Gemeente Bergen op Zoom

Aan de PvdA-fractie
t.a.v. mevr. Nanny Nuijten - van Aard,
i.a. aan de leden en burgerleden van
de gemeenteraad van Bergen op Zoom

23 JUNI 2021

Uw kenmerk		Ons kenmerk	U21-006224	Datum	22 juni 2021
Uw brief		Beh. door	S.F.J. Schenk	Doorkiesnr.	0164 - 277845
Onderwerp:	Vragen over het Plan van Aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie 'Bergen op Zoom, dat ben jij!'.	Cluster	Concernstaf	Bijlage(n)	

Beste mevr. Nuijten,

Naar aanleiding van uw betoog in de algemene commissie van 17 juni 2021, heeft u uw vragen namens de PvdA-fractie over het Plan van Aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie 'Bergen op Zoom, dat ben jij!', schriftelijk aan ons toegezonden. Graag wil ik namens het college op uw vragen reageren.

Citaat: De opdracht is om een plan van aanpak te formuleren gericht op personele ombuiging. Met daarbij een uitwerking van de bezuinigingsopgave van ruim 3 miljoen op de personeelskosten hetgeen leidt tot een structurele bezuiniging van dit bedrag in meerjarig perspectief. Er is in hoog tempo verkend wat de mogelijkheden zijn voor het realiseren van deze bezuinigingsopgave.

Opmerking 1: Op basis van dit citaat mist onze fractie perspectief en strategie voor de langere termijn. Deze reorganisatie neigt naar ad hoc ingrijpen. Graag een toelichting vanuit het college op dit punt.

Reactie: Het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie is gericht op de kwaliteitsverbetering van de organisatie en borduurt voort op de organisatievisie en het sturingsconcept zoals dat in 2019 is vastgesteld[1]. Voor dit plan is er dus perspectief en strategie voor de lange termijn. Met de vaststelling van de toekomstvisie ontstaat er mogelijk een aangepast of aangescherpt perspectief. Momenteel wordt er een nieuwe Gemeentesecretaris/Algemeen directeur geworven. Om deze de kans te geven nog een stempel te kunnen drukken op de acties, maar om geen kostbare tijd verloren te laten gaan, worden de acties nu vooral gericht op de korte(re) termijn in eerste instantie.
Het plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten heeft een ander doel, namelijk het realiseren van de financiële taakstelling van 5 miljoen op de personeelslasten. De grootste ombuigingen volgen uit verschillende business cases. In deze business cases is juist vanuit de context van de ontwikkelingen in het taakveld, nu en in de toekomst, gekeken hoe tot een efficiëntere en (meer) levensvatbare organisatie kan worden gekomen. Een aantal besparingen betreft kortingen op budgetten (bij verzuim en opleidingen). De resterende organisatorische aanpassingen zijn marginaal en vloeien veelal direct voort uit opgaven in het Focusakkoord.

Opmerking 2: Vervolgens wordt er van Three Lines of Defense naar Duaal management overgestapt en dan nu naar integraal management. Er is zelfs sprake van 7-S-model van McKinsey. Steeds schakelen naar andere manieren van werken, dit werkt verwarrend. En zorgt alleen al voor meer onrust in de organisatie. Een stap die nu nog gaat volgen is

[1] . Uitzondering geldt voor het duaal management dat vervangen wordt door integraal management. Deze aanpassing is gebaseerd op praktijkervaringen in de organisatie.

om de sterke en zwakke punten van de interne organisatie bloot te leggen. Is dit niet typisch het paard achter de wagen spannen. Graag reactie van het college op dit punt.

Reactie: De three lines of defense is geen inrichtingsmodel, maar een methode om de controlfunctie in te richten in een organisatie. Voor deze methodiek was al gekozen in het sturingsconcept van 2019, maar is nog niet volledig ingevoerd. De keuze voor duaal management wordt inderdaad verlaten en er zal weer op basis van integraal management worden gewerkt. Dit gebeurt op basis van praktijkervaringen van de HR- en clustermanagers en P&O en de ervaren onduidelijkheid vanuit medewerkers.
Het 7S model van McKinsey is een model waarmee aan de hand van zeven vaste factoren de prestaties van een organisatie in samenhang kunnen worden geanalyseerd. Het is dus eveneens geen inrichtingsmodel.
De volgende stap is niet de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart te gaan brengen. Het analyseren is nu gebeurd. Het gaat er nu om het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie te gaan realiseren. En als het goed is, is de organisatie dan in staat om zich permanent te blijven ontwikkelen, zoals van een wendbare en toekomstgerichte organisatie mag worden verwacht.

