Organisatie in ontwikkeling

Besloten raadsinformatieavond
28 januari 2025
Verslag op hoofdlijnen,
4 februari 2025

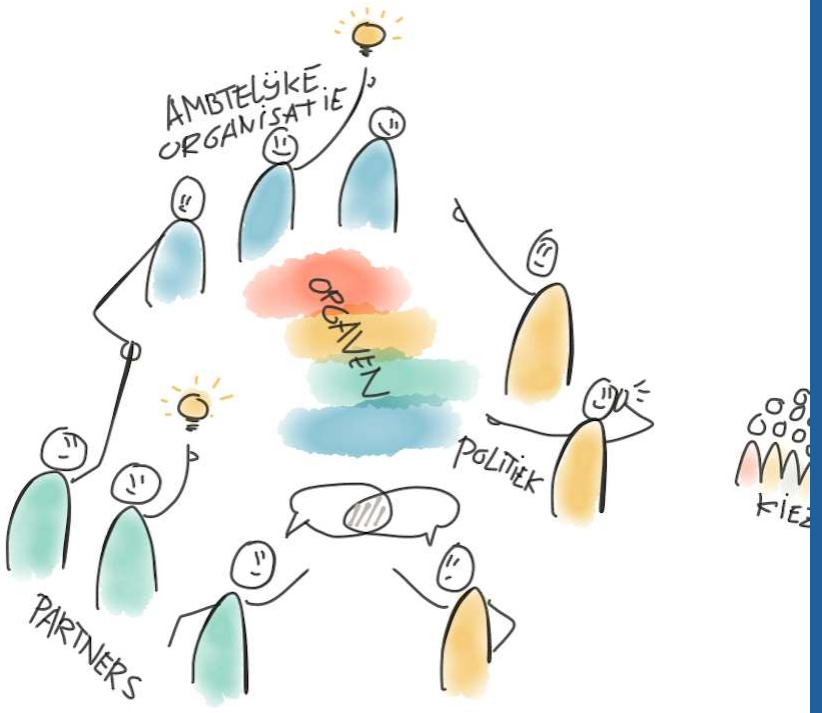


In gesprek over de ontwikkeling van de organisatie

Op 28 januari 2025 hebben vertegenwoordigers van de gemeenteraad, het college van B&W en de gemeentesecretaris met elkaar gesproken over de ontwikkeling van de Rozendaalse organisatie:

- de lange lijn (2016-2026)
- de stappen die we de afgelopen maanden hebben gezet (sinds de raadsinformatiebrief organisatieontwikkeling okt. 2023)
- en de stappen die we de komende maanden graag willen zetten (op weg naar het einde van de bestuursperiode maart 2026).

De avond was besloten, niet vanwege de inhoud in het algemeen, maar m.n. omdat in onze kleine context het snel (ook) over mensen gaat. De inhoud van deze presentatie kan naar believen gedeeld worden. Deze presentatie is op basis van de avond aangevuld, waarmee het dient als een verslag van de avond (op hoofdlijnen).



Startbeelden ophalen

Aan de start van de avond is geïnventariseerd waar het gesprek vooral over zou moeten gaan, vanuit de volgende vragen:

1. Over welke thema's wilt u vanavond vooral meer weten?
2. Welke beelden heeft u bij de toekomstbestendigheid vanuit de afspraken uit het Coalitieakkoord?
3. Wanneer bent u tevreden als we spreken over een toekomstbestendige organisatie: wanneer is het goed (genoeg)?



Over welke thema's wilde de raad in gesprek?

