

Raadsvoorstel

Raadsnummer:	2020-057	Zaaknummer:	191841
Onderwerp:	Mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie		
Korte inhoud:	Via het Mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie wordt de raad geïnformeerd welke stappen het college neemt om de organisatie door te ontwikkelen. Dit gebeurt aan de hand van mijlpalen. Daarnaast vraagt het college aan de raad budget om dit doorontwikkelplan uit te voeren.		

Datum B&W: 14 juli 2020	Portefeuillehouder:	Wethouder Broekman
------------------------------------	----------------------------	---------------------------

Voorstel

1. Kennis te nemen van het mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie gemeente Nijkerk
2. Vraagt de raad € 3,5 miljoen beschikbaar te stellen voor de incidentele kosten van dit plan gedurende de planperiode van 2020-2024.
3. Deze kosten te dekken door aanwending van de algemene reserve.
4. Kennis te nemen van de uitvoeringsinformatie in bijlage 1 en 2.

Inleiding

Bij de behandeling van de 1e bestuursrapportage 2020 en de Voorjaarsbrief 2020 hebben wij u toegezegd om u via een raadsvoorstel in september u te informeren over de aanpak van de doorontwikkeling van de organisatie. Dit doen wij via dit mijlpalenplan over de periode 2020-2024.

Beoogd effect

De raad informeren over de aanpak van de doorontwikkeling van de organisatie.

Argumenten

1. Aanleiding

De afgelopen jaren is er veel ondernomen, ontwikkeld en verkend in de gemeente Nijkerk. Onder andere zelfsturing in de organisatie, een andere verdeling van rollen en breed opgezette participatie met de samenleving hebben de ruimte gekregen om te ontwikkelen en te groeien. Het moment is nu daar, om te overzien wat dit heeft opgeleverd, wat we moeten blijven koesteren en waar we moeten bijsturen.

De aanleiding om te komen tot een mijlpalenplan voor de doorontwikkeling van de organisatie ligt in de constatering dat de organisatie als gevolg van de vorige organisatieverandering aanloopt tegen een aantal zaken, waarvan we hebben geconstateerd dat we daarop door moeten ontwikkelen. Aan deze constatering liggen een aantal zaken ten grondslag.

In het BMC-rapport (voorjaar 2019) (1) "*koesteren en kiezen, doorbouwen aan een fitte organisatie*" geven de bevindingen en aanbevelingen een goed beeld van de onderwerpen en deelgebieden, die aandacht en (bij)sturing nodig hebben. Eén van de ingrediënten die is meegenomen bij het maken van het rapport is het belevingsonderzoek/evaluatie verandertraject (2) dat is uitgevoerd onder de medewerkers van de gemeente Nijkerk. Hierbij is ook gekeken naar de periodiek, door de OR uitgevoerde 'barometers' (3).

Eind 2019/begin 2020 heeft de Rekenkamer (4) een onderzoek gedaan naar de dienstverlening op het gebied van bouwen en wonen en de meldingen in de openbare ruimte. Ook in de uitkomst van dit onderzoek, evenals in de rapporten de accountant, zijn adviezen en aanbevelingen opgenomen die ons kunnen helpen bij het bepalen van de keuzes die nu voorliggen. Voorgaande onderzoeken, peilingen

(bijvoorbeeld voor waarstaatjegemeente.nl) en inventarisaties op het gebied van dienstverlening (5) leveren aanvullend nog bruikbare informatie op.

De evaluatie van Samen aan Zet (6) en het vervolg hoe we dit borgen in de organisatie nemen we uiteraard ook mee in dit mijlpalenplan. Tenslotte zijn ook de ontwikkelingen binnen de BLNP (7) samenwerking een belangrijke bouwsteen om mee te nemen.

De toezegging aan de gemeenteraad om als vervolg op het opgeleverde rapport en de eerste investering in de versterking van de organisatie, te komen met een doorontwikkeling van de organisatie.

