Gemeente Soest

Bestuurlijke oplegnotitie bij ‘managementrapportage Bouwen aan vertrouwen’

14 november 2023

Inleiding

Basis op orde: bouwen aan vertrouwen
Met de vaststelling van de begroting 2023 heeft uw raad besloten om de dienstverlening van onze gemeente in de volle breedte weer op een gewenst niveau te brengen. Dit door te investeren in het op orde brengen van de basis in de gemeentelijke organisatie om beter voorbereid te zijn op de toekomst. Immers als wij ons eigen huis op orde hebben, zijn wij beter in staat om complexe vraagstukken samen met onze maatschappelijke partners en inwoners op te pakken én zo samen meer te bereiken dan alleen.

Hoe wij de basis op orde brengen en wat wij daarin oppakken, is toegelicht in het implementatieplan Bouwen aan vertrouwen. Tijdens de raadsbijeenkomst van 24 januari dit jaar hebben wij daarover met u gesproken. Toen hebben wij ook afgesproken om de voortgang met u te delen. In deze bestuurlijke oplegger hebben wij de stappen die wij de afgelopen maanden hebben gezet op hoofdlijnen toegelicht. Als achtergrondinformatie hebben wij de gedetailleerde managementrapportage bijgevoegd. De financiële verantwoording van Bouwen aan vertrouwen vindt plaats via de P&C documenten.

Doel van de raadsbijeenkomst

Tijdens de beeldvormende raadsbijeenkomst nemen wij u graag mee in één van de projecten uit het programma, het optimaliseren van het proces particuliere initiatieven. Uw raad heeft eerder aangegeven dit onderwerp te willen agenderen tijdens een voortgangsbespreking. Het is een project dat een mooi voorbeeld is voor de vraagstukken die we onderweg tegenkomen, namelijk maatschappelijke, dienstverlenings- en arbeidsmarktvraagstukken. En het is een project waar thema’s als ambtelijk-bestuurlijk samenspel, integraal werken en hoe te organiseren, samen komen. Na de presentatie en het gesprek over dit project, heeft u ook de gelegenheid om verduidelijkende vragen te stellen over de bestuurlijke oplegnotitie.

Het implementatieplan Bouwen aan vertrouwen

Terugblik

In 2022 heeft de taskforce Bouwen en wonen geconstateerd dat de basis niet op orde is. Kort samengevat waren de conclusies:

- 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 onderbemenst, rek is eruit

Hierbij is de aanbeveling gedaan om in twee jaar (2023-2024) ‘de basis op orde’ te brengen en vervolgens een volgende stap te zetten in de ambitie om meer opgavegericht te werken. Daarvoor is het implementatieplan Bouwen aan vertrouwen opgesteld. Een plan dat programmatisch wordt aangestuurd en dat vier programmalijnen kent, te weten ‘Besturen, Integraal sturen en werken, Bedrijfsvoering en Mensen. Iedere programmalijn kent een aantal ‘ER-doelen’. Daarin is verwoord wat beter, meer, strategischer, etc. kan. Hieronder het overzicht van de programmadoelen.

Doelen programma

Besturen	Integraal sturen en werken	Bedrijfsvoering	Mensen
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	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	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	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.

Voortgang programma Bouwen aan vertrouwen

Onze aanpak is pragmatisch van aard. In het dagelijks werk geven we vorm en inhoud aan de veranderingen. Daarbij richten wij ons op de mijlpalen uit het implementatieplan. Tegelijkertijd blijkt dat sommige mijlpalen soms niet helemaal aansluiten bij de praktijk en andere stappen vragen dan vooraf gedacht. We spelen daarop in en dat ziet u ook terug in de bijlage. De overall conclusie is dat wij met elkaar goed op weg zijn naar een toekomstbestendige organisatie. Hieronder beschrijven wij kort wat wij de afgelopen maanden hebben gedaan. De doelen waarop wij sturen zijn steeds cursief gedrukt.

Programmalijn 1: Besturen

Wat hebben wij gedaan om te komen tot een '*Beter politiek/ bestuurlijk/ ambtelijk samenspel, om vanuit rolzuiverheid de kwaliteit van bestuur te versterken en kansen voor Soest optimaal te benutten?*'
Vooralsnog hebben we hier vooral ingezet op het samenspel bestuurlijk/ambtelijk. In overleg met de raad gaan we ook graag aan de slag met dit onderwerp als het gaat om het politiek/bestuurlijk/ambtelijk samenspel. Hiervoor wordt in overleg met de griffie op een later moment een bijeenkomst voorbereid. Een tweede doelstelling binnen deze programmalijn is het ontwikkelen van *'samenhangender strategische kaders, die aansluiten op de maatschappelijke opgaven om de brug te slaan tussen ambities, strategie en uitvoering'*.
Van dichtbij heeft u de afgelopen maanden meegemaakt hoe wij de omgevingsprogramma's en de participatie daarin integraal oppakken, de strategische visie sociaal domein in samenhang met sport en cultuur oppakken en hoe wij sturen op de samenhang tussen de trajecten onderling. Met elkaar leren we veel van deze processen. De ervaringen nemen we steeds mee in een volgende stap.

Naast het ontwikkelen van strategische kaders werken we ook aan '*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*'

De afgelopen periode hebben wij overzicht en inzicht gecreëerd in gemeentelijk beleid en zijn wij gestart met de herijking. Een deel daarvan wordt onderdeel van de omgevingsprogramma's. Ook hebben wij een beeld van het beleid dat kan worden ingetrokken. Een besluit hierover volgt.