- Wat is het **eindplaatje** van de 'nieuwe' organisatie, hoe wordt onze kleine organisatie flexibele én robuust? Welk **model of visie** ligt hieronder (beheergemeente, regiegemeente etc.)?
- Welke **doelen** (eisen) stelt het college? Waar liggen **prioriteiten**?
- Welke **risico's** ziet het college?
- Hoe zit het met **HR-vraagstukken** (positie zzp-ers; inhuur vs vaste mensen; borgen en overdragen van kennis; vervangen sleutelposities etc.)? Ook: hoe wordt of blijf je een aantrekkelijk werkgever en hou je oog voor werk-privé balans etc.? Ook: hoe kijkt college naar invulling functie griffier?
- Hoe kijkt het college naar **'zelf doen' vs inhuur of samenwerking**?
- Hoe zit het met de **financiële kaders** en gevolgen van deze ontwikkelingen? Hoe wordt rekening gehouden met de 'uitdagende' financiële toekomst?
- Hoe gebruiken we de **kracht van klein** optimaal in deze ontwikkelingen?
- Welke **competenties** hebben de medewerkers in de organisatie nodig in de gewenste situatie en hoe verhoudt zich dat tot het nu?



Beelden bij de raad over toekombestendigheid

- Compacte/solide organisatie
- Wendbaar en flexibel
- Efficiënt en pragmatisch
- Vanuit prioriteiten en focus (ook: wat doe je niet)
- Professionalisering van processen en relaties
- Mitigeren van kwetsbaarheden
- Goed werkgeverschap: medewerkerstevredenheid, laag ziekteverzuim, enthousiaste, gedreven medewerkers, hecht team dat vertrouwen uitstraalt
- Inwoner voorop: dienstverlening en interactie met inwoners vanuit nabijheid en aanspreekbaarheid; verdere digitalisering zonder het persoonlijke contact teniet te doen; werken vanuit de ‘Kracht van klein’



Toekomstbestendige organisatie: wanneer is het goed (genoeg)?

- Continuïteit moet geborgd zijn; stabiliteit, dat kan ook door afspraken te maken met anderen (gemeenten), we hoeven niet alles zelf te doen
- Realisme in denken en doen als uitgangspunt bij verder professionaliseren
- Het moet financieel passend zijn, zonder dat structureel gebruik gemaakt wordt van reserves om begroting rond te krijgen
- Tevredenheid bij medewerkers
- Serviceniveau naar inwoners moet beter zijn dan in omliggende gemeentenen – tegelijkertijd OZB lager houden dan omliggende gemeenten
- “Een 7 is goed genoeg”



Stip op de horizon: waar werkt het college naar toe?

- Ambitie**: zelfstandigheid** (Coalitieakkoord 2022-2026)
- Dat vraagt: **weerbare en wendbare organisatie**:
  - Beter zicht op ontwikkelingen, meer externe focus
  - Meer strategische denkkracht, uitstijgen boven waan van de dag
  - Meer betekenis geven aan ons profiel (‘kracht van klein’)
  - Naast financieel gezond, focus op de inhoud
  - Voldoende (ontwikkel)capaciteit om nieuwe ideeën vorm te geven
- Leidraad: **geen organisatiemodel, wel een visie**:
  - Versterken regie
  - Versterken interne dienstverlening en communicatie
  - Versterken bedrijfsvoering
- Hoe doen we dat:
  - Focus op opgaven: **doorkiezen en prioriteren**
  - **Stapsgewijs** ontwikkelen om in 2026 toekomstbestendig te zijn
  - **Ambities relateren aan huidige personeelsbestand en –budgetten**

(zie de raadsinformatiebrief organisatieontwikkeling, okt. 2023)



Tien jaar terug in de tijd…

BMC Quick scan 2016 trok (toen) harde conclusies:

1. **Ontbreken ontwikkelagenda en organisatiestrategie.** Plannen en prioriteren gebeurt ad hoc en activiteitgericht; er is geen visie op ‘zelf doen vs uitbesteden’, geen visie op samenwerking met buurgemeenten. Dit leidt ertoe dat er geen kompas is voor (organisatie-) ontwikkeling, gericht op bestuurlijke doelen.

2. **Ontbreken (be)sturings- of managementmodel met taken, rollen en bevoegdheden.** ‘Bypasses’ in de aansturing buiten de lijnorganisatie leiden tot toenemende (rol)onduidelijkheid. Dit leidt vervolgens tot ad hoc beslissingen, opgejaagd gevoel, slordigheden, afwijken van afspraken, miscommunicatie etc.