We spreken nadrukkelijk over het door ontwikkelen van de organisatie en niet van een organisatieverandering, omdat we in lijn met de opdracht aan BMC en het BMC rapport het goede willen behouden en gaan door ontwikkelen op die onderdelen en terreinen die nu niet goed functioneren en/of ons niet goed in staat stellen ons werk goed te doen voor onze inwoners, organisaties en bedrijven.

Context waarin we doorontwikkelen

Het is goed om aan te geven in welke context en tijdgeest deze doorontwikkeling plaats moet vinden: Er zijn een aantal andere zaken, processen die nauw verbonden zijn en invloed hebben op de inhoud, maar ook invloed hebben op de planning en het tijdpad. Dit komt terug in de mijlpalen planning.

Deze zaken welke met elkaar verbonden zijn, zijn:

- De inrichting van, het programma van eisen en de verhuizing naar ons nieuwe gemeentehuis voorjaar 2022
- De doorontwikkeling van de samenwerking in BNLP verband
- De bezuinigingsopgave waar de gemeente voor staat
- Transformatie van het sociaal domein/visie op de integraliteit binnen het sociaal domein
- Corona tijd, die veel invloed heeft m.b.t. onze taken en werkwijze als organisatie
- De evaluatie van Samen aan Zet (6) en het vervolg hoe we dit borgen in de organisatie nemen we uiteraard ook mee
- De omgevingswet implementatie

Rol en positie van de Gemeente in de samenleving

Onze gemeente bestaat uit verschillende kernen, Nijkerk, Nijkerkerveen en Hoevelaken. De gemeente draagt bij aan het welzijn van inwoners en ondernemers in de gemeente. De taken en werkzaamheden van de gemeente kenmerken zich door een veelheid van producten en wettelijke taken. Dit bepaalt een aanzienlijk deel van de werkzaamheden in de organisatie. We doen ons werk met publiek geld en zijn ons daar (steeds) bewust van. Dat vraagt een extra verantwoordelijkheid van ons om de goede dingen te doen en verstandige financiële keuzes te maken.

Inwoners zijn voor een groot aantal zaken op ons aangewezen en hebben daarbij niet de mogelijkheid om te kiezen voor een andere aanbieder. Ook daar zijn we ons te allen tijde van bewust. We staan open voor ideeën en wensen van inwoners of ondernemers en werken samen daar waar dat kan. De gemeente moet echter ook staan voor het algemeen belang en heeft in die rol en ook wettelijk, de taak om waar nodig handhavend op te treden. We proberen dat wel op een zo klantvriendelijk mogelijke manier te doen. Het is van belang dat we goed in gesprek blijven met inwoners en organisaties om steeds te bepalen wat men zelf kan en waar de steun, ondersteuning of randvoorwaarden van de gemeente voor nodig zijn. We staan midden in de samenleving, zijn een betrouwbare partner, laagdrempelig, benaderbaar en kennen Nijkerk en de belangen en behoeften van onze inwoners.

We hebben in onze gemeente een inclusieve samenleving, iedereen doet mee en voelt zich welkom. Inwoners, organisaties en ondernemers weten wat ze kunnen verwachten van ons en iedereen neemt zo volwaardig mogelijk deel aan de maatschappij. We willen een betrouwbare overheid zijn met een toename van de klanttevredenheid en gelijkmatig verdeeld over de gehele dienstverlening. De waardering voor onze dienstverlening willen we verhogen.

We zijn duidelijk over wat we doen, welk proces we doorlopen en we motiveren onze beslissing. De regels en procedures die we nog hebben, zijn echt nodig en duren zo kort mogelijk. We communiceren in voor iedereen begrijpelijke taal (niveau B1).

