

Raadsmemo Barneveld groeit!

Datum: **24 oktober 2023**

Onderwerp: Stand van zaken organisatieontwikkeling Barneveld Groeit!

Ter attentie van: De Raad

Afzender: College van Burgemeester en Wethouders

Portefeuillehouder W. Oosterwijk

Mail behandelaar w.wieringa@barneveld.nl Telefoonnummer 0620094772

Aanleiding

In het presidium is gevraagd om een memo op hoofdlijnen over de stand van zaken van de organisatieontwikkeling Barneveld Groeit!. Wij beseffen ons dat de organisatie op veel onderdelen in ontwikkeling is en dat dit voor u als gemeenteraad wellicht niet altijd direct zichtbaar is. Als college willen wij u daarom graag een inkijkje geven van hetgeen de organisatie qua ontwikkeling ter hand heeft genomen.

Waarom een doorontwikkeling van de gemeente Barneveld?

Eind 2021 is het groeiplan vastgesteld als basis voor de doorontwikkeling van de organisatie. Waarom een groeiplan? Belangrijke aanleiding is de groeiambitie van gemeente Barneveld waarin we tot 2040 doorgroeien naar 80.000 - 85.000 inwoners. Daarbij groeien we van een Veluws dorp naar een zelfbewuste regionale partner. Met andere woorden, we staan voor een volgende schaalsprong. Ook de relatie met inwoners, bedrijven en instellingen is de laatste jaren ingrijpend veranderd. Nog meer zal de gemeente de samenwerking moeten aangaan met inwoners, bedrijven, maatschappelijke organisaties en andere overheden, in de wijk, de buurt, de regio en soms daar buiten. Wij zetten daarom steeds meer de kennis en deskundigheid van de organisatie in om samen met onze omgeving maatschappelijke vraagstukken een stapje verder te helpen. We zoeken naar andere manieren van werken en organiseren. Meer vanuit de opgave en gebiedsgericht. Dat is niet nieuw. Onze ambitie, strategische doelen en aanpak hebben we vastgelegd in de visie naar de toekomst 'Blij met Barneveld'.

De grote maatschappelijke opgaven nemen in complexiteit alleen maar toe, zowel op het sociale als fysieke terrein. We leven in een snel veranderende wereld. Stelselwijzigingen, financiële onzekerheden, digitalisering en de ene crisis is nog niet voorbij, of de volgende dient zich al weer aan. Wat zeker is, is dat het tempo van verandering de komende jaren ook in Barneveld hoog zal blijven. Daarnaast willen we onze belangrijke dagelijkse dienstverlening op het gewenste peil houden en er voor zorgen dat ook onze inwoners "Blij zijn met Barneveld".

Daarom wordt gewerkt aan een toekomstbestendige en robuuste organisatie. Een organisatie die klaar is om de grote opgaven en groei van Barneveld op te pakken en uit te voeren. Dit doen we vanuit het besef en de waardering waar we vandaan komen. Wat goed werkt willen we behouden; wat verbetering vraagt passen we aan. Er wordt gewerkt als 1 organisatie en de sectorale sturing wordt doorbroken. Werkende vanuit de maatschappelijke opgaven en vragen, van buiten naar binnen. Een organisatie die wendbaar en adaptief is. Zodat we trefzeker meebewegen met de vragen uit onze omgeving. De organisatie wil op een goede en gezonde manier meegroeien en ontwikkelen met al deze veranderingen. Dat zorgt tegelijkertijd voor groei pijn in het hier en nu. Het is van belang dat er meer focus is en prioriteiten worden gesteld. We willen een organisatie die bestuurlijke keuzes durft voor te leggen, werkt vanuit een integrale aanpak en afmaakt waar het aan begonnen is. We voegen zakelijkheid in de manier van werken toe. En maken aan de voorkant helder wat wel of niet kan. Wij onderkennen dat niet alles direct goed gaat. Daarom geven wij ruimte voor onderlinge feedback zodat een lerende organisatie ontstaat met als doel om de gemeentelijke dienstverlening elke dag een beetje beter te doen

Wij geloven in de richting en zijn vastbesloten om hier uitvoering aan te geven. Dat vraagt tijd en koersvastheid, ambtelijk en bestuurlijk, om te werken aan de doorontwikkeling van onze gemeentelijke organisatie. Een organisatie die ondersteunend werkt aan het realiseren van uw bestuurlijke ambities.

