gemeente Nijkerk

Kolkstraat 27
3861 AK Nijkerk

Postbus 1000
3860 BA Nijkerk

Telefoon 14 033
www.nijkerk.eu

Handelsregister
32165156

Gemeenteraad van Nijkerk
Postbus 1000
3860 BA NIJKERK

Uw brief van		**Ons kenmerk**	566270
Uw kenmerk		**Bijlage**	1
Datum	22 februari 2016	**Behandeld door**	J. Caris
Onderwerp	Raadsinformatiebrief stand van zaken en ontwikkelaanpak verandertraject 2015-2016	**Team**	Publiekswinkel

Geachte heer, mevrouw,

Via deze brief willen wij u informeren over de stand van zaken van het verandertraject van de gemeentelijke organisatie voor de periode maart 2015 (Startdag) tot heden. Tevens informeren wij u over de accenten voor 2016.

De basis voor het verandertraject is de Verandervisie zoals die door uw raad is vastgesteld in 2014. Deze visie is uitgewerkt in werkplannen. Op 16 februari 2015 heeft de Stuurgroep voor het verandertraject ingestemd met het werkplan 2014-2015 van het Veranderplan. De nieuwe coalitie heeft de visie én de aanpak om de visie te realiseren zoals verwoord in het werkplan, bevestigd. Inmiddels is ook een actualisatie van het werkplan, de Ontwikkelaanpak 2015-2016, opgesteld. Uit het werkplan 2015-2016 blijkt dat we grote stappen hebben gezet, conform de afgesproken ontwikkelaanpak, dat de bezuinigingen op schema liggen en dat we in 2016 belangrijke onderdelen van het verandertraject concretiseren zodat we deze in 2017 waar nodig kunnen formaliseren.

Een aantal belangrijke **uitgangspunten** voor de aanpak waren en blijven:

- we gaan van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie. Van zorgen voor naar zorgen dat
- van sturen op taken naar (meer) sturen op rollen.
- we moeten bezuinigen, zowel in de samenleving als in onze organisatie.
- we gaan uit van vertrouwen, verantwoordelijkheid en eigen kracht. Zowel bij de medewerkers als bij de inwoners.
- we werken aan een kleinere en flexibele organisatie.

De mens centraal
Onze stip op de horizon was en is "Het behoud van welzijn en voorzieningen door partnerschap en gezamenlijke verantwoordelijkheid van gemeente en samenleving, waarbij de samenleving leidend is en de gemeente volgend." Met andere woorden: de gemeente is er voor die zaken waarvan de Nijkerkse samenleving of de wetgever vindt dat die moeten gebeuren, maar die de samenleving niet

gemeente Nijkerk

zelf kan of mag uitvoeren. Bij de uitvoering van deze taken voegen we zoveel mogelijke waarde aan de samenleving toe. De basishouding waarmee we vanuit de visie naar zowel de inwoner als naar de medewerker kijken (binnen=buiten) is:

- vertrouwen
- verantwoordelijkheid (als je vertrouwen krijgt moet je je verantwoordelijkheid nemen)
- eigen kracht

Vanuit de taakstelling om tot een sluitende begroting te komen en tevens invulling te geven aan een andere wijze van samenwerking met de samenleving is de organisatieontwikkeling gestart. Er is expliciet voor gekozen om gemeenteraad, college en organisatie hierin samen te laten werken, zowel intern als met de samenleving.

We kiezen voor een cultuur waarin:

- medewerkers zelf verantwoordelijk zijn voor de eigen loopbaan en ontwikkeling
- niet de regels/systemen onze handelswijze bepaalt, maar onze vakkennis en ervaring
- we werken op de plek en op het tijdstip die het meest effectief zijn.

Zo groeien raad, bestuur en medewerkers toe naar een organisatievorm passend bij de doelen van de gemeente en bij goed werkgeverschap.

