistreerd in zaaksysteem (rapportage vanaf Q1)
  - Telefonische dienstverlening (maandelijks dashboard)
  - Afhandeling zaken binnen termijn (rapportage uit zaaksysteem)
- Voortgangsrapportage monitoring bespreken in MT (terugkerend)
- Q3-Q4: Evaluatie dienstverleningsconcept uitgevoerd

2024

- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

N.t.b.

Verbinding met:

Programmalijn mensen

Programmalijn 4 – Mensen

ER-doelen met effecten

1. Strategische(r) personeelsplanning om te bepalen welk potentieel, kwalitatief en kwantitatief, nodig is om de bestuurlijke en organisatiedoelstellingen te realiseren

2. Meer inzetten op vinden, binden en boeien, zodat we de juiste mensen aantrekken, hen in staat stellen hun werk te doen en inspireren.

3. Op alle niveaus meer inzetten op reflecteren, leren en ontwikkelen om als persoon en organisatie verder te groeien in kennis, gedrag en vaardigheden.

4. Meer (persoonlijk) leiderschap zodat mensen hun talenten en kwaliteiten optimaal inzetten om de organisatiedoelen te bereiken.

4.1 Mensen – Strategische personeelsplanning

Mijlpalen

2023

- Q1: Potentieelinventarisatie gereed (inzicht en overzicht in potentieel organisatie)
- Q1 en verder: Aanpak proces follow-up en toekomstige kwalitatieve personeelsbezetting
- Q1-Q2: Ontwikkelgesprekken met alle medewerkers gevoerd door teamleiders (inzicht in ontwikkelpunten)
- Q3: Ontwikkelpunten voor de hele organisatie gedestilleerd
- Actieplan voor ontwikkeling (op basis van doelgroepen) vanuit SPP ontwikkeld

2024

- Voortgang ontwikkelpunten blijvend monitoren
- Strategisch vermogen voldoende ontwikkeld

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleider HR

Verbinding met:

Alle programmalijnen

4.2 Mensen – Vinden, binden en boeien

Mijlpalen

2023

- Actieplan gereed met verbeteracties om nieuwe medewerkers te vinden:
  - Vernieuwde aanpak werving en selectie gereed (waaronder extra fte taskforce werven)
  - Campagne voor werving ingezet
  - Vernieuwde aanpak geëvalueerd
- Actieplan gereed met verbeteracties om medewerkers te binden:
  - Verbeteren proces onboarding (van binnenkomen tot ingewerkt zijn)
  - Ontwikkelplan voor leren en ontwikkelen gerelateerd aan de organisatiestrategie
- Actieplan gereed met verbeteracties om medewerkers te boeien:
  - Flitspeilingen onder de medewerkers uitgezet (herijking bevlogenheid)
  - Maandelijks lunch-/inspiratiesessies georganiseerd: kennisdeling intern, kennis en inspiratie van extern

2024

- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleider HR

Verbinding met:

Alle programmalijnen

4.3 Mensen – Leren en ontwikkelen

Mijlpalen

2023

- Q2: Ontwikkelprogramma opgesteld met ‘kennis’-onderdelen in aansluiting op onderdelen in het programma, zoals:
  - Integraal werken
  - Digitaal werken
  - Projectmatig werken
  - Eigenaarschap
  - (persoonlijk) leiderschap
- Q3: Ontwikkelprogramma geïmplementeerd

2024

- Q2: Ontwikkelprogramma geëvalueerd
- …
- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Teamleider HR

Verbinding met:

Alle programmalijnen

4.4 Mensen – (persoonlijk) leiderschap

Mijlpalen

2023

- Besturingsfilosofie organisatie is doorleefd en eigen gemaakt
- Modulair opgebouwd traject gereed (samen met MT en teamleiders vormgegeven om de kwaliteit van het leiderschap te versterken
- Teamontwikkeling ondersteunt als gevolg van de teamontwikkeling uit de jaarplannen
- Ondersteuning van individuele medewerkers (persoonlijk leiderschap, volgt uit ontwikkeling jaarplan)

2024

- …
- …
- …

Ambtelijk opdrachtgever

Gemeentesecretaris

Opdrachtnemer:

Manager Bedrijfsvoering

Projecttrekkers:

…

Capaciteitsmanagers:

Gerben Keizer (TL HR)

Verbinding met:

Alle programmalijnen

Kansen

- Toenemend besef van urgentie om vraagstukken opgavegericht aan te pakken
- Staan aan het begin van een nieuwe bestuursperiode
- Financiële uitgangspositie gemeente gunstig
- College en raad geven organisatie vertrouwen
- Omvang van nieuwe instroom/extra capaciteit versterkt mogelijkheid om ingesleten patronen in organisatie te doorbreken
- Meer werkplezier door perspectief en meer focus, aantrekkelijker gemeente om voor te werken --> stabielere organisatie

Bedreigingen

- Onvoldoende snelheid om juiste mensen/kwaliteiten op de juiste plekken te krijgen (zittend en nieuw)
- Overspannen arbeidsmarkt waardoor onvoldoende (gekwalificeerde) medewerkers binnenkomen
- Hectiek van alledag en veel onverwachte vraagstukken/binnenvliegers
- Veel inhuur/weinig borging
- Veel praten/weinig doen, veel plannen/weinig actie
- Teveel naar binnen gericht blijven door ontwikkelopgave

Control: tijd, geld en prestatie

Tijd:

- Mijlpalen zijn benoemd
- Worden vertaald in een doelen/projectenmatrix
- Projectmatige en programmatische sturing

Geld:

- Door raad beschikbaar gestelde budget wordt ingezet voor extra personele inzet/projecten/middelen, beheersing via monitoring op mijlpalen

Prestatie:

- Pilots, (sturings)instrumentarium, monitoring, evalueren en bijstellen (zie aanpak)
- Bestuurlijke voorstellen (programmalijn 1, integrale aanpak))

Planning programmalijn 1 + invulling BAS

Wat: besluitvormend	Wanneer
Actualisatie grondbeleid en bovenwijkse voorzieningen	April 2023
Startnotities Omgevingsprogramma's Mobiliteit, Wonen, Werken, Energietransitie en Water/riolering	April 2023
Ontwikkelstrategie Soesterberg Noord	2de kwartaal 2023
Visie Sociaal Domein	3de kwartaal 2023
Overige actualisaties beleid	NTB

Wat: dialoog informerend/brainstorm/…..	Wanneer
P&C	Januari 2023
Startnotities Omgevingsprogramma's	Januari 2023
Visie Sociaal Domein	2de kwartaal 2023
N.t.b. mede n.a.v. gesprek over Bestuurlijk ambtelijke samenwerking (BAS)	

Vervolgproces

Bestuurlijk:

- **10 en 17 januari**: collegebespreking: implementatieplan en voorbereiding gesprek raad
- **26 januari** : raadsinformatiebijeenkomst met afspraak over half jaarlijks bijpraatmoment

Voortgangsrapportage via de p&c-documenten met half jaarlijks een bijpraatmoment met raad

Ambtelijk:

Januari 2023:
- Opzetten programma-organisatie en inregelen
- Gesprekken opdrachtnemers, projecttrekkers en capaciteitsmanagers om te komen tot gedetailleerd uitvoeringsplan met opdrachtformuleringen en opzet monitoring

Februari 2023:
- Uitvoeringsplan gereed en uitrollen