

Bijlage 4. Strategie en aanpak

Waar wij naar toe werken

Elke dag werken we samen aan een vitale en leefbare gemeente. De organisatie die nodig is om dat waar te kunnen maken laat zich als volgt omschrijven:

- Dienstverlening die aansluit bij de vraag van vandaag en morgen.
- Goede kwaliteit van ondersteuning van raad en college.
- Medewerkers die in een gezonde werkomgeving met plezier kunnen werken:
 - Wat we (moeten) doen, doen we met kwaliteit.
 - Wat we niet met kwaliteit kunnen doen, doen we niet (meer).
- De basis is op orde, achterstallig onderhoud is weggewerkt.
- Ruimte om de organisatie mee te laten ontwikkelen met de veranderende wereld om ons heen en nieuwe wettelijke plichten en taken.
- Ruimte voor onvoorziene omstandigheden.

Eerste beeld en eerste antwoord

College en management zijn ruim twee jaar geleden aan de slag gegaan met de zorgelijke situatie van de organisatie. Die aanpak is terug te brengen tot de volgende hoofdlijnen:

Snappen waar we staan

- Zicht krijgen op de staat van de organisatie en samen begrijpen waar we staan
- Beelden delen met en hulp vragen bij college en raad

Voorwaarden scheppen voor verandering

- Richting voor de organisatie vastgesteld
- Veranderaanpak opgezet
 - Focus op basis op orde
 - Waar ruimte is toekomst gericht ontwikkelen
- Kaders voor leidinggevendenden samen opgesteld en vastgesteld
- Nieuwe vergader- en beslisstructuur ingeregeld
- Kennis en inzichten ingebracht over veranderen en ontwikkelen

Uitvoering

- Heroriëntatie op alle lopende organisatie-projecten (basis op orde & toekomst gericht ontwikkelen)
- Wegwerken van achterstanden in werk
- Basis op orde brengen (wegwerken achterstallig onderhoud in processen, systemen en organisatie)
- Daar waar ruimte is ook toekomstgericht leren en ontwikkelen (aansluiten bij wat er vandaag en morgen van ons gevraagd wordt)
- Acute situaties in wettelijke taken steeds direct (incidenteel) aanpakken
- Keuzes in werkpakket en prioritering/Constructief nee-zeggen
- Aanpak steeds bijstellen op voortschrijdend inzicht

In bijlage 3 treft u een (niet uitputtend) overzicht van de bereikte resultaten.

Vanuit deze ontwikkelgerichte aanpak verbeterden wij onze organisatie en daarmee de gemeente Medemblik als geheel. Ook zien we steeds beter waar we staan. Daarmee kunnen we ook richting college en raad beter aangeven waar we echt staan.

Tweede beeld en tweede antwoord

Na de eerste fase begrijpen we beter waar we staan (zie bijlage 2), zien we de resultaten die we boekten (zie bijlage 3) en zien beter wat ons tegenhoudt om de volgende stappen te zetten.

De hoeveelheid werk en wat er van de organisatie wordt gevraagd in relatie tot waar we nu staan maakt dat de organisatie maar beperkt toe komt aan het op orde krijgen van de basis en niet of nauwelijks toe komt aan het gestructureerd ontwikkelen van de organisatie. Het implementeren en uitvoeren van bestaande en nieuwe wettelijke verplichtingen, taken en eisen staan onder forse druk. Ruimte om aan de voorkant van de grotere vraagstukken te komen is er in de praktijk niet. De vrije, strategische capaciteit voor de grotere, complexe vraagstukken ontbreekt. Voorgaande zaken resulteert in het verhoogde risicoprofiel zoals gedeeld in de informatienota over de staat van de organisatie. Het college en de organisatie ervaren deze situatie als zorgelijk.

Het verder op orde brengen van de basis blijft ook in de voorliggende periode noodzakelijk. Het college wil daarnaast meer ruimte maken voor het toekomstgericht doorontwikkelen van de organisatie.