In 2014 en 2015 is er steeds gewerkt vanuit de bovenstaande visie. Bij het realiseren van de bezuinigingen is dit vertaald in de volgende keuzes:

- geen gedwongen ontslagen (wel uitbesteding)
- geen seniorenregeling (we hebben alle kennis en kunde nodig , maar sluiten incidenteel maatwerk niet uit)
- wel brede en flexibele inzetbaarheid en werken vanuit rollen
- wel reductie van management en regels/beleid
- wel samenwerking bedrijfsvoering met Bunschoten, Leusden en Putten
- inrichten van HNW
- vermindering van de interne en externe regeldruk/controle

Voor de fase waarin we nu zitten (experimenteren) zijn de volgende vertrekpunten vanuit de visie steeds belangrijk gebleken en ook steeds herbevestigd:

- raadsleden, collegeleden en medewerkers trekken gezamenlijk op
- we experimenteren, maar formaliseren nog niet. Wat succesvol is, gaan we behouden. Wat niet werkt, gaan we aanpassen
- geen behoud van functies: rollen kunnen regelmatig wijzigen
- ruimte voor verschillende stadia van ontwikkeling bij medewerkers en teams
- fouten maken is onvermijdelijk, van fouten leren we.

Wat we hebben bereikt in 2015

Nieuwe rollen en verantwoordelijkheden
In de missie en de visie is opgenomen dat we streven naar kanteling van burgerparticipatie naar overheidsparticipatie. Deze beweging was al autonoom aan het ontstaan op diverse plekken en thema's, maar is daarmee nog geen brede maatschappelijke omwenteling. Het verandertraject probeert deze beweging te verbreden en te versnellen. Enkele voorbeelden die in 2015 vorm hebben gekregen

gemeente Nijkerk

zijn:

- het doorgaan met de gebiedsteams (opheffen van de pilotstatus op basis van de evaluatie)
- faciliteren werkgroepen Binnenstad leidend tot concrete voorstellen
- kaderstelling dialoog "Samen aan zet"
- wijzigen en evalueren vergadermodel raad
- zelf oppakken en faciliteren van deregulering in het ruimtelijk en sociaal domein
- werkgroepen (bestaande uit overheid en samenleving) voor de vermindering van drank- en drugsmisbruik bij jongeren

Het beeld is dat er veel initiatieven lopen, dat er ook al successen zijn, dat de actief betrokken inwoners als koploper fungeren en daardoor kwetsbaar zijn, dat het een stapsgewijs proces is, waarbij er sprake is van verschillende tempi bij verschillende initiatieven en ook dat er inwoners en bedrijven zijn die de rolverdeling liever bij het oude laten. Wat dat betreft geldt ook binnen=buiten, omdat we het fenomeen van koplopers, volgers en achterblijvers ook terug zien binnen onze eigen organisatie. Een volgende belangrijke stap in dit proces is de maatschappelijke dialoog, waarvoor de begeleidingsgroep van de cultuurverandering een concreet kader heeft ontwikkeld. Op dit moment is er nog geen reden om onze visie op overheidsparticipatie aan te passen hooguit van het tempo waarin dit proces zich voltrekt. Het is een proces van lange adem en ook een proces wat zich lastig in de tijd laat sturen. Met andere woorden dit proces is meer een transformatie dan een transitie.

Huis van de Stad
De opdracht vanuit de raad (3 en 4 november 2014) voor wat betreft de uit te werken varianten voor het Huis van de Stad (naast het in beeld brengen van de jaarlijkse kosten + geplande investeringen in het huidig gebouw) zijn allemaal varianten voor de huidige locatie.

Eind oktober respectievelijk begin november 2015 en begin 2016 hebben de werkgroepen voor de binnenstad hun visie over de ontwikkeling van de binnenstad gepresenteerd aan het college en aan de raad. Eén van de voorstellen betreft het benutten van de locatie Kerkplein voor een nieuw Huis van de Stad. Dit biedt ook perspectieven voor de ontwikkeling van de Havenkom. Om die reden heeft uw raad ermee ingestemd om de varianten voor het Huis van de Stad te verbreden met nieuwbouw op de locaties Kerkplein en Havenkom en de kaders voor de varianten (renovatie en nieuwbouw) vast te stellen.

Nieuwe manier van werken
Bij de nieuwe werkwijze van de gemeente hoort ook een werkplek voor de organisatie die qua uitstraling en inrichting past. Hiertoe zijn, mede door leden vanuit uw raad, verschillende organisaties bezocht die enkele stappen verder zijn met **Het Nieuwe Werken** met een daarbij behorend kantoorconcept. Er is in beeld gebracht wat tijd- en plaatsonafhankelijk werken betekent voor de werkomgeving (bricks), de ICT (bytes) én de dienstverlening c.q. houding en gedrag (behaviour) in Nijkerk. In februari 2016 is tijd- en plaatsonafhankelijk werken mogelijk gemaakt voor een 50-tal collega's om hier ervaring mee op te doen.