Vraag 1: Een valkuil van integraal management is dat organisatieonderdelen koninkrijkjes op zich worden. Hoe wordt hier aandacht aan besteed, zodat dit voorkomen wordt?

Reactie: Deze valkuil hangt niet zo zeer samen met de keuze voor integraal management. Het is een algemene valkuil die hoort bij het (noodzakelijkerwijs) in onderdelen inrichten van een organisatie. Koninkrijkjes willen we o.a. tegengaan door duidelijke prioriteiten te stellen in de organisatie (denk aan portfoliomanagement), het expliciet maken en onderling afstemmen van de jaarplannen over de clusters heen, zorgdragen voor voldoende afstemmingsoverleg (bijv. in managementteams), duidelijke kaders in de bedrijfsvoering, zoals het inrichten van werkprocessen, beleid op gebied van middelen en last but not least het opleiden en trainen van managers niet alleen als individu maar ook als groep.

Vraag 2: Welke specifieke afspraken worden er over betrokkenheid gemaakt? Dit is tenslotte een van de kernwaarden waaraan de komende jaren gewerkt gaat worden. En laten we daar de binding met de stad niet in vergeten. Zie bijlage 1 van het voorstel, passage 6.

Reactie: Bij punt 1 in het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie staat: *'De medewerkers van onze gemeenten voelen zich namelijk zeer betrokken bij onze gemeente, maar betrokkenheid gaat bijvoorbeeld ook over doen wat nodig is, inlevingsvermogen/klantgerichtheid, politiek-bestuurlijke sensitiviteit of het optimale in kwaliteit willen bereiken.'*
De geformuleerde kernwaarden vragen nog om nadere uitwerking en duiding komende periode. Doen wat nodig is heeft alles te maken met duidelijke prioriteiten stellen en vervolgens de gemaakte afspraken nakomen. Daarnaast zal door opleiding/training, aangevuld met feedback in Het Goede Gesprek en ook onderlinge feedback op de werkvloer, de betrokkenheid van medewerkers bij hun omgeving (de stad/dorpen en de inwoners/bedrijven/instellingen) steeds de aandacht krijgen. Vermeldenswaard is dat in het centrale opleidingsprogramma ook een module wordt opgenomen over de historie en kenmerken van de gemeente Bergen op Zoom voor sterkere binding met de gemeente.

Vraag 3: Hoe komen de dwarsverbanden tussen verschillende afdelingen tot hun recht? Ergens moeten taken op elkaar aansluiten om beter te kunnen uitvoeren?

Reactie: Belangrijk is het goed inrichten van de werkprocessen die vaak over meerdere clusters lopen (via lean six sigma). Een ander instrument dat hiertoe wordt ingezet is projectmatig werken, waarbij de betrokken vakdisciplines vertegenwoordigd zijn in het projectteam.

Opmerking 3: Bijlage 1 op pagina 4, tweede alinea laatste zin: de 'recente uitstroom van goede medewerkers'. Dit vinden wij als PvdA-fractie een ongelukkige passage, omdat we tevreden mogen zijn met alle medewerkers ook die bij de gemeente Bergen op Zoom zijn gebleven. Graag een aanpassing op dit punt van het document.

Reactie: Wij hebben met deze kwalificatie willen aangeven wat de aard van het probleem is: ook medewerkers die wij graag willen behouden voor deze organisatie en wiens taken/functies geen onderdeel uitmaken van de ombuiging op de personele lasten, vertrekken. Daarmee bedoelen wij niet dat de medewerkers die wel geraakt worden door de personele ombuigingen geen goede medewerkers zouden zijn. Op pagina 3 van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie (bijlage 1), constateren we dat we iedereen nodig hebben: '*Sterker nog: We hebben onze medewerkers hard nodig om al onze doelstellingen te kunnen halen. Ook daarom investeren we graag in onze medewerkers en doen wij daarnaast ook een beroep op hun eigen rol daarin.*'

Vraag 4: Bijlage 1 op pagina 7. Het opzetten van een breed en centraal georganiseerd opleidings- en ontwikkelingsaanbod. Is dit op Brabantse Wal niveau mogelijk?

Reactie: Daar is al over gesproken met de andere twee Brabantse Wal gemeenten. Zij staan daar ook voor open. Waar dat mogelijk en passend is, zullen we dat zeker doen.

Vraag 5: In het plan van aanpak mist onze fractie een stageprogramma dan wel een traineeprogramma. Hoe gaat de organisatie dan nieuwe jonge ambtenaren werven? Hoe gaan we op dit gebied het goede voorbeeld geven?

