Gemeente Bergen op Zoom

RVB21-0038

Raadsvoorstel

Datum raadsvergadering	:	24 juni 2021
Nummer	:	RVB21-0038
Onderwerp	:	Plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie: Bergen op Zoom: dat ben jij!

Aan de gemeenteraad,

Voorstel

1. Kennis te nemen van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie: “Bergen op Zoom: Dat ben jij!”.
2. In te stemmen met de kostenraming voor een ontwikkelbudget dat nodig is voor de uitvoering van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie.
3. In te stemmen om de eenmalige kosten van het ontwikkelbudget van € 450.000 ten laste van het jaarrekeningresultaat 2021 te brengen.
4. In te stemmen met het vormen van een frictiekostenbudget van €3.500.000 (minimum scenario excl. ww-verplichtingen), dit budget te dekken uit de algemene reserve, de WW-verplichting in de meerjarenbegroting vanaf 2022 jaarlijks op te nemen (ongeveer € 460.000) in de begroting en in te stemmen met achteraf verantwoorden van bestedingen in de reguliere P&C-cyclus.
5. In te stemmen met bijgaande begrotingswijziging.

Inleiding
Met het Focusakkoord (FA) heeft het college 3 opdrachten gekregen van de raad, nl.:
1. Cultuurverandering over de volle breedte;
2. Verbeteren kwaliteit organisatiebreed;
3. Financiën op orde (incl. ombuigingen € 13 miljoen structureel).

Op 16 december 2020, met de behandeling van de 1e begrotingswijziging 2021, heeft de raad een amendement aangenomen. Punt 11 van dit amendement luidt:
Het college komt uiterlijk mei 2021 met een plan van aanpak, inclusief een formatieplan, gericht op vernieuwing en verbetering van de organisatie.
Uitgangspunt is dat dit plan verder gaat dan enkel het benutten van natuurlijk verloop door inzet van een frictiebudget, zodat daarmee het risico op de haalbaarheid van de personele ombuiging aanzienlijk wordt verkleind.

Het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren richt zich niet op personele ombuigingen, daarvoor is het plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten opgezet, dat reeds in het kader van de 2e uitwerking van het

focusakkoord (gevraagd frictiekostenbudget) aan de raad is aangeleverd. Het voorliggende plan richt zich vooral op kwaliteitsverbetering van de organisatie en het daarvoor benodigde ontwikkelbudget.

Beoogd maatschappelijk effect/doelstelling

Het verbeteren van de kwaliteit organisatiebreed. Een organisatie die toekomstgericht en wendbaar is.
We werken in een optimaal ingerichte (efficiënte) organisatie (raad, college en ambtelijke organisatie) slagvaardig (niet-bureaucratisch) aan een helder consistent beleid, gericht op resultaat (effectief), waarin kennis en kunde worden gedeeld en ontwikkeld naar een hoger niveau. We borgen de kwaliteit door periodiek te meten, evalueren en bij te sturen waar nodig.

Uitwerking voorstel

Het plan dat nu voorligt is een plan op hoofdlijnen inclusief een ontwikkelbudget om dit plan te kunnen realiseren.

Aan de hand van het 7S model, dat ook in de eerdere stappen richting organisatieontwikkeling is benut, is in de organisatie opgehaald op welke onderdelen de lopende organisatieontwikkeling kan worden verbeterd. De sturingsfilosofie blijft het uitgangspunt evenals de hoofdstructuur, behalve voor wat betreft de eerdere keuze voor duaal management. Daarmee keren we terug naar integraal management op de clusters.
Voor de gewenste ontwikkeling op HR-gebied lijkt destijds gekozen voor een structuuroplossing zonder dat de gewenste ontwikkeling op HR-gebied daadwerkelijk en concreet is opgepakt. Extra inzet is vooral nodig op de kwaliteitsverbetering van de organisatie en het investeren in de kwaliteit van medewerkers (waaronder een breed opleidingsaanbod).

Aanpak en inhoud op hoofdlijnen
Voor de kwaliteitsverbetering van de organisatie komt er een plan kwaliteitsverbetering, waarbij aandacht voor een kwaliteitsvisie, kwaliteitsnormen en sturing op resultaten. Met het oog op het borgen van het kwaliteitsdenken en handelen in de organisatie zal een tijdelijke kwaliteitsaanjager worden ingezet. Verder zal een plan van aanpak worden opgesteld voor de ontwikkeling van Control & Audits.