Kernbegrippen voor onze dienstverlening, welke de inwoner in al haar rollen mag verwachten, zijn:

- Betrouwbaar
- Flexibel, maar rechtvaardig
- Meedenkend en maatwerk mogelijk
- Snel waar kan, zorgvuldig waar noodzakelijk)

Gemeentelijke organisatie als werkgever

Als gemeentelijke organisatie zijn we werkgever voor een grote en ook diverse groep mensen. Door de veelheid van producten en taken kennen we een brede schakering aan functies, kwaliteiten, kennis en competenties. Onze medewerkers zijn ook divers in samenstelling qua leeftijd, diversiteit en achtergrond.

De steeds veranderende omgeving vraagt van alle medewerkers om zich snel aan te passen. Aan wat de hogere overheden van ons vragen, wat de samenleving of de omstandigheden van ons vragen en wat de bestuurlijke en politieke context waarin zij werken van hen vraagt.

We vragen van onze medewerkers om midden in de samenleving te staan, de gemeente te kennen en te weten wat er speelt.

Kernbegrippen voor onze medewerkers zijn:

- Eigenaarschap
- Verantwoordelijkheid
- Vertrouwen
- Eigen kracht

We richten de organisatie zo in, dat de medewerkers in staat zijn hun werk goed en passend bij de gewenste cultuur en dienstverlening uit te voeren. Waarbij de veelheid van producten, de gewenste kwaliteit en de kosten altijd in een goede verhouding staan.

Doelen en resultaten van de doorontwikkeling van de organisatie

De hoofdzaak is en blijft dat we veel hebben geleerd van de afgelopen periode en de verschillende trajecten. We behouden bij de doorontwikkeling het goede en sturen bij waar dit nodig is. Onze ambitie is dan ook als volgt:

Qua organisatie: *wendbaar qua beleid maar stabiel qua backbone. De huidige tijd, waarin de informatiegraad en digitalisering zich snel door ontwikkelt en verandering de constante is, vraagt dat wij flexibel en wendbaar zijn en ons snel kunnen aanpassen aan veranderingen en nieuwe opgaven.*

Qua dienstverlening: *kiezen voor een dienstverleningsmodel, waarbij de inwoner en ondernemer centraal staan en we rekening houden met de verschillende rollen van de gemeente en de inwoners.*

De gewenste doorontwikkeling levert een organisatie op met:

- Een betere bestuurlijke/ ambtelijke samenwerking.
- Een goed opdrachtgever-/ opdrachtnemerschap inclusief de randvoorwaarden zoals o.a. contractering (projectmatig/programmatisch werken).
- Grip op vraagsturing en vraagarticulatie in relatie tot de capaciteit van de organisatie. (Vraaggericht werken)
- (Manager)informatie naar college en raad en samenleving
- Transparante en controleerbare processen
- Borging van essentiële processen, wettelijke verantwoordingsstaken

We gaan dat als volgt doen:

- Bestuurlijke ondersteuning met één aanspreekpunt per beleidsonderwerp/domein en uniforme en tijdige stukkenstroom en dienstverlening.
- Opheffen van de rollen zorgdrager en controller en deze taken beleggen in de steunstructuur en deze taken professionaliseren. Hierdoor ontstaat er grip op financiën en personeelszaken. De rollen ontwikkelaar en netwerker worden ook opgeheven, want deze horen thuis bij iedere medewerker. De competenties van ontwikkelaar en netwerker zitten eigenlijk in alle functies en medewerkers....
- Integraal denken en doen dat leidt tot integrale adviezen en planvorming. De omgevingswet zal hier een nadere impuls aan geven.
- Eén integrale toegang voor alle diensten en producten, een Nijkerk brede herkenbare dienstverleningsaanpak, *waardoor de klant snel en professioneel geholpen wordt.*
- Heldere processen en (management)informatiestromen door samenhang en samenwerking. (Verantwoording en eigenaarschap duidelijk)
- Talenten worden maximaal benut en doorontwikkeld
- De juiste mens op de juiste plek.