3. **Ontbreken constructieve dialoog tussen college en organisatie**. Organisatie volgend en ondergeschikt; college verwacht stevigere adviesrol; weinig aandacht voor ‘contracteren’: wat verwachten we van elkaar? Dit leidt tot gebrek aan vertrouwen over en weer. Organisatie gekenmerkt door een lage veranderingsbereidheid; er is druk noch sturing om dit te doorbreken.

4. **Ontbreken analyse formatie en bezetting m.h.o.o. toekomstige ontwikkelingen.** Capaciteit en kwaliteit zijn gekoppeld aan functies en personen in het nú i.p.v. gericht op de toekomst.

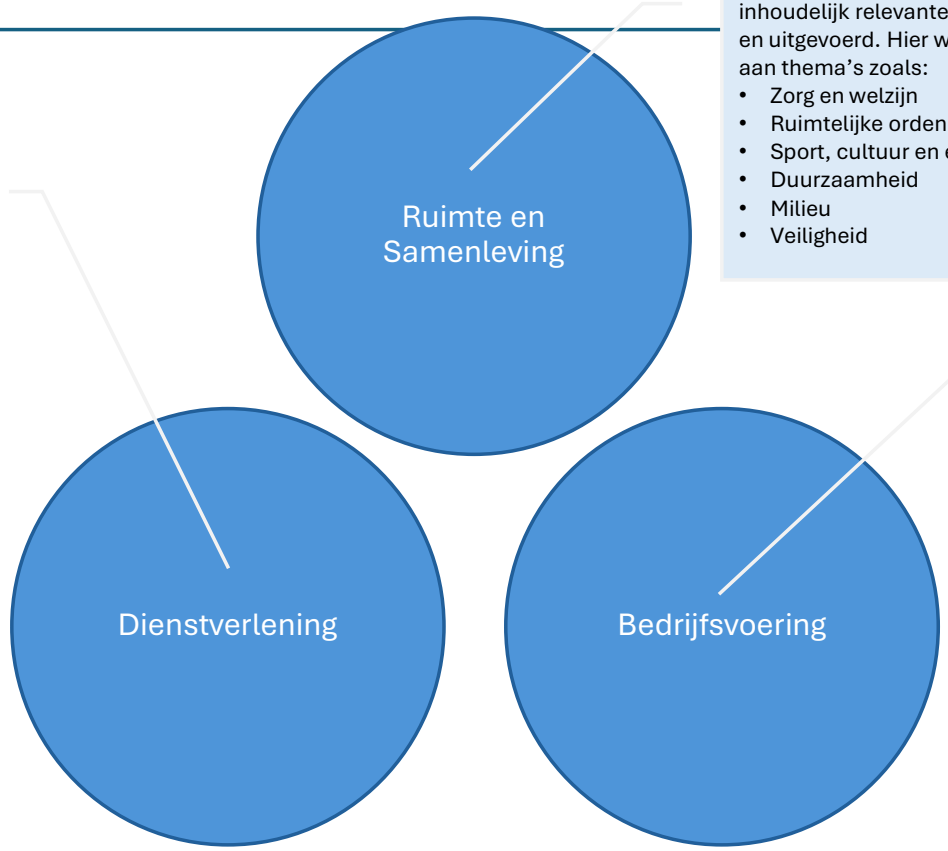
5. **Ontbreken constructief-zakelijke relatie tussen college en management.** Leidt tot verminderd vertrouwen bij de raad en (daardoor) de behoefte bij de raad om (mee) te sturen op bedrijfsvoering en organisatie(ontwikkeling).

De quick scan leidde tot Advies organisatiestrategie BMC in 2017. Vanaf die tijd is – geleidelijk en stapsgewijs – veel in gang gezet. Inmiddels zijn we bijna 10 jaar verder. We zien dat veel, zo niet de meeste, van bovenstaande constateringen niet (meer) gelden en/of voor de huidige medewerkers, college- en raadsleden niet meer herkenbaar zijn in de huidige werkpraktijk. Daar mogen we samen trots op zijn. Tegelijkertijd ‘scoren’ we nog niet op alle onderdelen goed en is er (ook door steeds veranderende omstandigheden) nog werk aan de winkel.