Er komt een plan van aanpak om de HR-functie in de organisatie te versterken. In dit plan komen 3 aspecten aan de orde:
1. Herinrichting HR-team.
2. Modernisering HR-beleid.
3. Digitalisering om administratieve lasten te beperken en meer ruimte te maken voor de eigenlijke taak.

Om de HR-vakgroep te versterken in de organisatie en het HR-beleid centraal door te ontwikkelen, wordt ervoor gekozen te stoppen met het duaal management. Dit is geen structuuroplossing maar een onlosmakelijk onderdeel van een nieuwe, moderne en verbeterde HR-kolom, zowel qua inhoud als qua processen.
Het blijkt dat het duale stelsel tot veel onduidelijkheid en extra afstemming leidt, zowel tussen een resultaatmanager en een HR-manager als tussen de HR-managers en de vakgroep HR. Ook bij medewerkers leidt dit duale stelsel tot onduidelijkheid.

Door het huidige cluster FP&O in twee clusters op te splitsen kunnen zowel het nieuwe cluster P&O als het cluster Financiën zich sterker ontwikkelen. Dan gaat het om de expertise op de vakgebieden en daarnaast om de horizontale rol naar de onderdelen van de organisatie.
Voor het financiële cluster komt er een plan van aanpak Verbeteren financiële sturing, beheersing en verantwoording (Financiën op Orde).

Planning
In een aparte bijlage is de planning van de uitvoering opgenomen.

Formatieplan
Als bijlage is het formatieplan opgenomen dat een integraal overzicht geeft van de formatie. Dus bevat de resultaten van zowel het plan van aanpak Ombuiging Personeelslasten (bezuinigen, business cases) als het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie.
Dit formatieplan geeft ook weer in welk tijdsbestek deze plannen in de formatie tot realisatie komen.
Dit blijft op dit moment een inschatting daar bijvoorbeeld de business cases nog niet zodanig zijn uitgewerkt dat aangegeven kan worden welke fte's verdwijnen.
De totale formatiereductie in de periode van 1-1-2021 tot 1-1-2025 bedraagt 78 fte. In 2021 heeft een uitbreiding op de formatie plaatsgevonden als gevolg van besluitvorming over uittreding ICT WBW (9,5 fte) én besluitvorming voor extra inzet op WMO (3 fte). Per saldo neemt de omvang van het aantal fte in de genoemde periode af met 65,5 fte.

Inhuurbudget
In de eerste uitwerking van het focusakkoord is het inhuurbudget met € 142.000 afgeraamd. U heeft ons gevraagd om aan te geven hoe wij denken het inhuurbudget verder af te ramen de komende jaren. Het inhuurbudget heeft een wisselwerking met de beschikbare formatie en bezetting. Voorbeelden hiervan zijn dat:
- Niet iedere specialistische functie behoeft structureel te worden toegevoegd aan de ambtelijke organisatie.
- Inhuur wordt ingezet om voldoende bezetting te hebben in de vakantieplanning van vaste medewerkers.
- Inhuur wordt ingezet op projectbasis.

Het verder reduceren van inhuurlasten vraagt om kritisch keuzes te blijven maken welke functies tijdelijk moeten worden vervangen. Het is steeds zoeken naar de juiste balans tussen vast en flex.

Ontwikkelbudget
Dit ontwikkelbudget betreft de eenmalige ontwikkelkosten om het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie te kunnen realiseren. Dit zijn dus andere kosten dan de frictiekosten die nodig zijn voor het opvangen van de personele/rechtspositionele consequenties die het gevolg zijn van de personele ombuigingen.
Voor de volgende acties uit het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren is een eenmalig ontwikkelbudget van in totaal € 450K nodig om een aantal acties uit te kunnen voeren/starten.

1. Inzetten van een tijdelijke kwaliteitsaanjager met het oog op borging van het kwaliteitsdenken en handelen in de organisatie. € 100.000.
2. Veranderbudget - expertise veranderaanpak - Verder optimaliseren diverse processen, incl. Lean maken - Digitalisering HR om administratieve lasten te beperken. € 100.000.
3. Verbeteren inzet systemen door inzet diverse professionals. € 150.000.