Samenwerking in de bedrijfsvoering met de gemeenten Leusden, Putten en Bunschoten is één van de uitingen van de nieuwe manier van werken, waar flinke stappen in zijn gezet. Eind 2015 hebben de Regiegroep en de Stuurgroep voor de samenwerking zich uitgesproken over de business cases, over een aantal generieke vragen die samenhangen met de business cases en over het besluitvormingstraject en de communicatie.
Alle vier business cases laten kansen zien op 4k's: behoud/verhoging kwaliteit, verminderen

gemeente Nijkerk

kwetsbaarheid, aandacht voor kostenvermindering en bieden van kansen voor bestaand personeel. Er is sprake van een positieve sfeer in werkgroepen. De business cases zijn verschillend uitgewerkt en ook in verschillend tempo. Soms wordt vooral ingestoken vanuit gezamenlijk beleid en soms vooral vanuit gezamenlijke uitvoering.

Het Plan van Aanpak **lean** is geaccordeerd door de Stuurgroep en 5 medewerkers hebben de opleiding tot lean practitioner gevolgd (één collega is al black belt). In het kader van deze opleiding is gestart met het lean maken van:

- werkproces parkeervergunningen
- werkproces evenementen
- werkproces enkelvoudige Wmo-aanvraag

Met 6 lean practitioners is er een slagvaardig team om achtereenvolgens nieuwe werkprocessen op te pakken.

Het dienstverleningsconcept is verder uitgewerkt. Hierbij is gebruik gemaakt van input die is opgehaald bij jongeren (Corlaer college), ouderen (Huize St Jozef) en bij een vijftal ondernemers. Dit is vervolgens vertaald naar de eisen die dit stelt aan het Huis van de Stad.

In het kader van **de samenwerking met de Omgevingsdienst de Vallei en met Barneveld-Scherpenzeel-Nijkerk** is op 2 november 2015 het collegebesluit genomen om de specialisten Bodem en Geluid onder te brengen bij de Omgevingsdienst de Vallei, zodat er sprake is van een meer robuuste borging van deze taken.

Vanaf november 2015 zijn vijf **workshops aanspreken en geven van feedback** georganiseerd. Dit wordt in 2016 voortgezet. De workshops worden ook opengesteld voor de leden van de gemeenteraad.

Nieuwe manier van organiseren
In 2015 zijn instrumenten ontwikkeld om de **mobiliteit** in de gemeentelijke organisatie te bevorderen. Het mobiliteitsinstrumentarium zet in op het stimuleren van talentontwikkeling en niet op vertrekregelingen. Een voorbeeld van een ingezet instrument is de **Klussenbank**. De klussenbank is vanaf 20 maart 2015 "in de lucht" en heeft inmiddels geleid tot een groot aantal klussen en matches. De interne mobiliteit is hiermee aantoonbaar omhoog gegaan: per eind november 2015 84 klussen, waarvan 70 matches. Hierbij zijn 107 afzonderlijke medewerkers betrokken. Dit is 46% van alle medewerkers.

In 2015 zijn belangrijke stappen gezet in de verandering van de ambtelijke organisatie, door het stimuleren van **zelfsturing**. Zelfsturing past bij de ontwikkelaanpak, waarbij het uitgangspunt is dat medewerkers vakbekwaam zijn en dat zij degenen zijn die het beste weten hoe de resultaten binnen hun vakgebied behaald moeten worden. Voor de wijze waarop wij zelfsturing handen en voeten willen geven is een concept-kader opgesteld (zie bijlage 2 van de ontwikkelaanpak). Het kader geeft het speelveld en de spelregels aan voor de inrichting van (meer) zelfsturende teams. Voor de ondersteuning van de oprichting van de zelfsturende teams is een groep kwartiermakers gevormd waarin alle onderdelen van de huidige organisatie zijn vertegenwoordigd.