2. Wat moet er gebeuren, wat gaan we doen?

We zijn begonnen met het vormen van de steunstructuur, om regie/coördinatie en leiding te herinrichten en de PFOS-taken (personeel, financiën, organisatie en strategie) te herpositionering, te implementeren en te borgen. De financiële verantwoordelijkheid (als een deel van de managementtaken van de tijdelijke steunstructuur) bijvoorbeeld, gaan we op de juiste niveaus beleggen. Dat wil zeggen, dat de 80 budgethouders verminderen en beheersbaar maken door te benoemen welke verantwoordelijkheid er is voor teamleiders, directie en budgethouders.

Daarnaast zal de steunstructuur het opdrachtgeverschap ontwikkelen voor ICT, HRM, JZ en Financiën. Dit zijn nl. de afgesproken BNLP-portefeuilles, welke ook in de periode van de doorontwikkeling fasegewijs zullen worden toebedeeld en onder functionele aansturing van BLNP zullen komen. De samenwerking en dienstverlening zullen zowel intern als extern moeten verbeteren.

Deze tijdelijke steunstructuur is deels al ontwikkeld en uitgewerkt met behulp van de werkgroep waar ook de OR en GO-zitting in heeft. Het ruimtelijk domein is vooropgegaan, gevolgd door het sociaal domein en de interne- en externe dienstverleningskolom zal op korte termijn moeten volgen.

De transformatie van het sociaal domein zal in de pas lopen met deze doorontwikkeling.

Daarnaast zullen er ook keuzes gemaakt moeten worden m.b.t. het niveau en type dienstverlening in relatie tot de verhuizing naar het nieuwe gemeentehuis in januari 2022. De keuze voor het gezamenlijke Nijkerk brede Dienstverleningsconcept zal zo snel mogelijk door het College genomen moeten worden. De uitwerking per domein, proces en team kan direct aanpalend beginnen, zodat helder wordt waar de Frontofficeprocessen in samenhang het best tot hun recht komen en de Midoffice en Backoffice processen. Vanzelfsprekend wordt ook de samenhang met de bestuursondersteuning, integrale advisering, organisatievraagstukken en strategische vraagstukken opnieuw bekeken.

De keuze voor een type en niveau dienstverlening (dienstverleningsconcept Nijkerk= DVC-Nijkerk) is bepalend voor zowel de inrichting van het nieuwe gemeentehuis, alsook van grote invloed op de inrichting van de organisatie. Denk aan de verschillen in geval een klassiek balie-model met de nadruk op papier en telefonisch contact ten opzichte van b.v. een 'hospitality'-model met de nadruk op een ontvangsthuis, bezoek aan huis/bedrijf en nadruk op digitale mogelijkheden.

Ook zal het nodig zijn om alle teams opnieuw te bekijken en mogelijk taken/mensen/processen te herschikken, zodat er een duidelijke transparante organisatie ontstaat die toekomstbestendig is. Bij dit proces zullen medewerkers en teams intensief betrokken worden. Zij hebben al diverse punten van verbetering aangegeven.

Vanuit het Dienstverleningsconcept Nijkerk zal de ontwikkelbehoefte van de organisatie en de medewerkers worden geïnventariseerd en meegenomen worden in de Persoonlijke ontwikkelgesprekken (POP's). Deze ontwikkelbehoefte zal in eerste instantie vooral bij de Frontoffice worden gevoeld, omdat daar in het directe klantcontact de kleinste wijzigingen direct impact heeft op de Frontoffice-processen, informatiestromen en samenwerkingsrelaties tussen de Frontoffice en andere onderdelen van de organisatie.