Vanuit het “tweede beeld” zetten wij in op de volgende ontwikkelrichtingen:

1. Gerichte investering in het dienstverleningsproces.
Investeren die gericht zijn op het in stand houden van kwalitatief voldoende dienstverlening voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties conform wettelijke taken en het realiseren van de ambities. Meer ruimte voor participatie en integrale samenwerking.
2. Uitbreiding strategische capaciteit en integrale afstemming.
Verbeteren van onze strategisch-bestuurlijke kracht en versterking politieke-bestuurlijke ondersteuning. Daarmee vergroten wij de integrale afstemming op het behalen van maatschappelijke doelen. Ook brengen en houden wij de kwaliteit van de bestuurlijke stukken op voldoende niveau. We vergroten de leveringszekerheid in bestuurlijk proces (BTA). Er is meer vrij beschikbare denkkracht voor bestaande en steeds nieuwe complexe (maatschappelijke) vraagstukken.
3. Organiseren strategische managementlaag en uitbreiden aantal leidinggevenden.
We hebben voldoende aandacht voor het functioneren, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers; de motor voor ontwikkeling en realisatie van doelstellingen. Daarmee ook een acceptabele “span of control” voor onze leidinggevenden. We creëren zo ook meer organisatie en regelcapaciteit om de steeds complexere organisatie en processen in goede banen te leiden. Naast aandacht voor korte termijn ook meer aandacht voor strategie en lange termijn.
4. Extra capaciteit en kwaliteit ondersteunende processen.
Meegaan in wettelijke plichten op b.v. data en rechtmatigheid. Verlagen risicoprofiel op het vlak van klachten, juridische procedures. Verhogen van de kwaliteit en het aanbod van digitale dienstverlening. We richten ons ook op de kwaliteit van data en informatie waardoor kwaliteit van advies en efficiëntie van proces verbetert. We ontlasten zo medewerkers in het dienstverleningsproces van extra taken, waardoor meer capaciteit beschikbaar komt voor directe dienstverlening.

Invulling

Omdat niet alle noodzakelijke middelen in de begroting zijn opgenomen, moeten we keuzes maken. De volgende stappen die we willen zetten zijn op een aantal speerpunten gericht:

- Gerichte aanpak aandachtsgebieden Sociaal Domein en Ruimte Domein.
- Gericht verbeteren van het bestuurlijke proces
- Gericht verbeteren op wettelijke plichten en taken
- Randvoorwaarden invullen voor het toekomstgericht ontwikkelen van de organisatie

We investeren niet alleen in functies op de werkvloer maar juist ook in strategie, management en ondersteuning. De vraagstukken en nieuwe ontwikkelingen kunnen niet alleen op de werkvloer worden opgelost. 'Dweilen heeft alleen zin als ook gewerkt wordt aan het dichter draaien van de kraan.' Door de gemixte inzet van nieuwe mensen/functies zetten we volgende stappen in het inlopen van achterstanden, het verbeteren van onze dienstverlening en voorkomen van het steeds opnieuw ontstaan van achterstanden. Daarmee is investeren in strategie, management en ondersteuning ook indirect investeren in een gezond werkklimaat op de werkvloer.

Wij beogen hiermee het volgende effect op korte termijn:

- Meer rust, ruimte en overzicht in de organisatie.
- Op complexe dossiers als Sociaal Domein en het Ruimtelijke Domein komen tot toekomstbestendige oplossingen.
- Een bredere basis om samen aan een duurzaam gezond Medemblik te bouwen.
- Een impuls te geven aan het verder op orde krijgen van de basis én toekomstgericht ontwikkelen van de organisatie
- Verbetering in kwaliteit dienstverlening naar inwoners, college en de raad.
- Het verbinden van lange en korte termijn doelen

Kanttekening

Met dit voorstel komt een deel van de benodigde financiële bijdrage voor de organisatie vrij. Ook is in de begroting aangegeven dat een aantal noodzakelijke investeringen in de organisatie en de huisvesting niet is opgenomen. Daarmee accepteren college en raad dat het langer duurt voordat de organisatie in balans komt en de genoemde risico's langer aanhouden. Daarmee duurt het dus ook langer voordat de gemeente als geheel weer in balans komt.