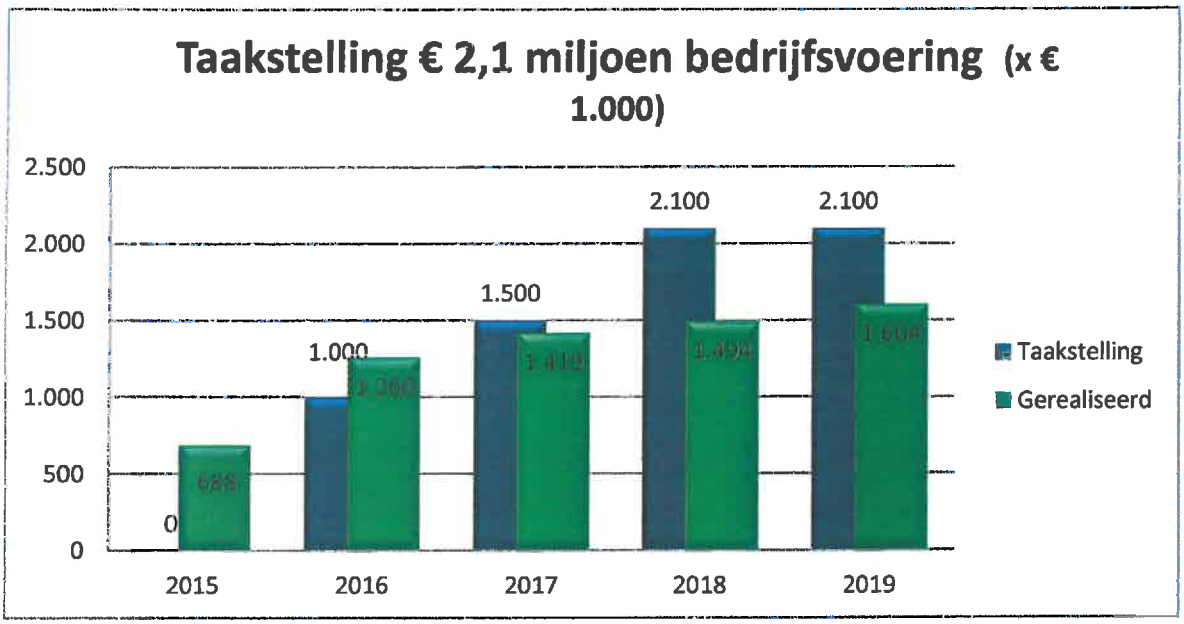
Financiële stand van zaken

Bezuiniging op de organisatie
De netto opgave per 1 januari bedraagt € 1 mlj. in 2016, plus € 0,5 mlj. in 2017 plus € 0,6 mlj. in 2018.

gemeente Nijkerk

Met andere woorden € 2,1 mlj. in 2018. De stand van zaken per februari 2016 is weergegeven in de onderstaande figuur.

Thermometer bezuiniging organisatie per februari 2016



De maatregelen om deze bezuinigingen te realiseren bestaan in belangrijke mate uit het schrappen van vacatures. Dit betreft bestaande vacatures en vacatures die zijn ontstaan uit (bevorderd) verloop middels mobiliteit ofwel ontstaan vanwege pensionering. Daarnaast wordt geschrapt in overige bedrijfsvoeringskosten. Grotendeels betreft dit posten die al zijn geopperd in de Voorjaarsbrief 2015 en gepresenteerd in de monitor (besparingen VGGM, brandweerkazerne, handhavingssamenwerking, kopieer- en printfaciliteiten en werving en selectie) of de bij de formatie behorende variabele overhead (bureau, computer, licenties, telefoon, opleiding ed.). Het schrappen van de formatie kan deels doordat we het werk slimmer organiseren. Door het schrappen van ruim 22 fte is er uiteraard ook sprake van verlies van productiecapaciteit. De teruggang in productiecapaciteit doet zich met name voor bij interne control en dienstverlening en bij bijvoorbeeld minder capaciteit voor verkiezingen, voor bedrijfscontacten, voor beleidsontwikkeling en voor grondexploitatie. Ook worden stedebouwkundige taken, technisch onderhoud tractie en wijkonderhoud meer dan voorheen uitbesteed.

Bezuiniging op de samenleving
De netto-opgave vanuit het coalitie-akkoord uit 2014 bedraagt 1 mlj. vóór 2015 en nog een keer 1 mlj. vóór 2018, dus 2 mlj. vóór 1 januari 2018. Deze bezuinigingen zijn gerealiseerd door o.a.:

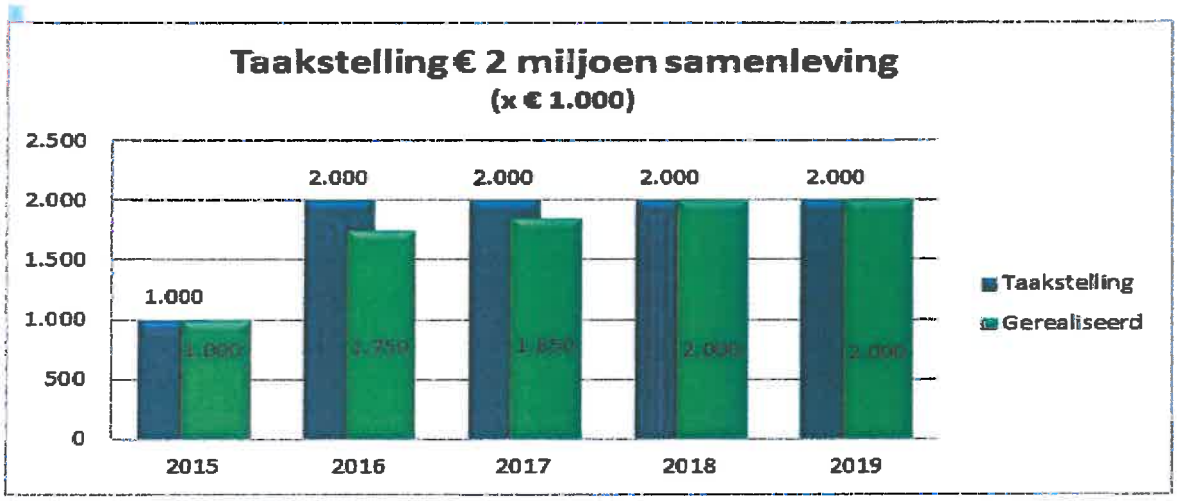
- Afschaffen monumentensubsidie
- Verlagen budget recreatie en toerisme
- Kostendekkende bouwleges en tarieven begraafplaatsen
- Afbouwen subsidie Muziekschool Veluwe
- Doorberekenen kosten zwerfvuil

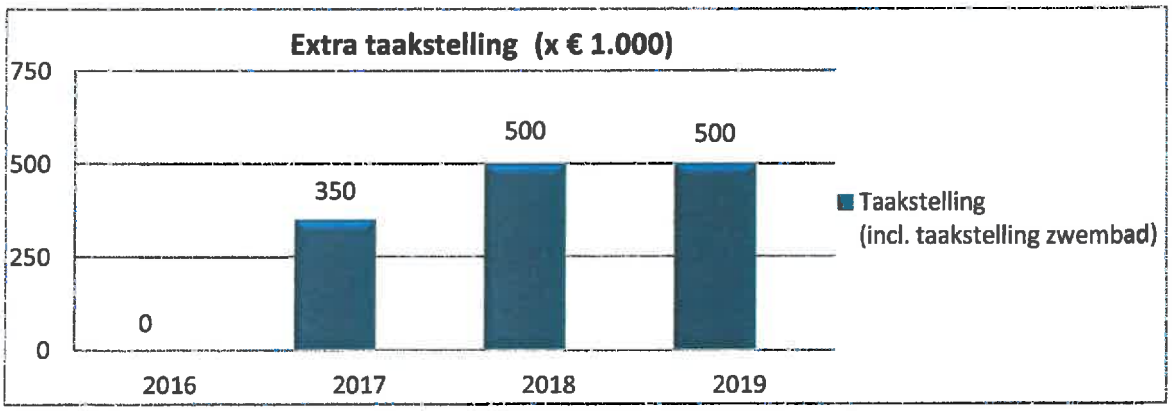
gemeente Nijkerk

- Afschaffen schoolzwemmen
- Bezuiniging op de bibliotheek

In het coalitie-akkoord De Kanteling uit 2015 is deze opgave overgenomen en is geconstateerd dat onze taken in het Sociaal Domein niet budgettair neutraal kunnen worden uitgevoerd. Om die reden is de OZB met 10% verhoogd (opbrengst € 800.000) en is er sprake van een extra bezuiniging van € 350.000 per 1 januari 2017, oplopende tot € 500.000 per 1 januari 2018. Dit is inclusief de extra uitgave op het zwembad ad
€ 132.000, waarover al een besluit is genomen. De stand van zaken van de bezuiniging op de samenleving is in de onderstaande figuren weergegeven.