De tijdelijke steunstructuur zal naast deze managementtaken ook gezamenlijk uitvoering geven aan de uitwerking van de Dienstverleningsconcept Nijkerk en de implementatie ten behoeve van het nieuwe gemeentehuis. Daarnaast zal de tijdelijke steunstructuur direct na de verhuizing naar het nieuwe gemeentehuis een definitief organisatievoorstel opgesteld hebben. Daarbij zullen medewerkers worden betrokken. Besluitvorming, implementatie en borging van en over dit organisatievoorstel zal na de verhuizing naar het nieuwe gemeentehuis plaatsvinden. De definitieve organisatie moet uiteraard robuust, flexibel en toekomstbestendig moeten zijn. En het voorstel houdt rekening met onze kaders, zoals bijvoorbeeld professionaliteit en vakmanschap, integraal denken en doen, verantwoordelijkheid nemen vanuit klantconcept, eigenaarschap/ondernemerschap, samenwerking, relatie met BLNP als moederorganisatie en de omgevingsvisie. Het dienstverleningsmodel zal al uitgewerkt zijn in het kader van de verhuizing.

Samenvattend:

1. Aanbrengen steunstructuur/ versterken organisatie
2. Keuze dienstverleningsmodel
3. Gefaseerde overdracht dienstenpakket naar BLNP
4. Vervullen vacatures, grip op Personeel, Financieel Organisatie en strategie (PFOS)
5. Transformatie sociaal domein, ruimtelijk domein en Interne & externe dienstverlening, impact qua inrichting en organisatie
6. Opdrachtgeverschap/opdrachtnemerschap implementeren en professionaliseren
7. Ontwikkelplannen en gesprekken medewerkers (Opleidingen/Trainingen)
8. Dienstverleningsovereenkomsten BLNP
9. Bereikbaarheidsafspraken gereed en implementeren
10. Start nieuwe organisatie m.b.t. Front-office en Management
11. Vaststellen nieuwe organisatie inrichting
12. Strategisch personeelsbeleid
13. Implementatie en borging nieuwe organisatie inrichting

3. Mijlpalenplanning

De Mijlpalen zijn momenten waarop iets gereed moet zijn of een besluit genomen moet zijn, zodat het gehele proces in balans de resultaten oplevert, die met elkaar verbonden zijn. Deze mijlpalen dienen als herkenbare tussenstations en ook vormen zij tezamen het kritische pad van het gehele doorontwikkelingsproces. Vanzelfsprekend zullen er ook stap voor stap deelplanningen tussen de stations worden opgesteld.

<u>Tijdpad</u>	<u>Jan 2020</u>	<u>April 2020</u>	<u>Juli 2020</u>	<u>Sept 2020</u>
Verhuizing				DVC vaststellen in SG
BLNP			Start (gefaseerde) Overdrachten diensten- pakketten (zie planningBLNP)	
Doorontwikkeling Organisatie	Start Tijdelijke Steunstructuur Ruimtelijk Domein	Start Tijdelijke Steunstructuur Sociaal Domein	Dienstverlenings- concept (DVC) gereed voor besluitvorming	Start Tijdelijke Steunstructuur I&E Dienstverlenings Domein Opdracht Steunstructuur start Vacatures vervullen i.r.t. beleids prio's

<u>Tijdpad</u>	<u>Jan 2021 juli</u>	<u>Jan 2022 juli</u>	<u>Jan 2023- dec 2024</u>
Verhuizing	Voorlopig en Definitief ontwerp	In gebruik name nieuwe Gemeentehuis (Verhuisd)	
BLNP	PoP-gesprekken gevoerd en ontwikkelbehoefte in kaart Dienstverlenings- overeenkomsten (DVO's gereed)	Bereikbaarheidsafspraken gereed en implementeren	
Doorontwikkeling Organisatie	Start PoP's & trainingen FO medewerkers Nijkerk breed Opdrachtgeverschap implementeren en professionaliseren Akkoord op DVO-BLNP	Start Nieuwe organisatie m.b.t. Front-office en Management Vaststellen nieuwe organisatie inrichting	Start en implementatie Strategisch Personeelsbeleid Implementatie en borging nieuwe organisatie inrichting

4. Betrokken partijen en hun rol in het proces

De rol van de inwoner:

De inwoner weet (in al haar rollen ten opzichte van de gemeente) wat hij/zij kan verwachten en de organisatie en het bestuur maken dit ook waar. Vanzelfsprekend, in overeenstemming met het gekozen type en niveau, welke bij de inwoner bekend is.