Wijziging in de structuur

In mei 2022 is een grote stap gezet in de aanpassing van de organisatie inrichting. De organisatie bestond uit 6 afdelingen en een tweehoofdige directie. Deze structuur faciliteerde onvoldoende de gewenste manier van werken van integraliteit, ketenbenadering en werken als 1 organisatie om daarmee antwoord te kunnen geven op de maatschappelijke opgaven van buiten.

De organisatie is nu ingedeeld naar drie aandachtgebieden, Samenleving, Leefomgeving en Interne dienstverlening. Drie directeuren vormen samen met de gemeentesecretaris/algemeen directeur het concernteam en sturen de organisatie als geheel aan. Daarnaast is iedere directeur ambtelijk opdrachtgever voor één of meerdere grote programma's.

Het dagelijkse werk vindt plaats binnen de teams. Er is voor gezorgd dat iedere medewerker een teamleider heeft en ieder team maximaal uit tussen de 15 a 25 mensen bestaat. Het team is de thuisbasis voor iedere medewerker. Afhankelijk van de vraag kunnen medewerkers ook een bijdrage leveren in andere (tijdelijke) teams.

Teamleiders vormen een belangrijke basis. Zij zijn verantwoordelijk voor de dagelijkse aansturing van hun mensen, het prioriteren, coachen en keuzes maken. Daarnaast zoeken zij actief de samenwerking met andere teams in het belang van integrale advisering. Voor de integraliteit zijn zij ook bestuurlijk aanspreekpunt. Teamleiders hebben een stevig mandaat in de uitvoering omdat we geloven dat we het werk zo moeten organiseren waar het gebeurt met daarbij horend vertrouwen en verantwoordelijkheden.

De aanpassing in de organisatie heeft uiteraard ook impact op de mensen omdat voor een deel de vertrouwde basis verdween en bestaande patronen worden doorbroken. Ook viel er op dat moment een voelbaar gat tussen het nieuwe concernteam en de nieuwe rol van de teamleiders. Bij wie moesten medewerkers terecht met vragen en wie was waarvoor verantwoordelijk. Dat leverde soms onduidelijkheid en onrust op. Dat is zeker nog niet overal opgelost. Dat is onvermijdelijk in een dergelijk proces. Achteraf gezien duurde die periode te lang. En tegelijkertijd realiseren we ons dat we ook nog midden in de verbouwing zitten en tegelijkertijd de winkel openblijft.

Barneveld Groeit!

Wat staan we? Het groeiplan zit nu in de uitvoeringsfase onder het programma Barneveld Groeit!. Het programma loopt in ieder geval tot 2025. Op basis van 5 belangrijke ontwikkelijnen:

- We zijn mensen in ontwikkeling;
- We werken opgavegericht;
- We versterken ons strategisch vermogen;
- We versterken onze (interne) dienstverlening;
- We werken waar we nodig zijn.

Een aantal van de ontwikkelijnen wordt hierna nader toegelicht.

Stand van zaken organisatieontwikkeling.

Uitvoering van Barneveld Groeit!

Sinds mei 2022 wordt er volop gewerkt aan de uitvoering van Barneveld Groeit!. De richting is beschreven in het groeiplan en de visie Blij met Barneveld. Het is echter geen blauwdruk, maar een stapsgewijze ontwikkeling. Waarbij rekening wordt gehouden met het absorptievermogen van de organisatie. Niet alles kan tegelijk.