Reactie: Als gemeente kennen we al jaren een stagebeleid en zijn we ook deelnemer in het provinciale traineeprogramma. Bij het actualiseren van het HR-beleid (o.a. werving- & selectiebeleid) zal worden bezien of we mogelijk nog actiever deze mogelijkheden kunnen inzetten. Daarnaast wordt ingezet op een imagocampagne en inrichting van goed werkgeverschap om zo ook voor jongere toekomstige medewerkers aantrekkelijk te zijn.

Opmerking 4: Het college geeft zelf ook aan dat investeren in de kwaliteit van de organisatie en medewerkers tijd en geld kost. Ons advies is; start met investeren in communicatie en luisteren naar wat medewerkers van jouw als werkgever willen. Dat kost tenslotte niets en biedt tegelijk de mogelijkheid om betrokkenheid te vergroten. Graag een reactie van het college op dit punt.

Reactie: Hier zijn we het mee eens. Bronnen zijn bijvoorbeeld de Goede Gesprekken maar ook het clusteroverleg. Ook via de Ondernemingsraad ontvangen we regelmatig signalen over wat er leeft in (onderdelen van) de organisatie.

Vraag 6: In het plan van aanpak zien wij geen cross-overs/kruisbestuiving tussen Bergen op Zoom, Woensdrecht en Steenbergen terug. Hoe denkt het college bepaalde functies te combineren met onze buurgemeenten dan wel een ambtelijke fusie op langere termijn?

Reactie: Een ambtelijke fusie is niet het doel, ook niet op de langere termijn. Dat neemt niet weg dat we steeds kijken waar het logisch en voor alle partijen voordelig is om samen te werken. Zo werken we bijvoorbeeld al samen als het gaat om de inzet van BOA's (gezamenlijke pool), landmeters en in de ISD (participatie/werk & inkomen). Ook op andere beleidsterreinen vindt regelmatig afstemming plaats tussen de medewerkers van de drie gemeenten. Dat beperkt zich overigens niet alleen tot samenwerking op Brabantse Wal niveau.

Vraag 7: In de bezuinigingsvoorstellen zoals opgenomen in de eerste en tweede uitwerking Focusakkoord wordt gesproken over de invloed op de omvang van de niet-wettelijke taken. Kijken we naar de niet-wettelijke taken, zitten hier toch forse onderwerpen in die van belang zijn voor; jeugd, school, milieu, sport, recreatie, toerisme, muziek, en ga nog maar even door. Op welke manier gaat het college deze taken in de nieuwe organisatie neerleggen?

Reactie: Zoals u terecht in de volgende vraag constateert, is het aan de raad om te bepalen welke niet-wettelijke taken kunnen vervallen c.q. juist gewenst zijn. Dit is een permanent proces van afwegen dat uw raad maakt aan de hand van beleidsvoorstellen. Als college zullen we daarbij niet alleen de nieuwe taken en ambities benoemen, maar ook expliciet aangeven wat mogelijk minder kan of kan vervallen, of waar we niet-wettelijke taken juist als relevant beschouwen (denk

o.a. aan de beweging van duur maatwerk binnen het sociaal domein naar meer vrij toegankelijke collectieve voorzieningen in het voorliggend veld).

Vraag 8: De raad gaat over het vervallen van niet-wettelijke taken. Kan het college aangeven wanneer de raad hierover geïnformeerd gaat worden?

Reactie: Zoals bij de vorige vraag al aangegeven, is dit een permanent proces waarbij de raad niet uitsluitend wordt geïnformeerd, maar het juist de raad is die besluiten neemt op basis van voorstellen vanuit het college.

Opmerking 6: Onze fractie sluit zich aan bij de wijze woorden van de BSD. Papier is geduldig, maar het gaat om de uitvoering. Verwacht u dat er nog updates komen van uw plan van aanpak, omdat bijvoorbeeld de praktijk weerbarstiger is?

Reactie: Organisatieontwikkeling is een permanent proces, waarbij een plan van aanpak een momentopname is (opgesteld met de kennis van nu) en in de uitvoering hiervan naar verwachting periodiek bijgesteld moet worden. Waarbij het steeds balanceren is tussen wat bijstelling en wat continuïteit behoeft. Als iets moeilijk te realiseren is, is vaak juist uithoudingsvermogen nodig. En moet worden voorkomen dat we als organisatie wel vertrekken (het maken van plannen) maar niet aankomen (de daadwerkelijke verandering uitblijft).

Met vriendelijke groet,

het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,
namens het college,



Mevr. N.M. van der Zwan-Brasser
Wethouder