Hoe ziet de organisatie er nu uit?

In dit domein staat een goede relatie en interactie met inwoners centraal en worden interne ondersteunende processen opgepakt. Het gaat om thema's zoals:

- Dienstverlening
- Burgerzaken
- Communicatie, zoals In de Roos en de website
- Bestuursondersteuning
- Representatie en kabinetszaken (zoals 4 en 5 mei, lintjes, e.o.)
- Verkiezingen



In dit domein wordt de voor Rozendalers inhoudelijk relevante agenda vorm gegeven en uitgevoerd. Hier wordt (samen)gewerkt aan thema's zoals:

- Zorg en welzijn
- Ruimtelijke ordening
- Sport, cultuur en economie
- Duurzaamheid
- Milieu
- Veiligheid

Dit domein is de motor onder onze dagelijkse werkzaamheden. Zo zetten we ons hier in voor de randvoorwaarden van het dagelijkse werk van de organisatie, onder meer op de volgende thema's:

- Personeelszaken
- Financiële zaken
- Informatievoorziening

We denken mee en adviseren op de ontwikkelingen in de andere organisatie-eenheden. Bijvoorbeeld op het vlak van:

- Juridische zaken
- Inkoopbeleid

We controleren onze prestaties op bijvoorbeeld de volgende onderdelen:

- Financiële prestaties en rechtmatigheid
- Informatieveiligheid

Van 2016 naar 2026: Bedrijfsvoering

Voor alle drie de onderdelen van de organisatie – **Ruimte & Samenleving, Dienstverlening en Bedrijfsvoering** – heeft het college tijdens de avond gedeeld waar we staan, welke resultaten we geboekt hebben en waar nog werk aan de winkel is, of waar projecten in uitvoering zijn.

De taken in Bedrijfsvoering zijn ondersteunend voor al het andere werk: van financieel beleid en beheer tot inkoop en aanbesteding, van juridische zorg tot HRM. Ook het I-domein (informatieveiligheid, privacy, informatiebeheer) behoort hiertoe. Op hoofdlijnen is het beeld voor **Bedrijfsvoering** als volgt.