Belangrijke uitdaging is om in de drukte van alle dag de verbinding te houden met elkaar.

Signalen uit de organisatie worden bespreekbaar gemaakt. In formele zin via de ondernemingsraad. De bestuurder heeft regelmatig overleg en de ondernemingsraad wordt zo goed mogelijk bij alle ontwikkelingen vanaf het begin betrokken. De OR denkt daar constructief in mee en heeft op verschillende onderwerpen advies- of instemmingsrecht. Daarnaast heeft de OR een klankbordgroep opgericht met medewerkers uit alle geledingen van de organisatie. De bestuurder schuift hier ook regelmatig bij aan, zodat gezamenlijk actie kan worden ondernomen op de behoeften en signalen vanuit de organisatie.

Mens in ontwikkeling.

Onze mensen vormen samen onze organisatie en zijn daarmee de belangrijkste basis. Verandering van de organisatie vergt een continue investering in onze mensen. Dat betekent dat we voor de gewenste werkwijze inzetten op de lijn mens in ontwikkeling. In september is gestart met de leergang Barnevelds leiderschap. In maandelijkse sessies geven teamleiders en concerndirectie met elkaar hier invulling aan om daarmee de organisatiedoelen te realiseren en samen te leren en te ontwikkelen. Voor alle medewerkers wordt de Barneveld Academy versterkt en waar nodig vernieuwd. Hierin staan opleidingen/trainingen voor zowel deskundigheidsbevordering als voor vaardigheden. Deze aanpak wordt geïntensiveerd.

We werken opgavegericht.

Vanuit de 5 bestuurlijke hoofdopgaven wordt invulling gegeven aan een integrale aanpak.

1. Passende ontwikkeling van de gemeente Barneveld

Hoe zorgen we ervoor dat een groeiend Barneveld een prettige en veilige plek blijft om te wonen, werken, vervoeren en samenleven?

2. Duurzaam Barneveld

Hoe dragen we bij aan een gezond en toekomstbestendig Barneveld vanuit onze duurzaamheidsdoelstellingen?

3. Waardevol landelijk gebied

Hoe creëren we een waardevol en leefbaar landelijk gebied met perspectief voor de landbouw en met verbetering van natuur en landschap?

4. Open en bereikbare gemeente

Hoe realiseren wij een meer open, omgevingsbewuste en bereikbare gemeente, die goed luistert, samenwerkt, vertrouwt op de eigen kracht van inwoners en hen ondersteunt daar waar het nodig is?

5. Iedereen doet mee

Hoe zorgen we voor een samenleving waarin iedereen mee kan doen, ertoe doet en gelijke kansen krijgt?

Opgaven uitvoeren via programma's: integraal en omgevingsbewust

Voor veel van onze activiteiten volstaat uitvoering op de huidige manier. Maar voor de bestuurlijke opgaven is er meer nodig. We hebben deze opgaven vertaald naar 10 programma's. Dit biedt een integraal overzicht van en inzicht in onze opgaven. Vanuit dat overzicht kunnen we beter (bij)sturen en tijdig verbinding maken met alle belanghebbenden, zoals inwoners, organisaties, ondernemers en medeoverheden. Er zijn al bestaande programma's voor 'Duurzaamheid' en 'Eigentijdse dienstverlening'. De programma's voor 'Waardevol landelijk gebied', de fysieke ontwikkeling, 'Bestaanszekerheid' en 'Samenwerken in netwerken' staan in de steigers. Met heldere doelen inspanningen en te bereiken resultaten. De andere programma's worden stap voor stap opgepakt. Een kwartiermaker programmatisch werken is aangesteld om deze manier van werken breed in te voeren in de organisatie. Ook daarin leren en ontwikkelen we. Onlangs bent u al meegenomen in de stand van zaken van het programma Bestaanszekerheid. We zullen op korte termijn, in overleg met de agendacommissie, een bijeenkomst organiseren om u goed mee te nemen in deze manier van werken en kijken.

