RKC onderzoek lenigheid ambtelijke organisatie

Conclusies

Focus
De focus is op niet alle onderdelen aanwezig. Dit komt door een bestuurlijk en financieel roerige periode de afgelopen jaren en ook door het ontbreken van voldoende capaciteit en kwaliteit op strategisch niveau. Dit is het gevolg van het vertrek van medewerkers en het verdwijnen van strategische functies door bezuinigingen. Daarnaast vereist het samenspel tussen de ambtelijke top en de bestuurders nog verdere oefening en verbetering om ervoor te zorgen dat de juiste prioriteiten worden gesteld en uitgevoerd. In de ambtelijke organisatie bestaat veel onduidelijkheid over de koers van de organisatieontwikkeling en worden veel zaken in dat kader tegelijkertijd in gang gezet zonder dat voor de meeste medewerkers duidelijk is waarom bepaalde keuzes zijn gemaakt en wat de samenhang is.

Vrijblijvendheid
Er bestaat een grote mate van vrijblijvendheid in de ambtelijke organisatie. Elkaar aanspreken gebeurt te weinig. ‘Afspraak = afspraak’ is geen zekerheid en dit kan ook de ontwikkeling van de organisatie of onderdelen ervan belemmeren. Een voorbeeld hiervan is de afspraak dat per team jaarlijks een A3- en per medewerker A4-plan gemaakt wordt waarin de team- en persoonlijke resultaten worden vastgelegd. Uit onderzoek is gebleken dat teams en medewerkers hier verschillend invulling aan geven en sturing plus overzicht vanuit het concern ontbreken. De implementatie en borging van ontwikkelingen die zijn gestart, zijn vaak onvoldoende.

Verder valt op dat er veel ruimte is voor de individuele ontwikkeling van medewerkers en het initiatief komt meestal bij het individu zelf vandaan: vanuit de organisatie zit er niet of nauwelijks sturing op. Het is dan ook niet duidelijk of iedere goedgekeurde en gefaciliteerde ontwikkeling ook daadwerkelijk in lijn is met de ontwikkeling van de medewerker en in lijn is met de ontwikkeling van de organisatie. Het ontbreken van overzicht en betrouwbare informatie versterkt de vrijblijvendheid: het is moeilijk te monitoren of de individuele ontwikkelingen in lijn zijn met de doelen en uitgangspunten.

Integraliteit
De integraliteit moet verder verhoogd worden. De borging van de kwaliteit en integraliteit van politiek-bestuurlijke stukken is op onderdelen voor verbetering vatbaar omdat in de praktijk onvoldoende duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk en aanspreekbaar is. Dit creëert ongemak bij de bestuurders die zoeken naar goede, integrale advisering en ondersteuning en zorgt ervoor dat de bestuurders zelf veel tijd moeten investeren en veelal de enigen zijn met een integrale kijk op de dossiers. Hierdoor willen bestuurders ook wel eens op de stoel van het management gaan zitten.

De samenwerking binnen teams is vaker beter dan tussen teams. Binnen teams is er meer binding en communicatie dan tussen teams. Dit hangt ook samen met het ontbreken van integraal overzicht en sturing op de samenwerking tussen teams. Dit werkt verkokering in de hand waardoor de gewenste en noodzakelijke integrale advisering en ondersteuning van het bestuur onvoldoende van de grond komen.

Formatie en capaciteit
De formatie is kwantitatief op orde maar kwalitatief is sprake van een mismatch. De formatie die de gemeente Assen in totaliteit inzet om de taken uit te voeren is vergelijkbaar met die in andere (vergelijkbare) gemeenten. Door de medewerkers zelf wordt de formatie als te krap ervaren. Voor een deel heeft dit te maken met inefficiënties in processen, deels ook spelen de bezuinigingen hierbij een rol waardoor veel capaciteit en kwaliteit op de ‘verkeerde’

plekken is verdwenen. Er is momenteel sprake van een mismatch van personele capaciteit en kwaliteit. Dat laat zich vooral voelen in de strategische rollen en functies. Maar ook op dossiers waar gevraagd wordt om een meer externe oriëntatie van medewerkers schuurt het soms. Daarnaast merken we op dat de leeftijdspiramide van de organisatie met een gemiddelde leeftijd van 48 jaar 'topzwaar' is. Omdat de koppeling met A3-/A4-plannen ontbreekt en functioneringsgesprekken niet altijd worden gevoerd en/of vastgelegd, bestaat er ook niet via deze route een totaaloverzicht van de mate waarin medewerkers beschikken over de juiste competenties. Dit komt de totale effectiviteit van het opleidings- en ontwikkelbeleid van de gemeente Assen naar ons oordeel niet ten goede.

Er wordt met name bij complexe dossiers relatief veel gebruikgemaakt van interim-krachten. De onderbezetting in de strategische rollen en functies weerspiegelt zich in de inhuur. Er vindt relatief veel inhuur in de hogere functiecategorieën plaats. Medewerkers geven aan dat een deel van de werkzaamheden best door henzelf kan worden uitgevoerd en dat zij het onduidelijk vinden waarom interim-krachten hiervoor worden aangetrokken.
Aantrekkelijk werkgever
De gemeente Assen is een prettige organisatie om te werken met veel mogelijkheden voor ontwikkeling en (door)groei. Medewerkers zijn betrokken bij het reilen en zeilen van de gemeente Assen en gaan over het algemeen met plezier naar hun werk. Het werkplezier wordt vooral toegeschreven aan de fijne collega’s, de korte lijnen en de (ervaren) vrijheid om het werk naar eigen inzicht uit te voeren en in te delen. Ook de vele opleidings- en ontwikkelmogelijkheden worden veel genoemd.
Vanuit betrokkenheid is tijdens de gevoerde gesprekken zonder uitzondering aangegeven dat er nog voldoende kansen en ontwikkelmogelijkheden liggen om de lenigheid van de ambtelijke organisatie verder te versterken. Kansen liggen er volgens de gesprekspartners met name in het aantrekken van jonge veelbelovende starters op de arbeidsmarkt maar ook in ervaren ambtenaren die op zoek zijn naar korte lijnen, veel ontwikkelmogelijkheden en veel verantwoordelijkheden die laag in de organisatie belegd zijn. Assen is een gemeente die qua omvang kan concurreren met andere werkgevers. In de arbeidsmarktcommunicatie en de externe profilering van de gemeente als werkgever kan dit nadrukkelijker naar voren worden gebracht.

Aanbevelingen

1. Breng focus aan in ambities en te behalen resultaten, zowel op bestuurlijk niveau als in de organisatie(ontwikkeling). Liever vijf onderwerpen goed dan twintig zaken ‘half’.
2. Versterk de strategische adviesvaardigheden van de organisatie zowel kwalitatief als kwantitatief. Investeer zowel in het aantrekken van medewerkers voor strategische adviesfuncties, als in het opleiden van medewerkers tot de strategisch adviseurs van de toekomst; koester de ontwikkelruimte die medewerkers nu hebben en laat deze aansluiten bij de ontwikkeling van de organisatie en de (toekomstig) strategische opgaven.
3. Investeer en operationaliseer het instrument van strategische personeelsplanning om aanbeveling 2 op korte termijn mogelijk te maken en benut het instrument, en dat is niet vrijblijvend, om de ontwikkeling naar een toekomstbestendige organisatie te faciliteren en mogelijk te maken.
4. Vertaal de geprioriteerde ambities en resultaten naar rollen, taken en verantwoordelijkheden om de duidelijkheid te vergroten en de kans op rolvervaging te verkleinen.