Informatie aan de Raad

Datum	**Auteur(s)**	**Commissie-/raadsvergadering**
8 februari 2022	H. van Dijk	-
		Openbaar
Portefeuillehouder	**Eenheid**	Ja
M. Sanderse/F.M. Hospers	-	

Onderwerp: Toekomstbestendig organiseren - stand van zaken herstel werkbalans en doorontwikkeling organisatie.

In de najaarsnota is op hoofdlijnen gerapporteerd over de besteding van het tijdelijke budget voor herstel van de werkbalans en ondersteuning van de organisatieontwikkeling.

De gemeenteraad gaf aan dat de verstrekte informatie onvoldoende aansloot bij de eigen wensen en verwachtingen, zoals verwoord in de bij de voorjaarsnota aangenomen motie voor deze rapportage. Daarom bieden wij deze nieuwe rapportage aan met de volgende (aanvullende) informatie.

Herstel Werkbalans

Algemeen

Voor herstel van de werkbalans hebben we financiële ruimte gekregen om een schil van tijdelijke medewerkers aan te trekken. Binnen alle domeinen is tijdelijk personeel aangetrokken. Het ging op grond van de analyse van begin dit jaar – samengevat in de notitie Toekomstbestendige organisatie – om 10 tijdelijke vacatures. Daarvoor zijn in de loop van het jaar 9 nieuwe medewerkers aangetrokken. De werkbalans is hierdoor verbeterd, waardoor het reguliere werk beter verdeeld kon worden en voortgang kon houden. Bovendien kon het programma voor de organisatie ontwikkeling in het laatste kwartaal van het afgelopen jaar weer worden opgepakt. Zoals in de aanloop naar de voorjaarsnota al is aangegeven, zou het voor 2021 gevraagde en vervolgens door de raad verstrekte budget zeer waarschijnlijk niet volledig in dat jaar ingezet kunnen worden, aangezien invulling van vacatures ook tijd vraagt. Dat is ook het geval geweest en onder Financiën wordt aangegeven hoe dat er in bedragen uit ziet.

Werkbalans blijft permanent onze aandacht vragen – vooral sinds we weer met nieuwe coronamaatregelen te maken hebben en ons ziekteverzuim is gestegen. De werkdruk voor medewerkers blijft hoog, waardoor keuzes nodig blijven wat betreft het (her)prioriteren van werk.

Ook dat kost tijd en vraagt veerkracht van onze mensen. Periodiek voeren we metingen uit over de werkdrukbeleving en de invulling van randvoorwaarden om het werk uit te voeren. De betrokkenheid op het werk blijft groot en medewerkers blijven goed en gemotiveerd met elkaar samenwerken. Daar zijn we trots op.

Financiën

In de najaarsnota is aangegeven dat naar verwachting ultimo 2021 van het tijdelijk beschikbaar gestelde budget nog een bedrag van circa € 175.000 resteert. Voor het deel organisatie ontwikkeling € 95.000 en voor het creëren van een gezonde werkbalans een bedrag van € 80.000.
Deze prognose vertalen we bij het opstellen van de jaarrekening 2021 naar de werkelijke kosten, waarbij we specifiek inzoomen op de uitgaven die zijn gedaan in het laatste kwartaal.

Het is niet uitgesloten dat de tijdelijke maatregelen voor werkbalans en organisatieontwikkeling, voor een bepaalde periode moeten worden voortgezet. Het is nu te vroeg om aan te geven op welke terreinen dat speelt en wat daarvan de financiële gevolgen zijn. Evenmin kan op dit moment een goede onderbouwing worden gegeven van de mogelijke structurele effecten. Een eventuele bijstelling van het tijdelijke budget zal in de voorjaarsnota worden gerapporteerd. Wij willen niet nu alvast een structureel bedrag in de begroting vragen, ook al zouden we dat bedrag als een aannemelijk structureel minimum kunnen rechtvaardigen. Als gemeente hebben we schaarse middelen en we willen daarom zo scherp mogelijk begroten en sturen op onze formatie.

Effecten per domein

Per domein geven we een korte impressie van de genomen maatregelen en de effecten, tegen de achtergrond van de toenmalige analyses over de werkbelasting en de maatregelen voor herstel van werkbalans. In de praktijk verandert de situatie regelmatig, wat om nieuwe keuzes vraagt terwijl je nog maar net verbeteracties in gang hebt gezet. Onze organisatie is nu eenmaal continu in beweging met een relatief kleine bezetting en veel generalisten. Nieuwe ontwikkelingen of veranderingen in aanpak van onderwerpen, kun je niet altijd direct in een impactanalyse vertalen voor de beschikbare capaciteit. Een voorbeeld in deze is het proces dat we vorig jaar als organisatie hebben doorlopen voor het opstellen van een kadernota en de begrotingsvoorbereiding die daaruit voortvloeide. Vanwege de vele onzekerheden heeft het opstellen – en meenemen van alle belanghebbenden, veel meer tijd gekost dan voorgaande jaren. Deze conclusie trekken we werkendeweg. We passen de uitvoering hierop aan. Dit komt deels neer op andere keuzes maken waardoor andere onderwerpen soms minder of helemaal geen aandacht krijgen.