We versterken ons strategisch vermogen.

De grote maatschappelijke opgaven en de ambities van Barneveld geven urgentie om niet alleen na te denken over de dag van morgen, maar ook over de dagen na overmorgen. Welke ontwikkelingen zijn in het belang van Barneveld, wie zijn onze partners, wat dragen wij daaraan bij en welke scenario's zien we. Het zijn slechts enkele vragen waar we in de dagelijkse praktijk niet altijd voldoende aan toe komen. Om die reden zijn we bezig om onze strategische slagkracht te versterken, zodat we aan tafel zitten waar dat nodig en nuttig is. In de begroting 2024 wordt hiervoor ook om middelen gevraagd om de noodzakelijke investeringen te kunnen doen. Deze lijn sluit aan op het opgavegericht werken.

Het principebesluit is genomen tot het instellen van een team strategie en regie. Hierin komen een aantal concernstrategen, programmamanagers, public affairs en versterken regionale positionering.

We versterken onze (interne) dienstverlening.

Het is randvoorwaardelijk dat onze interne dienstverlening goed op orde is om onze huidige dienstverlening te kunnen waarmaken en de ambities in de toekomst te kunnen realiseren. Voor een doelgerichte sturing, het maken van keuzes en transparante afwegingen is een goede informatievoorziening en -huishouding onontbeerlijk. De vraag naar een nieuwe wijze van organiseren wordt versterkt door de tijdsgeest waarin gemeenten zich bevinden waarbij grote en soms onvoorziene opgaven zich op korte termijn aandienen terwijl het financiële meerjarenperspectief onzeker is. We hadden dat onvoldoende en in te weinig samenhang georganiseerd. Ons voorzieningen niveau is hoog, maar we zijn onvoldoende in staat om de consequenties op langere termijn te overzien. Stap voor stap krijgen we onze basis meer op orde met een duidelijk meerjarenperspectief. Ook het traject van realistisch begroten is ondersteunend aan deze beweging, zodat we steeds beter in control komen en blijven.

Personele ontwikkelingen

We horen regelmatig de vraag van u of de in- en uitstroom in de organisatie niet te hoog is. We zien een arbeidsmarkt die behoorlijk onder druk staat. Met u maken we ons daar terecht zorgen over, omdat we iedereen kunnen gebruiken voor de vele taken. Voor het juiste beeld is het van belang om dit met een aantal cijfers te onderbouwen. Gemeente Barneveld wijkt namelijk niet af van het landelijk beeld met een gemiddeld verloop van circa 10% per jaar. Het aantal openstaande vacatures op dit moment is 20. In 2022 zijn

100 van de 116 vacatures ingevuld. Het ziekteverzuim was in 2022 5,6% t.o.v. 6,7% landelijk gemiddelde (A&O fonds). Verwachte uitstroom komende jaren is 10% van de het huidige personeelsbestand als gevolg van het behalen van de pensioenleeftijd. Moeilijk vervulbare functies zijn vooral op het gebied van financiën, planeconomie, stedenbouw, projectleiders etc. Hierdoor zijn we regelmatig aanvullend gedwongen om extern in te huren. En zelfs dan is niet altijd de juiste menskracht te vinden. Redenen dat mensen vertrekken zijn velerlei, zoals carrière perspectief, salaris, reistijd of tijd voor een nieuwe stap. Ook vertrekken er soms mensen vanwege de organisatieontwikkeling. Omdat het voor de één te snel gaat en voor de ander juist te langzaam. Tegelijkertijd komen ook nieuwe mensen binnen die bij willen dragen en het juist interessant vinden wat er allemaal in Barneveld gebeurt. Dit zorgt ook voor vers bloed en vernieuwende inzichten.

Er wordt geïnvesteerd in werving & selectie. Zo krijgt de arbeidsmarktcampagne een opfrisbeurt (hoe gemeente Barneveld nog beter te profileren op de arbeidsmarkt).