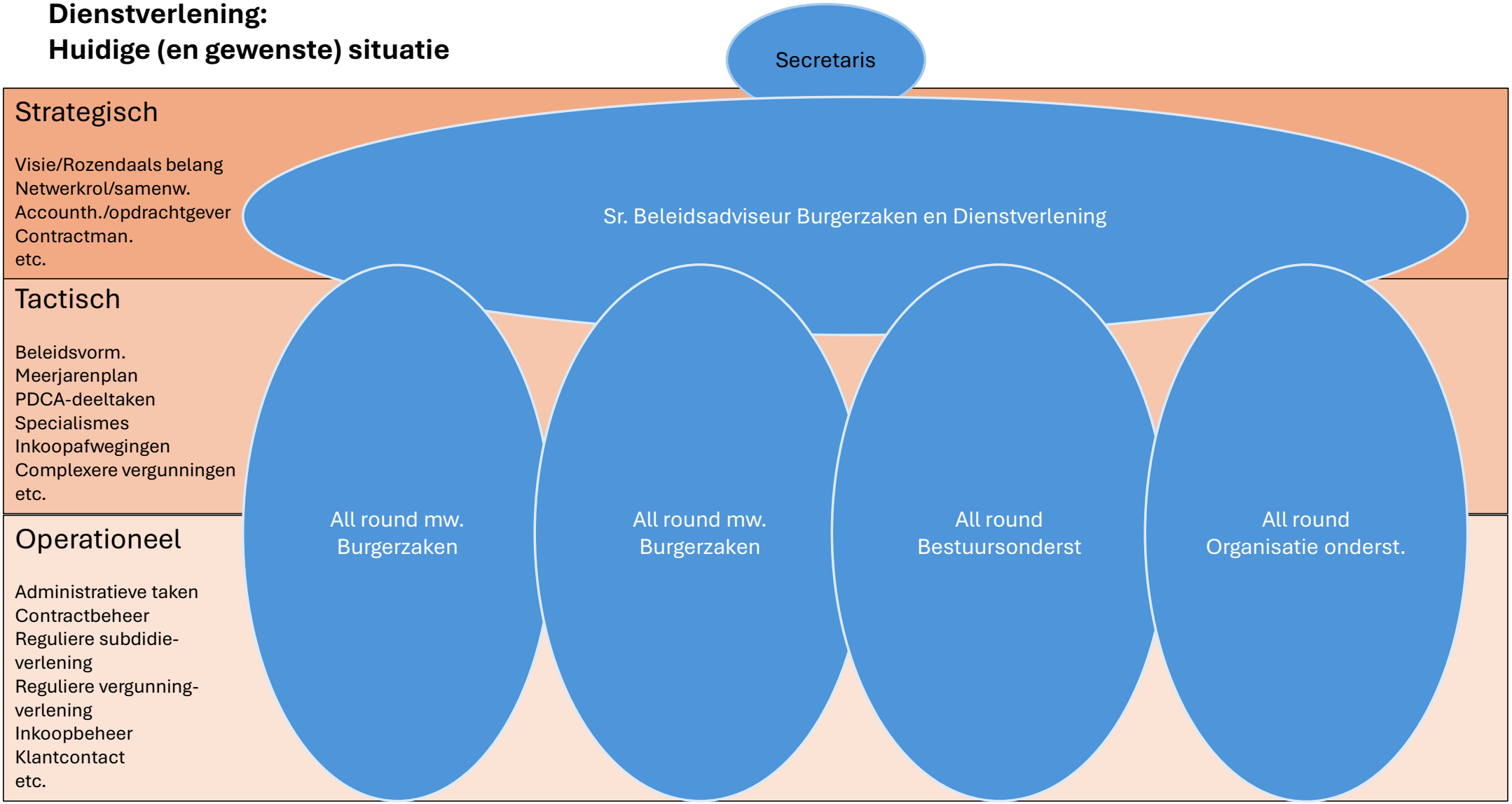
- Financiële domein: financiële functie en P&C-cyclus duurzaam op orde in eigen huis; financiële - en personeelsadministratie + gemeentelijke belastingen duurzaam op orde via uitbesteding aan De Connectie
- I-domein: digitalisering, informatieveiligheid & privacy en informatiebeleid duurzaam op orde in eigen huis (Digitale Agenda)
- Interne controlefunctie: duurzaam op orde in eigen huis (‘in control komen’: controleaanpak, VIC-plan, contractbeheer, inkoop- en aanbestedingsbeleid)
- Juridische functie: borging juridisch advies, kwaliteitszorg en secr. cie. bezwaarschriften in uitvoering
- HR-functie: HR-werkprogramma (functiehuis, arbobeleid, RI&E, P-dossiers op orde) in uitvoering
- Businesscase bedrijfsvoering (o.a. gericht op de vraag of De Connectie nog altijd meest geschikte (en goedkoopste) partner is op div. onderdelen), in uitvoering

Van 2016 naar 2026: Dienstverlening

Dienstverlening omvat de in- en externe dienstverlening: alle ‘eerstelijns’ contacten met onze inwoners die bellen, mailen of langskomen. Alle diensten die Burgerzaken verleent. Het gaat ook over de interne dienstverlening: de ondersteuning van bestuur en organisatie, van secretariële taken tot representatie en evenementen, van inkoop tot (het regelen van) catering. Op hoofdlijnen is het beeld voor **Dienstverlening** als volgt.