Wat ervaart de inwoner (in de 4 verschillende rollen) als resultaat van de doorontwikkeling?

- Een betrouwbare overheid
- Die flexibel én rechtvaardig is
- Meedenkend en maatwerk mogelijk

Snel waar kan, zorgvuldig waar nodig

De rol van de Ondernemingsraad (OR):

De OR is betrokken in de werkgroep die vorm heeft gegeven aan de implementatie van de tijdelijke steunstructuur. De tijdelijke steunstructuur heeft een belangrijke rol om te komen tot een nieuwe structuur. Zij voeren de regie over het proces en het betrekken van de medewerkers. Uiteraard halen we bij de OR en de organisatie in dit deel van het proces ook veel input op. Dit geldt zowel voor inhoud, proces en communicatie/samenwerking (driehoek). Daar waar dat aan de orde is, zal aan de OR om advies gevraagd worden in het kader van de WOR.

Financiën

Wat betekent dit alles financieel?

Om door te ontwikkelen is er incidenteel een bedrag nodig om deze omslag te maken.

1. In het licht van de financiële situatie anno medio 2020 is het bijstellen van de ambities en beleidskeuzes noodzakelijk om weer financieel gezond te worden en op termijn inverdieneffecten in te boeken. Scherpe keuzes zullen nodig zijn terwijl tegelijkertijd de backbone robuust moet worden en blijven en het primaire proces wendbaar moet zijn.
2. Processen op orde
3. Financiering doorontwikkeltraject tot en met december 2024

Uitgangspunten hierbij zijn: een incidenteel bedrag van € 3.350.000 voor een doorontwikkelperiode van september 2020 tot en met december 2024 (zie mijlpalenplanning). Waarbij er geen sprake is van structurele uitbreiding van FTE ten opzichte van de begroting 2021-2024.

Het doorontwikkelbudget is nodig ten behoeve van:

- Versterken van de organisatie € 2.125.000
- Managementinformatie en ICT op orde € 800.000
- Budget ontwikkeling competenties medewerkers, cultuurverandering en opleiding € 575.000
- Friciekosten p.m.

Dekking kan plaatsvinden door aanwending van de algemene reserve. Een nadere indicatieve specificatie van bovengenoemde bedragen over de planperiode vindt u in bijlage 1.

Communicatie

Communicatie is een belangrijk aspect in dit hele doorontwikkelproces. Per mijlpaal in de planning, zal communicatie met de betrokken partijen en de wijze waarop nadrukkelijk worden meegenomen.

Vervolg

Over de voortgang van het plan zullen wij uw raad via de bestuursrapportages en de Jaarstukken rapporteren.

Bijlagen

1. Uitvoeringsinformatie budget Mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie 2020-2024
2. Uitvoeringsinformatie HRM-indicatoren (wordt nagezonden)

Burgemeester en wethouders van Nijkerk,
de secretaris, de burgemeester,

RAADSBESLUIT

Nummer: 2020-057

De raad van de gemeente Nijkerk;

gelezen het collegevoorstel van 14 juli 2020;

b e s l u i t :

1. Kennis te nemen van het mijlpalenplan doorontwikkeling organisatie gemeente Nijkerk.
2. € 3,5 miljoen beschikbaar te stellen voor de incidentele kosten van dit plan gedurende de planperiode van 2020-2024.
3. Deze kosten te dekken door aanwending van de algemene reserve.
4. Kennis te nemen van de uitvoeringsinformatie in bijlage 1 en 2.

Aldus vastgesteld in de openbare vergadering
van de raad van de gemeente Nijkerk d.d. 24 september 2020,

de griffier,

de voorzitter,

mevrouw A.G. VERHOEF-FRANKEN

de heer mr. drs. G.D. RENKEMA