Thermometer bezuiniging samenleving per februari 2016

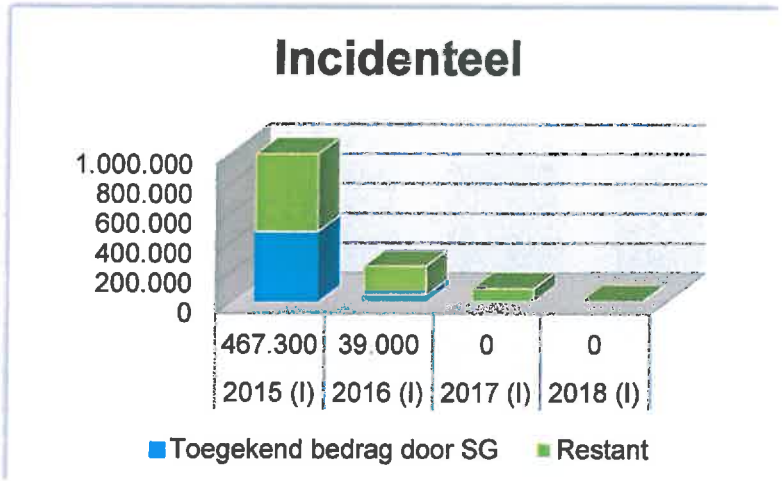


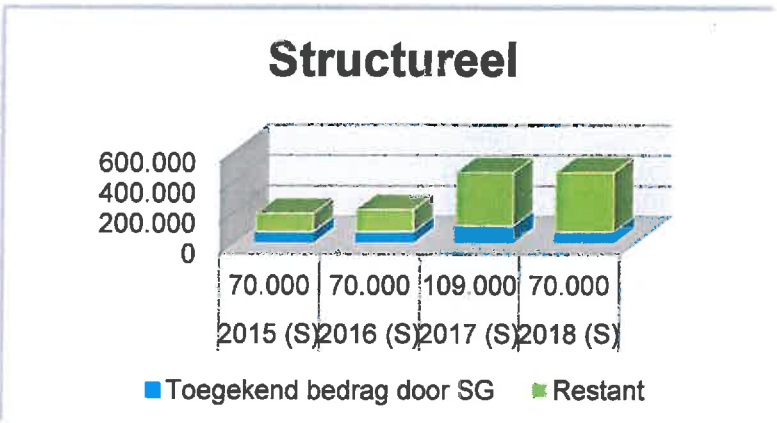


Voor het realiseren van zowel het resterende bedrag op de bedrijfsvoering (ca. € 600.000 per 2018) én de resterende taakstelling voor de samenleving, is van belang dat er meer eigenaarschap bij de samenleving komt, waardoor de werkwijze zodanig anders wordt dat dit ook kan met de kleinere

organisatie. Met andere woorden: de trajecten zijn met elkaar verbonden. De krimpende organisatie levert spanningen op tussen de beschikbare capaciteit en gewenste resultaten uit de begroting en het coalitie-akkoord. De speerpunten 2016-2017 van het college heeft mede tot doel om ambities/resultaten en de beschikbare capaciteit weer in balans te brengen. De speerpunten worden eind maart met u gedeeld.

Investeringsagenda en frictiekosten
In de onderstaande figuren is de stand van zaken van de toekenning van incidentele en structurele budgetten van de investeringsagenda weergegeven per eind 2015. Hier zijn de frictiekosten niet in meegenomen omdat deze beschikbaar zijn gesteld vanaf 2016.Er is overigens nog slechts beperkt beslag gelegd op de geraamde frictiekosten. We lopen wel enig risico dat nu elders gedetacheerde medewerkers weer voor langere tijd op onze bedrijfsvoeringskosten gaan drukken.





Zowel de door de Stuurgroep toegekende bedragen als de realisatie van de budgetten wordt later ingezet dan oorspronkelijk gepland in de Investeringsagenda. Het verandertraject volgens de

gemeente Nijkerk

ontwikkelaanpak is op 3 maart 2015 van start gegaan met de startdag. Vanaf de Startdag in maart 2015 wordt er gewerkt volgens de principes van de ontwikkelaanpak, waarbij we experimenteren met nieuwe manieren van werken en organiseren. De inzet nu is het verder stimuleren van deze beweging in zowel de ambtelijke organisatie, het bestuur en in de samenleving én het bestendigen hiervan. Deze aanpak leidt tot een langere doorlooptijd van het verandertraject in combinatie met het daadwerkelijk beklijven van een nieuwe manier van werken en organiseren in de dagelijkse praktijk. Om deze reden zullen de beschikbaar gestelde budgetten worden uitgesmeerd over een langere periode, waarbij we er van uitgaan dat de middelen vooralsnog wel nodig blijven.