Besturen betekent ook samenwerken in de regio. Daarom is een belangrijke *doelstelling 'een betere positionering in de regio (regionale samenwerking), om regionale opgaven en lokale belangen zoveel mogelijk in balans te houden'*.
Wij hebben gewerkt aan meer inzicht in landelijke, provinciale en regionale ontwikkelingen en aan de vraag hoe ons daarin te positioneren. Nu rijk en provincie meer regie (lijken te) krijgen, neemt het belang van een strategische positionering verder toe. Een kwartiermaker heeft voor ons het speelveld in kaart gebracht, de kansen en mogelijkheden die dit biedt en wat dit betekent voor het positioneringsvraagstuk voor onze gemeente. Binnenkort verwachten wij de aanbevelingen hoe wij dit bestuurlijk en ambtelijk goed kunnen inbedden. Indien uw raad dat wenst, delen wij onze inzichten graag met u tijdens een beeldvormende raadsbijeenkomst.

Programmalijn 2: Integraal sturen en werken

In deze programmalijn hebben wij diverse 'experimenten' opgezet om meer samenhang te creëren in dat wat wij doen. We zijn aan de slag met een aanpak om het geheel aan ontwikkelingen in Soesterberg gebiedsgericht, en daarmee integraler, aan te sturen. Verder hebben wij een eerste stap gezet in opgavegericht besturen en werken. Dat doen wij door in het dagelijks werk de door uw raad geprioriteerde maatschappelijke opgaven (Opvang vluchtelingen, Energietransitie en Wonen) en de aanpak ervan te verkennen. Na vaststelling van de Visie Sociaal Domein en de sport- en cultuurnota gaan we aan de slag met een uitvoeringsplan waarin ook de relatie gelegd wordt met de omgevingsprogramma's. De hier beschreven activiteiten dragen bij aan de doelstelling om *'het vraagstuk en de bedoeling daarachter meer centraal te stellen en invulling te geven aan sturing om de bestuurlijke doelstellingen te verwezenlijken door op alle niveaus verbinding tot stand te brengen.*

Wij kennen grote bestuurlijke opgaven. Daarom zetten we ook in op *'betere werkprocessen (met name processen gerelateerd aan bestuurlijke opgaven) en beheersing van werkvoorraad zodat onze sturing hierop en onze dienstverlening verbeteren'.* De afgelopen maanden hebben we flinke stappen gezet in het optimaliseren van het proces particuliere initiatieven. Tijdens de raadsbijeenkomst nemen wij u graag mee in wat wij hebben gedaan en wat wij daarin zijn tegengekomen.

Programmalijn 3: Bedrijfsvoering

De activiteiten in deze programmalijn zijn gericht op een betere bedrijfsvoering. Het zijn veelal managementvraagstukken. We lichten er twee meer bestuurlijk georiënteerde activiteiten uit. De afgelopen periode hebben wij gewerkt aan het SMART-er maken van de begroting. Van de eerste stappen die wij daarin hebben gezet, heeft u inmiddels kennis kunnen nemen. In de organisatie is de monitoring op realisatie van de begrotingsdoelen ingericht. Ieder kwartaal worden hiervoor control-gesprekken gevoerd. Wij blijven werken aan het optimaliseren van het p&c-proces.

Ook het verbeteren van onze dienstverlening is een aandachtspunt in het programma Bouwen aan vertrouwen. In opdracht van uw raad heeft de Rekenkamer een onderzoek uitgevoerd, dat ons helpt om onze doelen hierop aan te scherpen. De aanbevelingen om de vindbaarheid op de website te verbeteren, hebben wij direct opgevolgd. In mei 2023 is met uw raad gesproken over de verdere verbetering van de dienstverlening en het gewenste niveau per kanaal. Er wordt op dit moment gewerkt aan een implementatieplan verbetering dienstverlening dat eind dit jaar gereed is.

Programmalijn 4: Mensen

We hebben erop ingezet de organisatie zo snel mogelijk kwantitatief te versterken. Dat is gelukt.
In de begroting 2023 was toegelicht op welke taakvelden de organisatie versterkt moest worden. Hiervoor heeft uw raad middelen ter beschikking gesteld. De vacatures die hieruit zijn ontstaan, hebben we op dit moment voor ruim 90% ingevuld met vast dan wel tijdelijk personeel.

Het totaal aantal fte dat 1 oktober dit jaar werkzaam is in onze organisatie is 314. Niet alle functies worden ingevuld met vaste medewerkers. Ca. 27% is ingehuurd. De redenen hiervoor zijn divers. Voor sommige functies hebben wij gekozen voor inhuur, omdat de gewenste invulling van de functie nog vorm moet krijgen. Voor de bemensing van projecten wordt, net als voorheen, deels ingehuurd. Daarnaast hebben we te maken met krapte op de arbeidsmarkt. Landelijk zien we het beeld dat mensen er vaker voor kiezen om zzp'er te worden en zich te laten inhuren. Ook wij huren in daar waar de arbeidsmarkt krap is. Via de p&c-cyclus informeren wij u nader over de inhuur van derden.
Naast het vinden van mensen, hebben wij ook diverse activiteiten ontwikkeld om te binden en te boeien, zoals lunch- en inspiratiesessies en een goed onboardingproces. Op dit moment wordt gewerkt aan een opleidingsplan dat de ontwikkeling van de organisatie ondersteunt.

Vervolg

De afgelopen 9 maanden is, terwijl de winkel openbleef, hard aan de weg getimmerd om de basis op orde te brengen. Tegelijkertijd beseffen we dat er nog veel moet gebeuren. Niet voor niets hebben we aangegeven minimaal twee jaar nodig te hebben. Op dit moment wordt het concernjaarplan 2024 voorbereid met daarin de uitdagingen en speerpunten voor 2024. Bouwen aan vertrouwen is daarvoor een belangrijke onderlegger.