Domein Ruimte

De personele inzet hebben we mee laten bewegen met het aantal ruimtelijke initiatieven of de hoeveelheid verkocht(e) vastgoed en/of gronden. Dit vraagt wel om voorinvestering omdat de kosten in de meeste gevallen voor de baten uit gaan.

Ruimtelijke ordening / woningbouw / grondzaken

In 2021 was sprake van een onverminderd hoge inzet voor ruimtelijke projecten en initiatieven. Dit heeft te maken met eigen ambitie (Omgevingsvisie/Woonzorgzones/’t Veen), maar nog meer met de situatie op de woningmarkt en de daarmee samenhangende stroom van ruimtelijke initiatieven. De extra personele inzet die is gevraagd voor medewerkers die de procedures voor deze

initiatieven begeleiden, is dan ook zeer nuttig gebleken. Allereerst om hiermee in te kunnen spelen op de initiatieven en een goede dienstverlening te leveren, maar ook om tijd te reserveren bij de medewerkers om te participeren in de organisatieontwikkeling. Zo is er afgelopen jaar tijd besteed aan extra opleiding en het vormgeven van processen binnen de keten Ruimte. Deze investering in de ontwikkeling van de organisatie, waaronder de verbetering van processen, draagt ook weer bij aan het verbeteren van de dienstverlening.

Voor grondzaken zijn de extra middelen ingezet voor het versnellen van verkoopactiviteiten en voor de overstap (inclusief bij behorende overdrachten) van ingehuurde krachten – naar nieuw vast personeel.

Kop van de Veluwe / economie / recreatie en toerisme

Afgelopen jaar is stevig geïnvesteerd in de samenwerking binnen de regio Zwolle. Hattem trekt hierin samen op met de gemeenten Heerde, Oldebroek, Elburg en Nunspeet onder de noemer Kop van de Veluwe. Hierin werken we samen aan opgaven die ook voor Hattem spelen, maar die ons grondgebied overstijgen. Zowel het samen oppakken van een visie op het gebied, als het samen optrekken in de samenwerking met de provincie en in de regio Zwolle hebben grote meerwaarde. Hattem levert de ambtelijk secretaris voor de Kop van de Veluwe. Naast deze samenwerking vraagt ook het proces van de verstedelijkingsstrategie extra tijd. De (gedeeltelijke) inzet van twee beleidsmedewerkers is mogelijk gemaakt door het aantrekken van een junior beleidsadviseur voor economie en recreatie & toerisme.

Ook met de extra personele inzet blijft het zoeken naar een goede werkbalans binnen het ruimtelijk domein. Dit is onvermijdelijk gezien alles wat er op dit moment speelt. Wel is duidelijk dat we zonder deze extra personele inzet hadden ingeleverd op kwaliteit van werk en het serviceniveau. Ook was in dat geval de verbetering van de organisatie en het welbevinden van de medewerkers onder druk komen te staan. Omdat de situatie binnen het ruimtelijk domein in 2022 vergelijkbaar is met het afgelopen jaar is de extra personeelsinzet gecontinueerd in de begroting 2022. Overigens blijkt bij alle omringende gemeenten en ook de provincie dat personeel voor het ruimtelijk domein moeilijk te werven is en men vaak op externe inhuur is aangewezen. We participeren daarom ook in een traject voor ruimtelijke trainees dat door de provincie Gelderland is opgezet.

V&H en Omgevingswet

Met ingang van september 2021 is een administratief medewerker in dienst getreden. Na een inwerkperiode constateren we dat de vergunningverleners hierdoor worden ontlast en zich meer kunnen toeleggen op de hoofdtaken van hun functie. Dat is ook hard nodig gelet op o.a. de toename van ruimtelijke initiatieven/aanvragen, de komst van de Omgevingswet en de beoogde vaststelling van de (Crisis-en herstelwet) bestemmingsplannen Buitengebied en ’t Veen.

In 2021 is extra budget gevraagd voor de inhuur voor de Omgevingswet. Na mislukte wervingsprocedures is ervoor gekozen het Omgevingsplan te temporiseren en een andere aanpak te kiezen voor het Omgevingsplan. De ter beschikking gestelde middelen worden voor een groot deel doorgeschoven naar 2022. Voor dit jaar worden de middelen aangewend voor o.a. het Omgevingsplan Hattem.

