Gemeente WATERLAND

RAADSINFORMATIEDOCUMENT GEMEENTE WATERLAND

Nummer	: 169-252
Onderwerp	: Reactie op BMC-rapport "Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020 Is de huidige koers toekomstbestendig?"
Portefeuillehouder	: Harm Scheepstra
Contact via	: Erich Dijk
Datum	: 31 oktober 2023

Kennisnemen van
de reactie op het BMC-rapport "Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020 Is de huidige koers toekomstbestendig?" van 7 maart 2023.

Inleiding
In mei 2023 heeft u het BMC-rapport "Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020 Is de huidige koers toekomstbestendig?" van 7 maart 2023 ontvangen. In de bijlage hebben we dit rapport voor de volledigheid nogmaals bijgevoegd. Tijdens de raadsinformatieavond van 30 mei 2023 heeft de ambtelijke organisatie u in hoofdlijnen meegenomen in dit rapport. In dit raadsinformatiedocument geven we, zoals toegezegd, een nadere inhoudelijke reactie op de belangrijkste punten uit dit rapport.

Uitgangspunt: regisserende netwerkorganisatie
BMC heeft in haar adviesrapport genoemd dat de gemeente de organisatieontwikkeling moet oppakken vanuit het uitgangspunt 'regisserende netwerkgemeente'. Dat is ook nog steeds het uitgangspunt waar we naar toe werken. Om de dingen in de juiste volgorde te doen, is ervoor gekozen om eerst intern op orde te komen, om vervolgens de stap naar extern te kunnen maken, naar het zijn van een regisserende netwerkgemeente. Om dit te bereiken, is in 2020 het programma Organisatieontwikkeling ingesteld. Vanuit dit programma wordt gewerkt aan het realiseren van de zes pijlers genoemd in het BMC-rapport uit 2020:

1. Als een compacte, regisserende netwerkorganisatie denken en handelen
2. Waterlandse belangen behartigen in regionale netwerken
3. Dienstverlening bieden dicht bij de mensen, zo veel mogelijk in hun eigen leefomgeving
4. Integraal werken
5. Datagedreven werken binnen de digitale transformatie
6. Modern en goed werkgeverschap tonen"

Deze zes pijlers zijn de vertaling van het uitgangspunt: "regisserende netwerkorganisatie" dat door de raad in februari 2020 is vastgesteld.

Veel werk verzet, weinig grip
BMC stelt in haar adviesrapport dat de organisatie de afgelopen jaren veel werk heeft verzet, maar dat er nog weinig grip is. Vanuit het programma Organisatieontwikkeling zijn in 2021 twee strategische plannen opgesteld: Strategische Personeel Plan (SPP) en Strategisch Plan Informatievoorziening (SPIV). In januari 2023 heeft het college het definitieve Plan van aanpak Optimalisatie Dienstverlening vastgesteld.

Deze drie plannen hebben als hoofddoel het realiseren van drie van de hierboven genoemde pijlers, te weten: "3. Dienstverlening bieden dicht bij de mensen, zo veel mogelijk in hun eigen leefomgeving, 5. Datagedreven werken binnen de digitale transformatie, 6. Modern en goed werkgeverschap tonen".

In 2022 en 2023 zijn deze plannen in een sneltrein gekomen. Veel projecten binnen het SPIV en het SPP zijn gestart en het rapport voor de optimalisatie van dienstverlening is opgeleverd. Doordat er veel gebeurt, kan de indruk ontstaan dat er weinig grip is. Dat is echter niet het geval. Doordat we inzichtelijk hebben gemaakt wat er per plan speelt, zijn we beter in staat om de (inhoudelijke) samenhang tussen de plannen te zien en hierin de juiste keuzes te maken. Dit inzicht blijft, net zoals de organisatie, voortdurend in beweging. Dat vraagt om flexibiliteit en continu bijsturing. Momenteel werken we aan de hand van nieuwe inzichten en ontwikkelingen aan het herijken van het SPIV en SPP en het opzetten van het programma Dienstverlening. Het BMC-rapport bevat ook een aantal aandachtspunten die ook in die herijking meegenomen kunnen worden (zoals maatschappelijke opgaven en de strategische plannen met elkaar op één lijn zetten, financiële vertaling van de plannen in de begroting en de benodigde ambtelijke capaciteit).

In het adviesrapport van BMC wordt in hoofdlijnen een financieel plaatje geschetst. De vraag is of de aangegeven acties door BMC en hieraan gekoppeld kosten de gewenste acties zijn. In tabel 11 (pagina 20/21) van het adviesrapport geeft BMC weer dat er structureel € 200.000,-- nodig is voor investeringen in Informatievoorzieningen. Dit bedrag is echter niet verder gespecificeerd en onderbouwd.
Dit onderdeel heeft inmiddels onze volledige aandacht. Bij de herijking van het Strategische plan Informatievoorziening wordt dit punt meegenomen.