Accenten 2016

Het werkplan 2014-2015 is geactualiseerd. In de Ontwikkelaanpak 2015-2016 wordt een stand van zaken gegeven en vooruitgeblikt. Naast voortzetting van de in 2015 gestarte activiteiten zoals het bevorderen van mobiliteit, deregulering, het Huis van de Stad en de samenwerking bedrijfsvoering kunnen er ook enkele specifieke accenten voor 2016 worden benoemd.

Zelfsturing
Vanuit de kernwaarden vertrouwen, verantwoordelijkheid en eigen kracht ligt het inzetten op minder management en op meer zelfsturing voor de hand. De teams worden hierbij gevormd rond de te behalen resultaten. De resultaten waaromheen de teams worden gevormd en de wijze waarop de teams worden ingericht is uitgewerkt in de notitie spelregels zelfsturing (bijlage 2 bij de ontwikkelaanpak 2015-2016).

Herijken besturings- en managementfilosofie
Uitgaan van de kernwaarden vertrouwen, verantwoordelijkheid en eigen kracht vertaalt zich in zelfsturing en in een andere rolinvulling van de medewerkers. Voor de rollen van medewerkers binnen zelfsturende teams zijn handvatten gegeven in de notitie spelregels voor zelfsturing (bijlage 2 bij de ontwikkelaanpak 2015-2016). De kernwaarden hebben echter ook gevolgen voor de rolinvulling van directie, college en raad. Over de invulling van deze rollen die aansluiten bij de kernwaarden en daarmee ook op de rol van de medewerkers wordt door directie, college en raad zelf nagedacht en invulling gegeven. Het college heeft dat gedaan tijdens de heisessie in oktober 2015 (Zie paragraaf 3.3.2. van de ontwikkelaanpak 2015-2016). Uw raad geeft daar invulling aan via het stellen van de kaders voor de dialoog met de samenleving. De directie zal , als scharnierpunt tussen het bestuur en de organisatie, bij de invulling van zijn rol aansluiten bij de rolinvulling van de zelfsturende teams enerzijds en anderzijds bij de rolinvulling van zowel college als raad. Om deze reden is deze rol op dit moment nog niet volledig uitgekristalliseerd. Wel zullen ook hierin de kernwaarden vertrouwen, verantwoordelijkheid en eigen kracht centraal staan.

Samen aan zet
De dialoog 'Samen aan zet' moet als resultaat een visie opleveren op het toekomstige voorzieningenniveau in de gemeente Nijkerk. In het verlengde daarvan moet de dialoog leiden tot concrete voorstellen over de wijze waarop de activiteiten, faciliteiten en regelingen effectief georganiseerd kunnen worden, zodat de Nijkerkse samenleving optimaal van de beschikbare middelen profiteert.
Het beoogd effect is het realiseren van de dialoog 'Samen aan zet' in de Nijkerkse samenleving, met als resultaat per cluster een visie en een kwalitatief goed en breed gedragen voorstel voor:

- de rolverdeling tussen de samenleving en de gemeente;
- een concrete invulling en prioritering van activiteiten en voorzieningen; en
- een (eventuele daarop gebaseerde her-)verdeling van beïnvloedbare gemeentelijke uitgaven.

Tijd- en plaatsonafhankelijk werken
Begin 2016 zijn we gestart met het experimenteel gebruik van nieuwe mobiele telefoons en laptops door circa 10 medewerkers met als doel een betere bereikbaarheid en plaats- en tijdsonafhankelijk werken. Daarnaast ca. 50 medewerkers die experimenteren met plaats-onafhankelijke werken met eigen telefoon en computer (maar wel met gebruik van de benodigde applicaties).Eind 2016 is dit voor iedereen mogelijk met uitzondering van Burgerzaken, AutoCad gebruikers en callcenter omdat hier gebruik wordt gemaakt van specifieke applicaties.

Tot slot
Indien daar behoefte aan bestaat zijn we graag bereid om eventuele vragen naar aanleiding van deze brief te beantwoorden in een nog te organiseren informele bijeenkomst.

Hoogachtend,

Burgemeester en wethouders van Nijkerk,

de secretaris,	de burgemeester,
mevrouw mr. M.D. Haalstra	de heer mr. drs. G.D. Renkema

L.B.