Medewerkers uitdagen en belonen als ze nieuwe collega's aanbrengen, deelnemen aan open dagen, gerichte wervingscampagnes, inzet van trainees, samenwerking binnen de Foodvalley.

In het kader van behouden van medewerkers is meer aandacht voor mogelijkheden voor intern doorstromen (carrièreperspectief en ontwikkelmogelijkheden binnen de organisatie). We zien dit ook terug in de cijfers: meer dan een verdubbeling ten opzichte van een paar jaar geleden. Goed met elkaar in gesprek zijn over het werk en ontwikkelmogelijkheden is belangrijk en wordt volop op ingezet. Dit motiveert, bindt en boeit! En daar moeten we aan blijven werken en nog verder verbeteren.

Ambitie versus capaciteit

Er liggen grote opgaven en veel taken op het bord van de gemeente in het algemeen en Barneveld in het bijzonder. U maakt zich zorgen of we de ambities van uw raad, ons college en organisatie kunnen waarmaken met de huidige capaciteit en vraagt zich af welke maatregelen genomen worden. De ambitie van Barneveld is groot. De capaciteit is een belangrijk knelpunt. Daarbij gaat het niet alleen om hoeveelheid uren of menskracht. De complexiteit van vraagstukken, continue nieuwe regelgeving, uitvoeringsvragen van het Rijk, het doorlopen van participatieprocedures en het adequaat inspelen op crises (zoals corona, noodopvang vluchtelingen en energietoeslagen) hebben hun weerslag op de realisatiekracht.. Dat vraagt wendbaarheid en keuzes voor al onze medewerkers. We zien een grote loyaliteit en betrokkenheid bij onze mensen. Wij hebben daar grote waardering voor. We willen voorkomen dat we roofbouw plegen. En helaas lukt dat niet altijd en doen we een te groot beroep op onze mensen. De organisatie heeft daarom behoefte aan focus en prioriteiten. We nemen daarin maatregelen. In het kader van de begroting ziet u daar al eerste keuzes in via het Meerjarig Investeringsprogramma. Middelen en capaciteit bepalen de grenzen van wat we aankunnen. We maken eerst af wat er ligt en zijn kritisch in het oppakken van nieuwe projecten. Met behulp van portfolio- en capaciteitsmanagement ontstaat steeds beter zicht en grip op wat wel of niet kan. Op dit moment wordt in de organisatie ervaring opgedaan met deze manier van werken en sturen. Op die manier kunnen bestuurlijk en politiek keuzes worden voorgelegd. Integraal en vanuit de gehele keten, zodat de gewenste capaciteit in iedere fase beschikbaar is. Daarbij zijn we kritisch in de zaken die we oppakken. Moet het nu, is het van ons en zijn de middelen beschikbaar om het uit te kunnen voeren? Het zijn vragen die we stellen bij de start van grotere vraagstukken. Als aan een voorwaarde niet wordt voldaan, zullen we altijd adviseren om niet te starten.

En verder

Zoals gezegd zitten we nog middenin de verbouwing en zijn we zeker nog niet klaar. Het begin stond vooral in het teken van vernieuwen, veranderen en behouden. Inmiddels zijn we stap voor stap aan het opbouwen. Net als

in een verbouwing thuis gaat dat gepaard met stof. Daar moeten we doorheen om de gewenste bouwtekening te realiseren. Er worden daarin zichtbare stappen vooruit gezet. Maar soms worden we ook teruggeworpen omdat het niet gaat zoals bedacht, meer tijd kost of het pad aangepast moet worden. Het is geen blauwdruk of rechte lijn die we uitvoeren, maar een organische weg van ontdekken en leren.