Waterland als werkgever
Waterland wil een goede en moderne werkgever zijn. Waterland biedt iedereen de kans en de ruimte zich te ontwikkelen. Bij Waterland kunnen medewerkers hun loopbaan als gemeenteambtenaar starten. Hierin krijgen ze de kans en de ruimte voor verdere ontwikkeling. Medewerkers kunnen zich verder ontwikkelen binnen hun vakgebied of doorgroeien naar een andere functie. Waterland is ook de werkgever waar medewerkers hun loopbaan kunnen eindigen. BMC-rapport typeert onze gemeente als een "opleidingsinstituut". Hier herkennen we ons niet in. Waterland is een werkgever waar jong en oud, ervaren en minder ervaren elkaar versterken. Bij Waterland leren we met en van elkaar.

Ondernemingsraad (OR)
In het adviesrapport benoemt BMC meerdere keren dat de OR niet in positie is. Daarbij is een essentiële nuancering dat de OR niet in staat was om positie in te nemen door onderbezetting. Vanuit de organisatie is verbinding met de OR essentieel en vanzelfsprekend en de OR is ook continu door de WOR-bestuurder, de gemeentesecretaris als volwaardig gesprekspartner beschouwd. De OR is weer op volle sterkte. Hierdoor neemt de OR weer de positie in die de organisatie en de OR verdienen.

(Aanspreek) cultuur
Cultuur is een belangrijk aspect binnen de ontwikkeling van de organisatie. We werken elke dag aan onze cultuur. Cultuur is echter niet een losstaand project, dat je op donderdagmiddag kunt uitrollen en dat op vrijdagochtend is afgerond. De cultuur van onze gemeente is verweven in alles wat we iedere dag doen en een essentieel onderdeel van alle projecten en programma's die we oppakken en uitrollen.

Het is van belang dat de cultuur van onze gemeente concreet wordt gedefinieerd. Veel aspecten van de cultuur zijn bekend, maar het is van belang dat dat wordt samengevoegd en uitgedragen en herkend wordt in alle lagen en onderdelen van de organisatie.

De cultuur van de gemeente en aandacht voor (persoonlijk) leiderschap zijn opgepakt vanuit het SPP. Het doel is om de stip op de horizon duidelijker te definiëren en om een gemeenschappelijke taal te spreken.

Organisatiestructuur
BMC stelt in haar adviesrapport voor om het eerder geadviseerde sturingsmodel alsnog te omarmen, door het benoemen van een tweede directeur en daaronder zes of zeven managers. In september 2023 hebben we, na positief advies van de OR, een definitief besluit genomen over de gewijzigde hoofdstructuur.

In het nieuwe organisatie-plaatje bestaat de hoofdstructuur van de organisatie uit de gemeentesecretaris/algemeen directeur als eindverantwoordelijke. De organisatie is ingedeeld in vijf afdelingen te weten Bedrijfsvoering, Buitendienst, Ruimte, Realisatie en Samenleving. Afdelingen zijn onderverdeeld in teams. De indeling van de afdelingen in teams is flexibel en kan meebewegen met de ontwikkelingen die op ons afkomen. Hiermee proberen wij invulling te geven aan de flexibele en wendbare organisatie die wij beogen.

Door de inhoudelijke functionele aansturing van de teams te beleggen bij coördinatoren wordt de verantwoordelijkheid lager in de organisatie belegd. Daarbij wordt ruimte bij de afdelingsmanagers gecreëerd voor de ontwikkeling va de afdeling en medewerkers, zich richten op het strategische partnerschap van de bestuurders en het bewaken van de voortgang van de (politieke) dossiers.
De organisatie is momenteel bezig met de invulling van de coördinatorenvacatures.

Samenvattend kiest Waterland er middels deze structuur voor het door BMC geadviseerde sturingsmodel niet te omarmen omdat de gekozen structuur de organisatie flexibeler maakt, het management zich meer kan focussen op HR-taken en strategische ontwikkelingen en inhoudelijke sturing verbeterd omdat deze uitgevoerd wordt door coördinatoren die dichter op de materie staan.

Projectmatig en programmatisch werken
Dat is een belangrijk onderwerp voor de wijze waarop we binnen de gemeente willen werken: opgavegericht werken. Voor het programmatisch-/projectmatig werken is door de stuurgroep Organisatieontwikkeling een werkwijze vastgesteld. Het toepassen van deze werkwijze is verplicht voor al onze programma's en projecten of voor alle vraagstukken die om een projectmatig aanpak vragen. Daarnaast worden projectleiders blijvend ondersteund. Onder andere door onderling samenwerken en elkaar steunen door projectleiders onderling te faciliteren. Ook zijn projectambassadeurs aangesteld. Dit zijn ervaren projectleiders die als coach en vraagbaak zijn voor projectleiders én andere collega's die vragen hebben over het uitvoeren van projecten.

Tot slot
De organisatieontwikkeling is een continu proces. De organisatie blijft ontwikkelen en leren. De beweging die is ingezet gaan we de komende maanden verder voortzetten. Tijdens een raadsinformatieavond in mei 2024 informeren we u nader over de stappen die genomen zijn en die we nog gaan nemen.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders,

drs. E.G.H. Dijk MPM
gemeentesecretaris/algemeen directeur

drs. M.C. van der Weele
burgemeester

Bijlage(n):
BMC-rapport "Gemeente Waterland: een review op de reorganisatie van 2020 Is de huidige koers toekomstbestendig?" van 7 maart 2023