

Informatienota raad

Zaaknummer: Z-20-124982
Nummer: DOC-20-315609
Datum: 29-10-2020
Steller: College
Onderwerp: Informatienota raad - organisatieontwikkeling

Ter informatie

Kennis nemen van:

De ontwikkelrichtingen voor de organisatie.

Aanleiding

Wij deelden eerder met u de staat van de organisatie, de kwetsbaarheden die wij als college zien en de zorgen en risico's die dat met zich meebrengt. Met deze nota vatten wij deze inzichten samen en delen wij ook de ontwikkelrichting voor de organisatie die op basis van die inzichten noodzakelijk is. Hiermee geven wij tevens een onderbouwing van het opgenomen extra budget voor de (ontwikkeling van de) organisatie in de nu voorliggende begroting.

Kernboodschap

De Gemeente Medemblik is ontstaan na twee fusies. Daarna zagen wij ons geconfronteerd met perioden van forse bezuiniging op de organisatie. Dat had en heeft zijn weerslag en uit zich in de onderstaande kwetsbaarheden. Ruim twee jaar geleden is de directie in de nieuwe samenstelling aan de slag gegaan met organisatieontwikkeling. Er is veel werk verzet en meerdere verbeterlagen zijn doorgevoerd. Er is daarmee ook zichtbaar geworden hoe we er echt voor staan.

Kwetsbaarheden

De aanpak van de afgelopen jaren heeft de kwetsbaarheid van onze organisatie inzichtelijk gemaakt. Wij zien het volgende:

- Bestuurlijk proces onvoldoende op orde
- Kwaliteit van advies niet altijd voldoende
- Niet halen van tijdslijnen
- Problemen met rechtmatigheid
- Achterstallig onderhoud in werk, processen en systemen
- Uitholling van primaire taak en ondersteunende processen
- Uitholling van management
- Strategie, afstemming en lange termijn blik uit beeld geraakt
- Korte termijn vraagstukken verdringt lange termijn
- Vertraagde voortgang ontwikkeling van dienstverlening en organisatie
- Stelselmatig onvoldoende aandacht voor functioneren, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers

Deze kwetsbaarheden vertalen zich naar buiten toe o.a. op de volgende manieren (niet uitputtend)

- Geen capaciteit om participatie verder door te ontwikkelen
- Minder/beperkte ruimte en tijd om samenwerking/participatie in allerlei projecten in de samenleving vorm te geven
- Geen/beperkte capaciteit om problemen sociaal domein adequaat op te lossen
- Geen capaciteit voor visie en bestuurskracht
- Grotere onzekerheid in realiseren bouw-doelstellingen
- Onvoldoende capaciteit om overdracht wegen HHNK op voldoende niveau af te ronden
- Onvoldoende capaciteit om relatie met havens op voldoende niveau in te vullen
- Onvoldoende capaciteit om uitkomsten lange termijn accommodatiebeleid voldoende vorm en inhoud te geven
- Grotere onzekerheid in het (tijdig en met kwaliteit) realiseren van maatschappelijke doelen en projecten (b.v. zwembad Wervershoof, Dorpshuis Abbekerk)
- Toename risico's (zie verder in dit stuk)

Wij zien daarvoor onder andere de volgende onderliggende oorzaken:

- Hoge ambitie
- Toenemend complexiteit van vraagstukken
- Uitbreiding werkomvang en aanvullende eisen b.v. vanuit de overheid
- Toenemend aantal vragen/wensen vanuit de raad
- Capaciteit en kwaliteit niet (meer) in balans met vraag en ambitie
- Onvoldoende organisatie en regelcapaciteit
- Onvoldoende vrije denk/werkkracht
- Ondersteunende activiteiten onvoldoende op orde en georganiseerd
- Leidinggevende capaciteit onvoldoende

Risico's

De staat van de organisatie en de aangegeven kwetsbaarheden leiden tot een verhoogd risico op verschillende vlakken. Wij deelden die in in vier hoofdgebieden:

Dienstverlening

- Afname kwaliteit van dienstverlening
- Afname kwaliteit openbare ruimte
- Afname leefbaarheid
- Participatie onder druk
- Ontevreden inwoners en bedrijven
- Realiseren maatschappelijke doelen onder druk
- Kwaliteit van voorstellen/adviezen college en raad onder druk
- Niet halen van tijdslijnen/afspraken (BTA)

Financieel/juridisch

- Minder effectieve inzet van gemeenschapsgeld
- Rechtmatigheid issues (zie o.a. rapport accountant)
- Datalekken/privacy-issues
- Financiële claims
- Klachten en juridische procedures