- Interne dienstverlening: bestuurs- en organisatieondersteuning: duurzaam op orde in eigen huis
- Externe dienstverlening: burgerzaken (front- en backoffice): in ontwikkeling/bijna afgerond in eigen huis
- Digitale dienstverlening: basis staat, verdere uitbouw van digitale diensten volgt geleidelijk, vanuit Visie op Dienstverlening
- (Publieks)communicatie & participatie: professionaliseringslag moet nog van start

Dienstverlening:
Huidige (en gewenste) situatie



Van 2016 naar 2026: Ruimte & Samenleving

Ruimte & Samenleving vormt als het ware het hart van de organisatie. Binnen dit onderdeel vallen

- Fysiek domein: RO, wonen, openbare ruimte, milieu, groen, natuurbeheer, duurzaamheid & energieneutraal, gemeentelijk vastgoed…
- Sociaal domein: Welzijn, Jeugdzorg, Werk- en Inkomen, Cultuur, Sport, Onderwijs, subsidiebeleid…
- Veiligheidsdomein: OOV, Rampen en crisisbestrijding, Brandweerzorg…
- Overige: economie, gemeenschapszin…

Op dit onderdeel staat ons nog het meeste te doen:

- Sociaal domein: duurzaam op orde in samenwerking met Rheden (overdracht beleid en uitvoering)
- Fysiek domein: in ontwikkeling, oppakken binnen versterkingstraject
- Veiligheid/OOV: in ontwikkeling, oppakken binnen versterkingstraject

In de ogen van het college van B&W vormt dit de ‘laatste grote stap’ in de ontwikkeling van onze organisatie. Natuurlijk zullen er altijd opgaven op ons afkomen waardoor weer beweging in de organisatie ontstaat. De wereld om ons heen blijft immers ook bewegen. Maar de ‘nieuwe’ organisatie staat dan gesteld om ‘mee te ademen’ met wat er op ons af komt.

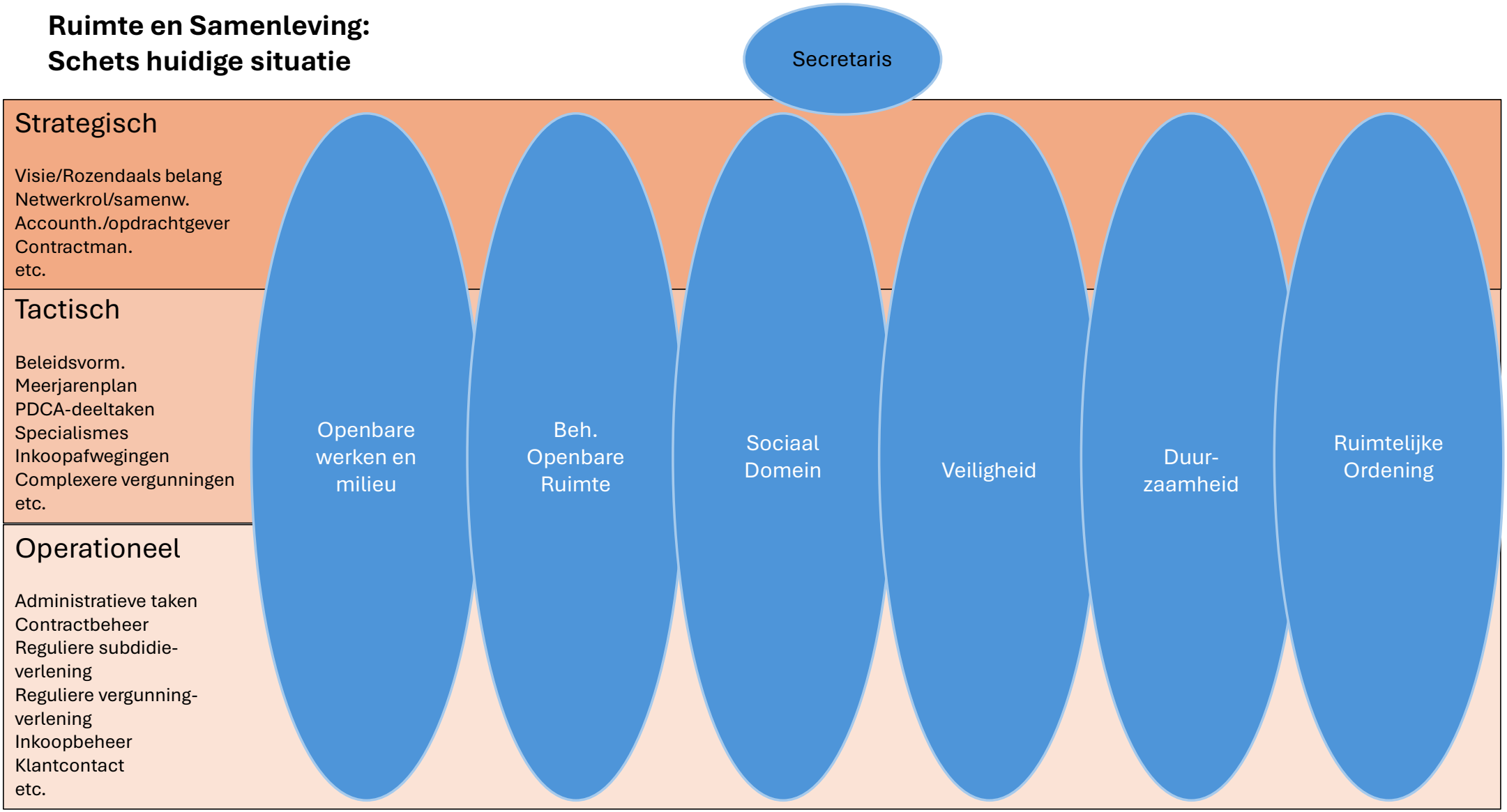
Inrichten Ruimte en Samenleving (beheerorganisatie 2.0)