4. Werkbudget voor o.a. organiseren van werksessies en trainingen gericht op kwaliteitsverbeteringen van de totale organisatie. € 50.000.
5. Onvoorzien: € 50.000.

De benodigde investeringen in ICT-voorzieningen, zoals een nieuw financieel pakket, zullen meegenomen worden in het Moederkrediet bedrijfsvoering en niet als afzonderlijke post in het ontwikkelbudget.
Voorgesteld wordt om deze ontwikkelkosten van € 450.000 ten laste te brengen van het jaarrekeningresultaat 2021.

Frictiekostenbudget
Met het koppelen van de besluitvorming rondom het Plan van aanpak Ombuiging personeelslasten/frictiebudget aan de besluitvorming van het Plan van aanpak Vernieuwen en verbeteren organisatie/ontwikkelbudget is in dit raadsvoorstel opnieuw de aanvraag voor een frictiekostenbudget opgenomen.
Een frictiekostenbudget is randvoorwaardelijk om te komen tot:

a. De uitvoering van het Focusakkoord.
b. De in overeenstemming met het amendement gewenste snelle afbouw van de personeelskosten.
c. Opvang van de gevolgen van een aantal business cases (de uitvoering is niet over meerdere jaren te spreiden).
d. De realisatie van een kostenbesparing van structureel € 5,9 miljoen met deze eenmalige investering.

En bedoeld voor:

- Tijdelijk invullen van vacatures om de continuïteit van de wettelijke taken te waarborgen.
- Bekostigen van om- en bijscholing van medewerkers van wie de functie komt te vervallen en die binnen of buiten de organisatie op een andere functie geplaatst moeten worden.
- Bekostigen van ‘van werk naar werk’-trajecten
- Bekostigen van ‘snelle afkoop’ (individueel maatwerk vaststellingsovereenkomsten, soms goedkoper dan VWNW-trajecten).
- Bekostigen van compensatieregelingen voor medewerkers die naar een andere functie in een lagere salarisschaal gaan (onderdeel afspraken in geldend sociaal statuut).
- Bekostigen van overige regelingen, nog af te spreken in een sociaal plan
- Versterken van verandervermogen en innovatiekracht van medewerkers om nieuwe/andere taken aan te kunnen.

De omvang van het benodigd frictiekostenbudget is afhankelijk van de volgende drie situaties:

1. Het tempo waarin de reductie van de P-lasten moet worden gerealiseerd: een hoog tempo, waarbij niet alleen van natuurlijk verloop/vrijwillig vertrek wordt uitgegaan, veroorzaakt meer frictiekosten.
2. De afspraken, nog te maken met de OR en het Lokaal overleg in het kader van een sociaal plan (flankerend beleid).

3. Het tempo en de kwaliteit van de uitstroom. Met name: de aard en omvang van het natuurlijk verloop/vrijwillig vertrek (deze moeten wel kunnen worden opgevangen), de uitkomsten van de businesscases (haalbaarheid en realisme), de mogelijkheden op de arbeidsmarkt voor kandidaten die niet intern te herplaatsen zijn en de deelname aan eventuele vertrekregelingen.

Bovenstaande is in 3 scenario's doorgerekend (snel/inclusief afkoopmogelijkheden, middellang/begeleiding van werk naar werk en langzaam/gebruikmaking van natuurlijk verloop). Het college heeft besloten vanuit de urgentie van de opgave (amendement) en met een duidelijke signaalfunctie (zo kort mogelijke periode van onrust) in te zetten op een scenario, waarbij tegen een zo minimaal mogelijk budget aan frictiekosten, zo snel mogelijk de personele ombuigingen worden gerealiseerd. Een nadere onderbouwing van het gevraagde frictiekostenbudget conform het gekozen scenario (globaal en niet herleidbaar naar medewerkers in het kader van de AVG) is als volgt uitgesplitst:

Onderbouwing Frictiekosten

Inschatting uitstroom	snel
Business Case Podium	€ 1.130.000
Business Case Museum	€ 870.000
Business Case Educatie	€ 527.500
Afb. overhead v.a. 2022	€ 560.000
Overige onderdelen gegroepeerd:	
Business Case Sport	
Eetkamer	
Citymarketing	
Subtotaal overige onderdelen:	€ 377.500
Totaal budget	**€ 3.465.000**

Het overgrote deel van dit budget (ca. 3 miljoen) is geraamd voor van werk naar werk trajecten.