We bouwen door aan de goede positionering van teamleiders, concernteam, programmamanagers en gebiedsregisseurs. Enerzijds wordt hieraan gewerkt via de leergang Barnevelds leiderschap. Anderzijds worden de rollen, verantwoordelijkheden en functies in functiebeschrijvingen en het sturingsconcept geformaliseerd. In dat laatste staat exact beschreven hoe er gestuurd wordt en wie waarvoor verantwoordelijk is. De verschillende invalshoeken vragen allemaal om een eigen manier van sturen die elkaar wel wederzijds beïnvloeden. Zo heeft gebiedsgericht werken direct invloed op de reguliere lijnactiviteiten en trekt programmasturing capaciteit uit de organisatie. Met elkaar moeten we hier antwoorden op vinden en onze werkwijze daarop aanpassen. De interne dienstverlening is hierin faciliterend.

Om nog beter zicht te hebben op welke capaciteit en kwaliteit er nodig is in relatie tot de opgaves waar we voor staan wordt vanaf 2024 gestart met de ontwikkeling van een organisatie brede strategische personeelsplanning. Tenslotte vraagt de voortgang van de ontwikkeling vooral intern continue goede communicatie. Het zijn vooral de leidinggevendenden die het voortouw hierin moeten nemen. Werkoverleggen, intranet, speciale nieuwsbrieven, (thema) bijeenkomsten en gesprekken met ondernemingsraad ondersteunen hierbij. We blijven hier aandacht voor houden.

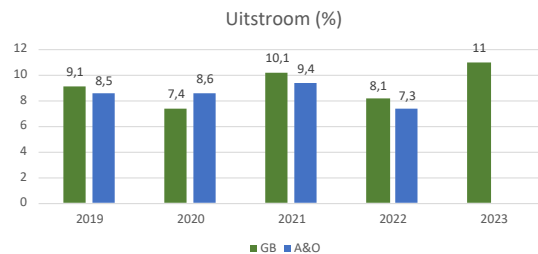
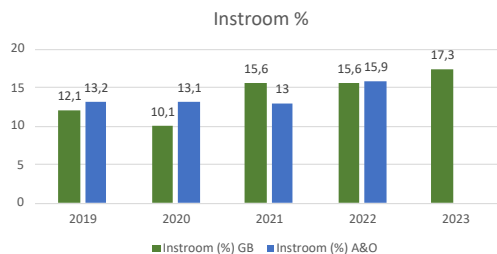
Tenslotte.

Wij houden uw raad graag aangesloten bij de ontwikkeling van de organisatie. Dat willen in ieder geval actief doen bij de kadernota en de jaarrekening, maar tussentijds ook via een raadsinformatiecarroussel en het presidium. Daarnaast is het belangrijk dat ook u de signalen blijft geven, zodat we hier op kunnen inspelen. Met elkaar zorgen we er voor dat we klaar zijn voor de toekomst. Graag blijven we hierover vanuit een positief kritische houding met u in gesprek

Bijlagen:

- *Overzicht met belangrijkste cijfers en trends afgelopen jaren;*
- *Organogram*
- *Weergave van gewenste manier van organiseren*
- *Overzicht ontwikkellijnen Barneveld Groeit!*

In- door en uitstroom 2019- medio 2023



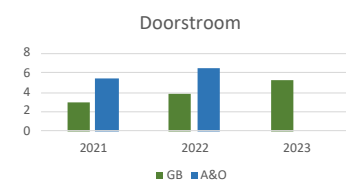
Bovenstaand betreffen de cijfers van instroom en uitstroompercentages in de periode 2019 tot medio 2023. Deze cijfers zijn vergeleken met vergelijkbare andere gemeentes (benchmark A&O fonds)

Instroom% GB stijgt (in lijn met andere gemeentes)

Uitstroom % GB over de afgelopen jaren ligt rond de 10%, iets hoger dan andere gemeentes

NB % 2023 geëxtrapoleerd

Interne doorstroom GB neemt toe (geeft carrière perspectief en ontwikkelingsmogelijkheden)