Gegeven het grote aantal (aankomende) personeelswisselingen is nú de kans om de laatste stap vooruit te zetten. Dit is verder uitgewerkt in het Raadsvoorstel Versterkingstraject R&S in 2025 (kredietvoorstel , behandeling in de raadsvergadering van 11 februari 2025 a.s.).

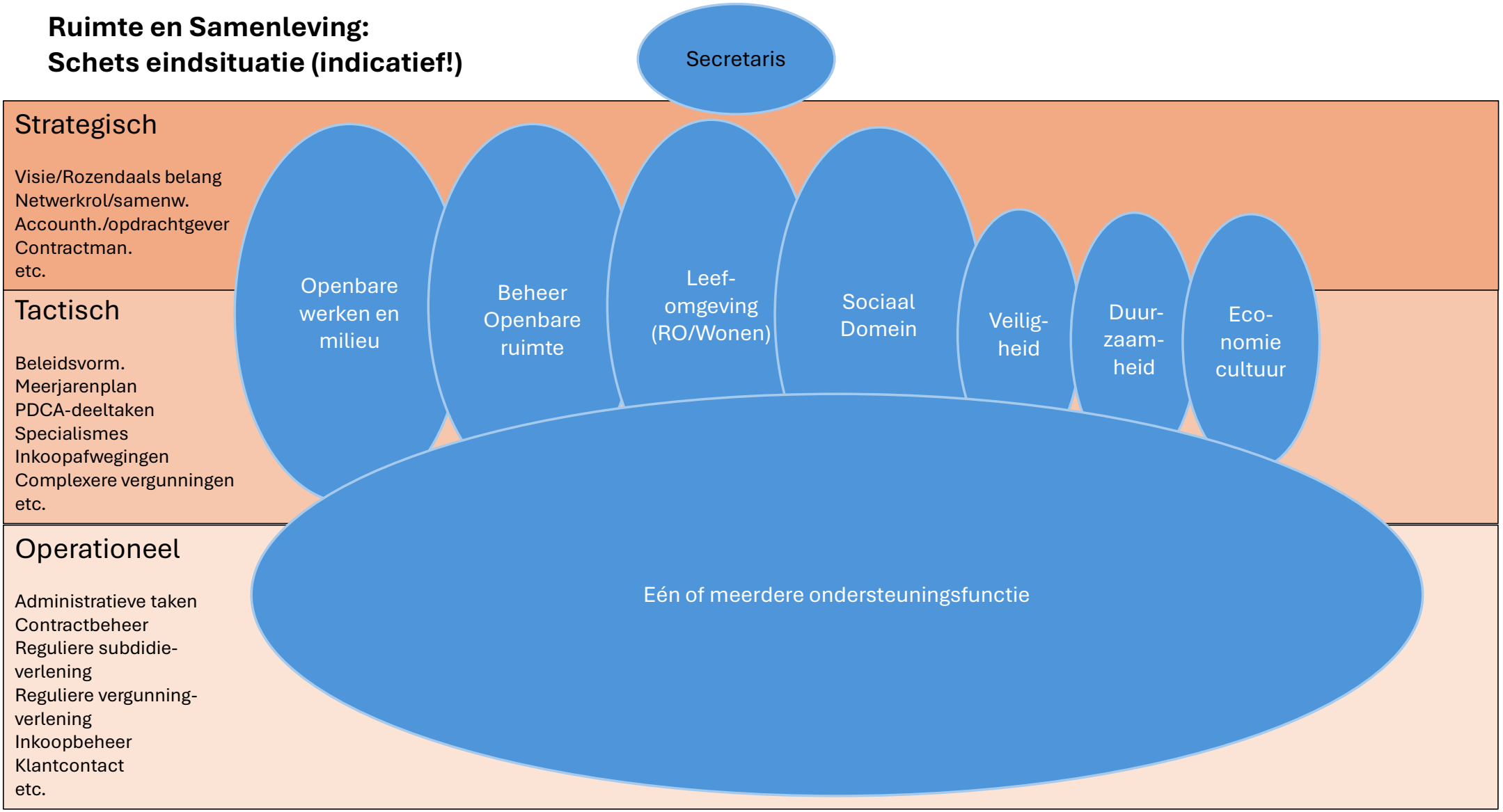
We gaan ‘verbouwen terwijl de winkel open is’ in 2025:

- Inrichten R&S voor zowel regiefuncties als uitvoerende/ondersteunende functies (de ‘knip’)
- Inrichting en vastleggen ondersteunende werkprocessen
- Op onderdelen: keuzes in eigen huis of in samenwerking? Waar van toepassing: samenwerkingsafspraken regionaal en met Rheden

Ruimte en Samenleving:
Schets huidige situatie



Ruimte en Samenleving:
Schets eindsituatie (indicatief!)



Van 2016 naar 2026: overige resultaten

Naast de resultaten en stappen op de onderdelen Ruimte & Samenleving, Dienstverlening en Bedrijfsvoering, zijn er ook op een aantal generieke onderwerpen goede stappen vooruit gezet en resultaten gehaald:

- **Verbetering sturing**: prioritering vanuit opgaven, met 'kompas' gericht op realiseren Coalitieakkoord en Begroting – in uitvoering, vraagt continu aandacht
- **Organisatiecultuur en –competenties**: eigenaarschap, regie, samenwerking, opdrachtgever-opdrachtnemerschap; continu 'leren & ontwikkelen' individueel en collectief – stappen gezet, vraagt continu aandacht
- **Werken aan vertrouwen & contact college – ambtelijke organisatie (en vv):** strategische sessies B&W; portefeuillehoudersoverleggen; gestructureerd werkoverleg etc. – stappen gezet, vraagt continu aandacht
- **Verbetering ondersteuning raad**: digitalisering documentenstroom iBabs; uitzenden/terugkijken raadsvergaderingen; lange termijn agenda; doorontwikkeling vergadermodel; professionaliseren en normaliseren rol griffie

Afronding: beeld op de stip op de horizon in 2026

Waar brengt ons dit alles? Als het goed is bij een toekomstbestendige organisatie…

… die werkt vanuit de ‘kracht van klein’ voor inwoners en ondernemers: in contact, communicatief, nabij, persoonlijk én digitaal

… die acteert vanuit focus en prioriteit

… die weet mee te bewegen met nieuwe wetgeving, veranderende eisen en nieuwe ontwikkelingen

… die daarbij bewust kiest voor zelf doen, inhuur en/of netwerksamenwerking

… die als goed werkgever blijvend investeert in kennis en vaardigheden