We stellen voor om de (meerjarige) voorziene hogere ww-verplichting niet in het frictiekostenbudget mee te nemen maar te verwerken in de reguliere begroting over de diverse jaarschijven. Dit betekent een extra exploitatielast die mogelijk leidt tot extra tekort.

Verdeeld over de jaren:

2021	2022	2023	2024	2025
--	€ 1.950.000	€ 1.515.000	--	--

Uitgangspunten bij deze raming:

- Besluitvorming in 2021 en uitvoering in 2022 en 2023.
- In 2021 betreffen hoofdzakelijk aanpassingen met beperkte consequenties zoals de Eetkamer.
- Indien besluitvorming vertraging oploopt, lopen de kosten langer door.

Consequenties van het voorstel

Het plan van aanpak moet leiden tot een blijvende doorontwikkeling en kwaliteitsverbetering van de organisatie: naar een toekomstbestendige, sterke en wendbare organisatie.
Om dit plan voortvarend te realiseren is zeker in eerste instantie extra/incidenteel budget nodig voor deze noodzakelijke acties. Dekking voor deze kosten is niet aanwezig binnen de begroting. Vandaar het voorstel om een ontwikkelbudget beschikbaar te stellen en de kosten ten laste van het jaarrekeningresultaat te brengen.
Het eenmalige frictiekostenbudget is randvoorwaardelijk om te komen tot een snelle afbouw van de personeelskosten in overeenstemming met het amendement en de kostenbesparing van structureel € 5,9 miljoen te kunnen realiseren.

Duurzaamheid

Een toekomstgerichte en wendbare organisatie is een duurzame organisatie.

Risico paragraaf

Geïdentificeerde risico's

Risico-onderdelen	NvT	Laag	Neutraal	Hoog
1. Realiseren maatschappelijke effecten		X		
2. Politiek-bestuurlijk en draagvlak			X	
3. Imago gemeente				X
4. Algemene en externe omgeving		X		
5. Veiligheid	X			
6. Financiën			X	
7. Juridisch		X		
8. Planning				X
9. Kwaliteit uitvoering			X	
10. Capaciteit organisatie en samenwerking partners				X

Beheersmaatregelen risico's hoog

	Risico	Effect	Beheersmaatregel	Verantwoordelijke
3.	Imago gemeente	Slechte dienstverlening. Ongewenste uitstroom, moeite om nieuw personeel aan te trekken.	Investeren in de organisatie, goed werkgeverschap en aantrekkelijke werkgever zijn.	College, GS/AD

8.	Planning	Ontbreken van successen en motivatie in de organisatie.	Voor de deelplannen verantwoordelijken en aanjagers aanwijzen.	College, GS/AD
9.	Capaciteit organisatie en samenwerking partners	Ervaren capaciteitsprobleem blijft in stand. Onvoldoende verandervermogen organisatie.	Inzetten op het waarom en doel van deze interventie en wat het de organisatie brengt. Ontwikkeling voortvarend en gericht inzetten met in aanvang extra middelen.	College, GS/AD

Alternatieven

Alternatief is om niet te investeren in de verbetering van de kwaliteit van de organisatie. Dit leidt echter tot o.a. verslechterde kwaliteit van dienstverlening. Investeren in kwaliteit van de organisatie en medewerkers kost tijd (enkele jaren) en geld (zonder budget geen/beperkte verbetering).
Indien er geen frictiekostenbudget beschikbaar komt, kan het Focusakkoord, incl. amendement, niet met de gevraagde snelheid worden uitgevoerd.

Een ontwerpbesluit bieden wij u hierbij ter vaststelling aan.

Het college van burgemeester en wethouders van Bergen op Zoom,

De secretaris,

Dhr. J.L.A.M. Rutten

De burgemeester,

Dhr. dr. F.A. Petter

Gemeente Bergen op Zoom

RVB21-0038

Raadsvoorstel

De raad van de gemeente Bergen op Zoom;

gezien het voorstel van het college van 6 april 2021, nr. RVB21-0038;

gelet het amendement op de 1e uitwerking Focusakkoord (c.q.1e begrotingswijziging 2021)

BESLUIT:

1. Kennis te nemen van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie: “Bergen op Zoom: Dat ben jij!”.
2. In te stemmen met de kostenraming voor een ontwikkelbudget dat nodig is voor de uitvoering van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie.
3. In te stemmen om de eenmalige kosten van het ontwikkelbudget van € 450.000 ten laste van het jaarrekeningresultaat 2021 te brengen.
4. In te stemmen met het vormen van een frictiekostenbudget van €3.500.000 (minimum scenario excl. ww-verplichtingen), dit budget te dekken uit de algemene reserve, de WW-verplichting in de meerjarenbegroting vanaf 2022 jaarlijks op te nemen (ongeveer € 460.000) in de begroting en in te stemmen met achteraf verantwoorden van bestedingen in de reguliere P&C-cyclus.
5. In te stemmen met bijgaande begrotingswijziging.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering van 24 juni 2021

De griffier,	De voorzitter,
Mevr. E.P.M. van der Meer	Dhr. dr. F.A. Petter

RVB21-0038

Voorlegger Raadsvoorstel

Onderwerp	:	Plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie: Bergen op Zoom: dat ben jij!
Nummer voorstel	:	RVB21-0038
Datum voorstel	:	24 juni 2021
Portefeuillehouder(s)	:	M. van der Zwan en P. Koenders
Contactpersoon	:	J. Rutten
Afdeling	:	Gemeentesecretaris/algemeen directeur
Contactpersoon Email	:	J.L.A.Rutten@bergenopzoom.nl
Contactpersoon Telefoon	:	0164-277236
Programmanummer en -naam	:	5. Bedrijfsvoering, financiën en dienstverlening

Voorstel:

1. Kennis te nemen van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie: “Bergen op Zoom: Dat ben jij!”.
2. In te stemmen met de kostenraming voor een ontwikkelbudget dat nodig is voor de uitvoering van het plan van aanpak Vernieuwen en Verbeteren van de Organisatie.
3. In te stemmen om de eenmalige kosten van het ontwikkelbudget van € 450.000 ten laste van het jaarrekeningresultaat 2021 te brengen.
4. In te stemmen met het vormen van een frictiekostenbudget van €3.500.000 (minimum scenario excl. ww-verplichtingen), dit budget te dekken uit de algemene reserve, de WW-verplichting in de meerjarenbegroting vanaf 2022 jaarlijks op te nemen (ongeveer € 460.000) in de begroting en in te stemmen met achteraf verantwoorden van bestedingen in de reguliere P&C-cyclus.
5. In te stemmen met bijgaande begrotingswijziging.

Type voorstel:

☐ Kaderstellend
☐ Controlerend
☑ Rest

Zijn in het voorstel één of meer van de volgende aspecten van toepassing?

	Ja	Nee
Zijn doelen en/of effecten beschreven	☑	☐
Financiële consequenties	☑	☐
Gevolgen voor de schuldenlast	☐	☑

Inspraakverordening van toepassing ☐ ☑

Communicatieparagraaf:

Het college heeft uitvoering gegeven aan het op 16 december 2020, bij de behandeling van de 1ste uitwerking van het Focusakkoord (1ste begrotingswijziging) 2021, aangenomen amendement. Kennis is genomen van het plan van aanpak, inclusief een formatieplan, gericht op vernieuwing en verbetering van de organisatie

Samenvatting:

Het college stelt de gemeenteraad diverse ombuigingen voor. De ombuigingen hebben tot doel om de financiële basis van de gemeente Bergen op Zoom weer op orde te krijgen en de organisatie te vernieuwen en te verbeteren. Hiermee wordt invulling gegeven aan de opdracht van de raad aan het college om met een plan van aanpak gericht op vernieuwing en verbetering van de organisatie een kwaliteitsslag te realiseren in de organisatie.

Bijlagen: (geef aan of een bijlage is bijgevoegd of ter inzage is gelegd; benoem en nummer deze bijlagen)

Bijlage nr.	Omschrijving	Bijgevoegd/Ter inzage
1	Plan van aanpak Bergen op Zoom dat ben jij	Bijgevoegd
2	Integraal formatieplan	Bijgevoegd
3	Concept tijdlijn plannen Ombuiging Personeelslasten en Vernieuwen & Verbeteren Organisatie	Bijgevoegd
4	Plan van aanpak personele ombuigingen	Bijgevoegd
5	Stand van zaken personele bezuinigingen 20210526	Bijgevoegd
6	Begrotingswijziging	Bijgevoegd