Medewerkers

- Lagere medewerker betrokkenheid
- Oplopend ziekteverzuim
- Onvoldoende door-ontwikkeling
- Vertrek van medewerkers die het verschil maken

Imago

- Afname beeld betrouwbare overheid
- Negatief beeld bij inwoners en bedrijven over onze gemeente, haar bestuurders (raadsleden en collegeleden) en haar medewerkers
- Onbetrouwbare partner in de regio
- Beeld aantrekkelijke werkgever onder druk

Ontwikkelrichting

Wij hebben in de programmabegroting 2021-2024 aangegeven dat college en organisatie graag de volgende stappen zetten en daar extra middelen voor nodig hebben. Wij ontwikkelen door naar een organisatie in balans. Dat betekent:

- Dienstverlening die aansluit bij de vraag van vandaag en morgen
- Kwaliteit van ondersteuning aan 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 op orde
- Ruimte voor onvoorziene omstandigheden
- Ruimte om de organisatie mee te laten ontwikkelen met de veranderende wereld en nieuwe eisen.

Om dit te bereiken zet het college in op het doorzetten van meerdere 'basis op orde' projecten. Voor de ontwikkeling van de organisatie zetten college en organisatie daarbij in op de volgende ontwikkelrichtingen:

- Gerichte investering in het dienstverleningsproces
 - Aansluiten op taken en ambities begroting
 - Participatie en integrale samenwerking
 - Medewerkers in hun kracht en hogere betrokkenheid

- Uitbreiding strategische capaciteit en integrale afstemming
 - Kwaliteit van bestuurlijke stukken op voldoende niveau
 - Leveringszekerheid in bestuurlijk proces (BTA)
 - Vergroten integrale afstemming op behalen maatschappelijke doelen
 - Naast aandacht voor korte termijn ook aandacht voor lange termijn en doorontwikkeling organisatie
 - Vrij beschikbare denkkraft voor bestaande en steeds nieuwe complexe vraagstukken
- Organiseren strategische managementlaag en uitbreiden aantal leidinggevenden
 - Extra organisatie en regelcapaciteit
 - Naast aandacht voor korte termijn ook aandacht voor strategie en lange termijn
 - Doorontwikkeling van organisatie en dienstverlening
 - Stelselmatig voldoende aandacht voor functioneren, beoordelen en ontwikkelen van medewerkers
 - Acceptabele “span of control” voor leidinggevenden
- Extra capaciteit en kwaliteit ondersteunende processen
 - Verhogen kwaliteit en aanbod digitale dienstverlening
 - Verbeteren van kwaliteit van data en informatie waardoor kwaliteit van advies en efficiëntie van proces verbetert
 - Ontlasting van medewerkers in het primaire proces, waardoor meer capaciteit beschikbaar voor dienstverlening
 - Medewerkers in hun kracht en hogere betrokkenheid
 - Verlagen risicoprofiel op het vlak van klachten, juridische procedures en onrechtmatigheid

Gefaseerde en gestructureerde aanpak

In de begroting is, vanwege de grote financiële uitdaging waarvoor wij staan, nu een eerste deel van de noodzakelijke investering daarvoor opgenomen. Dat betekent dat we gefaseerd en over een langere tijd toe werken naar een organisatie in balans. Dat betekent ook dat gedurende de doorlooptijd mogelijk niet aan alle verzoeken, vragen en ambities kan worden voldaan. Over de te maken keuzes en consequenties zal het college, indien noodzakelijk, de raad tijdig informeren.

Consequenties

Een (gefaseerde) investering in onze organisatie is noodzakelijk om de dienstverlening naar college, raad en maatschappij aan te laten sluiten bij de vraag van vandaag en morgen. Wij willen graag verder investeren in het integraal samenwerken zodat we het naar onze inwoners afgestemd en goed kunnen doen. Daarnaast verlagen wij hiermee ons risicoprofiel en geven wij invulling aan goed werkgeverschap.

Het college benadrukt nogmaals dat nu de volgende (gefaseerde) stap in onze gestructureerde aanpak gezet moet worden. Als de politiek niet met het college en de organisatie oploopt kan de organisatie ook niet oplopen met de politiek. Dat zal zijn weerslag hebben op de dienstverlening en kwaliteit en doorloopsnelheid van de vraagstukken waarvoor raad, college en organisatie als geheel staan opgesteld.

Communicatie

Geen

Vervolg

College en organisatie ontwikkelen de organisatie langs de lijnen van de in deze nota opgenomen ontwikkelrichting.

Bijlagen

Geen