Benchmark GB en vergelijkbare gemeentes Bron: A&O fonds

Context – (landelijke) ontwikkelingen

Corona 2020 – begin 2022

Minder mobiliteit

Ontwikkelingen

Groei personele bezetting vergelijkbare gemeentes +7,2% tov 2021 (GB + 5,8%)

Grootste stijging bij gemeentes tussen 50 en 100K inwoners

Veel nieuwe taken (corona, opvang, energie/kosten burgers)

Landelijke groei m.n. RO/milieu, ICT, wonen/volkshuisvesting

Landelijk veel vacatures - ongeveer 20% moeilijk invulbaar (m.n. RO, bouwkundigen, civiel)

Meer mobiliteit op landelijke arbeidsmarkt, met name jongere medewerkers

Meer inhuur om onder andere moeilijk invulbare vacatures in te vullen

Maar ook verhoging van interne doorstroom (doorgroeimogelijkheden)

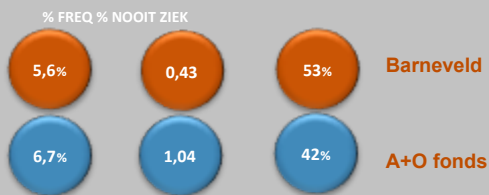
Bron: A&O fonds



PERSONELE KENGETALLEN GEMEENTE BARNEVELD - T.O.V. A+O FONDS GEMEENTEGROOTTE 50.000- 100.000 INWONERS-

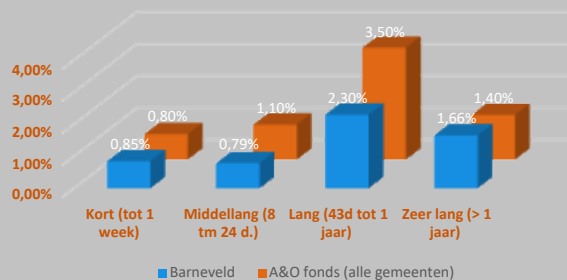
2022

ZIEKTEVERZUIM

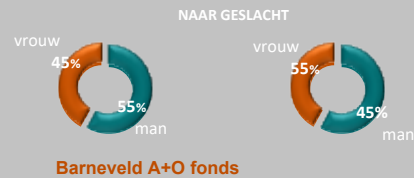


VERZUIMTYPE

Barneveld versus A&O fonds



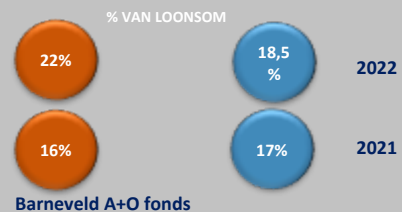
OPBOUW PERSONEEL



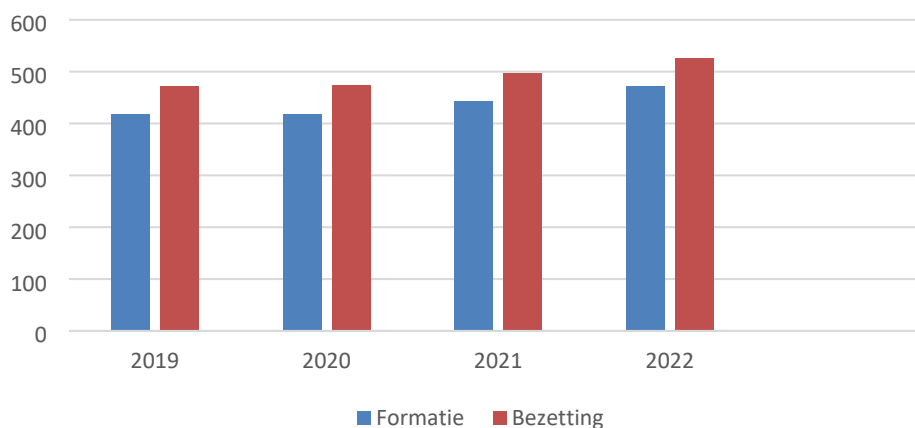
GEMIDDELDE LEEFTIJD



EXTERNE INHUUR