Domein Sociaal

Begin 2021 constateerden we binnen de keten Sociaal dat de combinatie van een groot aantal ontwikkelingen binnen het sociaal domein, vacatures, ziekte & re-integratie en de extra

werkzaamheden gerelateerd aan corona zorgen voor extra druk op de medewerkers. We hebben hierop geanticipeerd door de inzet van een kwaliteitsmedewerker 3D en een junior-beleidsmedewerker. Hierdoor werd het o.a. mogelijk om binnen de keten Sociaal:

- extra aandacht te geven aan de ontwikkeling van het loket 0-100 (alle medewerkers zijn opgeleid en de pilot is in het najaar gestart);
- volop in te zetten op de implementatie van een nieuw systeem voor het sociaal domein (M2A). Op dit moment wordt de 1e fase afgerond, zodat Werk en Inkomen vanaf 1-1-2022 binnen het nieuwe systeem kan werken;
- de werkzaamheden wat betreft cultuur en sport te continueren;
- de werkzaamheden wat betreft Corona te continueren (o.a. afstemming-coördinatie, inzet extra ontvangen middelen, steunpakketten).
- ruimte en focus te creëren voor medewerkers op de ontwikkelingen binnen hun beleidsterrein (o.a. implementatie nieuwe wet inburgering en schuldhulpverlening, belangrijke besluiten over IKC en Woonzorgzone);
- ruimte te creëren voor medewerkers om mee te doen aan de werkgroepen en opleidingen rondom de organisatieontwikkeling.

Terugkijkend op 2021 moeten we ook wel constateren dat door ziekteverzuim, extra werkzaamheden door corona en veel ontwikkelingen vanuit het Rijk de druk erg hoog blijft. Het vraagt veel van de medewerkers, waaronder voortdurend met een kritisch blik naar keuzes binnen hun werk te kijken.

Domein Bedrijfsvoering

De vacature voor een senior financial is tijdelijk ingevuld met een ervaren kracht van een gespecialiseerd bureau. Deze constructie wordt voor 2022 doorgezet vanwege de krapte op de arbeidsmarkt, de directe inzet voor de doorontwikkeling van de organisatie én de expert ondersteuning van het programma om in H2O verband gezamenlijke applicaties aan te schaffen voor de financiële administratie en P&C.

De hoogte van het ziekteverzuim blijft zorgelijk. Re-integratie mogelijkheden zijn kwetsbaar, mede vanwege de ontwikkelingen en de snelheid waarmee geschakeld moet worden door keuzes in de uitvoering van het werk, zowel binnen de eigen organisatie als H2O.

Doorontwikkeling organisatie

Het programma is in het voorjaar vertraagd vanwege corona en beperkte beschikbaarheid van (eigen) medewerkers. De diverse maatregelen om de werkbalans te herstellen, hebben in het najaar geleid tot afspraken over de deelname aan trainingen en de vorming van groepen die verder werken aan het ontwerp van de organisatie en de beoogde nieuwe manier van werken: opgave- en procesgericht.

In de eerste helft van 2022 willen we het nieuwe ontwerp van de organisatie daadwerkelijk vaststellen. Daarmee nemen we afscheid van de huidige organisatie inrichting met eenheden en bijbehorende management-sturing. We zien deze kanteling als een logische stap in het proces dat door de organisatie zelf wordt gedragen. Voor ons een belangrijke voorwaarde om toekomstbestendig te kunnen organiseren.

Voortgang grote projecten

In de motie van uw raad over de toekomstbestendige organisatie, is ook aangegeven dat u tussentijds wilt worden geïnformeerd over de doorlooptijd en kosten van grote projecten zoals de OGW, energie & duurzaamheid en T' Veen.

In onze reactie gaven we al aan, dat we voor deze ontwikkelingen BOT sessies organiseren. Ons beeld is dat deze werkwijze voldoet aan de wederzijdse verwachtingen en behoeften.

Om tegemoet te komen aan uw specifieke behoeften rondom projecten, willen we de jaarrekening 21 aangrijpen om u hierover te rapporteren. We zien hierin het belang om "werk met werk" te creëren in plaats van de organisatie extra aan het werk te zetten. Het is in die lijn ook verstandig om te zorgen voor een zekere balans in het meebewegen met wensen en verzoeken van uw raad die om extra personele inzet vragen.

We hebben uw raad met deze extra aanvullende rapportage bijgepraat over de gevaren koers en de tot nu toe behaalde effecten en resultaten. Dit is een voortgaand proces dat veel aandacht van alle betrokkenen blijft vragen.