Formatie en bezetting Gemeente Barneveld 2019 - 2022

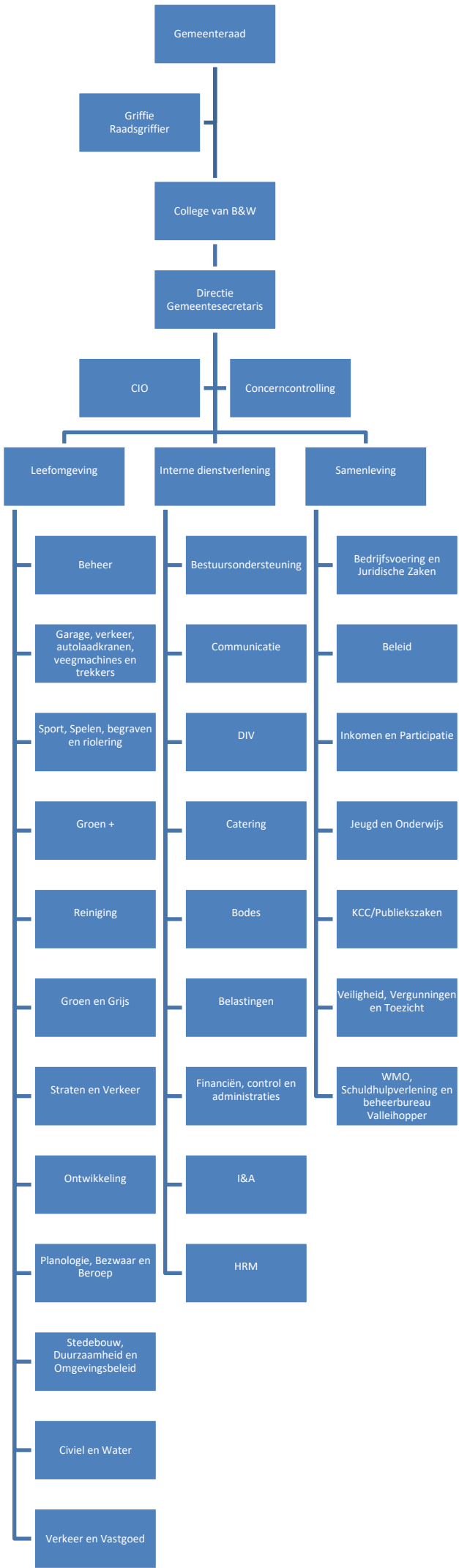


Organogram Gemeente Barneveld



Legenda

- Teams Leefomgeving
- Teams Samenleving
- Teams Dienstverlening
- Concernfuncties
- Opgaven



Barneveld groeit!

Als organisatie willen we steeds blijven bewegen en continu verbeteren. Wat goed werkt willen we vasthouden en wat beter kan passen we aan. In Barneveld groeit! leggen we vast hoe we hier de komende jaren aan gaan werken.



Waarom doen we dit?

Om de belangrijkste opgaven voor de komende jaren waar te maken:



Een passende ontwikkeling van Barneveld
waar het prettig en veilig wonen, werken, vervoeren en samenleven is.



Een duurzaam Barneveld
met een gezonde en fijne omgeving om in te leven, nu en in de toekomst.



Een waardevol landelijk gebied
met perspectief voor de landbouw en werken aan transitie landelijk gebied en natuur- en landschapsherstel.



Een open en bereikbare gemeente
die er voor Barneveld is, goed luistert naar onze inwoners, samenwerkt, uitgaat van de eigen kracht van inwoners en hen ondersteunt daar waar het nodig is.



Iedereen doet mee
waar iedereen ertoe doet en gelijke kansen krijgt.