

Scenario's voor raadsdebat

Inleiding organisatieontwikkeling gemeente Twenterand

Met de toename van de complexiteit van opgaves in de samenleving en de dynamiek die daarmee gepaard gaat, is het denken over structuren en manieren van werken in een organisatie in een andere context komen te staan. De kern van dat denken is dat de maatschappelijke opgave meer en meer het leidende principe wordt in de manier van organiseren en inrichten van werkprocessen. Ook binnen de gemeente Twenterand is dit bewustzijn al geruime tijd aanwezig en nader onderzocht.

De huidige organisatieontwikkeling van de gemeente Twenterand is gebaseerd op de inzichten uit de houtskoolschets 'Gemeente Twenterand ontwikkelt door' (2021). In deze houtskoolschets zijn in hoofdlijn de volgende stappen gedefinieerd voor de verdere doorontwikkeling van de organisatie:

- Aanscherpen en doorleven van de missie van de organisatie;
- Formuleren van concrete, integrale en resultaatgerichte strategische doelen en opgaves, inclusief prioriteitstelling wat wanneer wel/niet geleverd kan worden;
- Sturing, structuur en cultuur zijn ondersteunend aan de opgaven.

Begin 2023 heeft het college besloten om integraal aan de slag te gaan met de (door)ontwikkeling van de organisatie, zodat deze wendbaar, flexibel en ondersteunend is aan alle (wettelijke) taken en opgaven die voorliggen.

De volgende doelstellingen zijn door het college voor de organisatieontwikkeling vastgesteld:

- Een benaderbaar, laagdrempelig en daadkrachtig bestuur dat ambtelijk goed ondersteund wordt om te kunnen besturen;
- De wendbaarheid van de organisatie verhogen om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving;
- De organisatie werkt vraaggericht en is onderdeel van de samenleving;
- Vakmanschap, eigenaarschap, persoonlijk leiderschap en professionaliteit zijn de basis van elke medewerker;
- Korte lijnen, heldere rollen, een heldere inrichting van de organisatie, zowel voor het reguliere werk als voor de strategische opgaven: balans tussen 'wat' en 'hoe'.

Deze beoogde organisatieontwikkeling is qua inhoud gemandateerd aan de directie en vanuit een nieuw ontwikkeld programma Organisatieontwikkeling vormgegeven. Het programma is ingedeeld in een aantal fasen, verdeeld over de periode 2023 t/m 2025.

In de huidige fase staat het verder inrichten en doorontwikkelen van de organisatie, de teams en onze professionals centraal. Vanuit continu experimenteren, optimaliseren, leren en verbeteren werken we aan een goede dienstverlening.

Een goed georganiseerde gemeentelijke dienstverlening zorgt ervoor dat inwoners sneller en gemakkelijker toegang hebben tot de diensten die zij nodig hebben. Een wendbare dienstverlening vergemakkelijkt ook de interactie tussen gemeenten en hun inwoners. Dit

kan leiden tot een grotere betrokkenheid, waarbij we beter in staat zijn onze dienstverlening aan te passen aan de behoeften van onze inwoners, zelfs in uitdagende tijden.

Uw raad is gedurende het proces geïnformeerd middels raadsbrieven en informatieavonden. Na de informatieavond in februari heeft u nog een raadsbrief ontvangen met aanvullende informatie over de organisatieontwikkeling.

Organisatieontwikkeling tot 2025 vanuit bestaande middelen

De financiële lijn van het college voor de organisatieontwikkeling is steeds geweest om de kosten en investeringen zoveel mogelijk op te lossen binnen de bestaande middelen. Om te voorkomen dat noodzakelijke investeringen in de organisatie ten koste gaan van reguliere taken of dienstverlening heeft het college afgelopen najaar het volgende besluit genomen:

Waar structurele formatie-uitbreiding noodzakelijk is wordt in 2024 een onderbouwd voorstel in de kadernota opgenomen t.b.v. structurele loonsomverhoging. Daarin wordt eveneens een voorstel meegenomen voor structurele ophoging van het budget vorming en opleiding, zodat er geïnvesteerd kan worden in duurzaam inzetbare medewerkers.

De huidige situatie is dat veel investeringen in de organisatieontwikkeling gedaan zijn vanuit de bestaande middelen. Ook voor 2024 kunnen de meeste investeringen worden gedaan vanuit de bestaande kaders. Niettemin is ook duidelijk dat om de doelstellingen van de organisatieontwikkeling te behalen extra middelen nodig zijn. Deze extra middelen worden deels veroorzaakt door een aantal autonome ontwikkelingen (zoals een nieuwe cao) op het gebied van personeel en organisatie.

Autonome ontwikkelingen separaat via de kadernota

De kosten voor het ophogen van het opleidingsbudget naar 1,4%, de stijging van de loonkosten vanuit de cao en de kosten van het hybride werken (waaronder thuiswerken) zijn ontwikkelingen die geduid worden als 'autonoom' en daarmee niet of nauwelijks beïnvloedbaar zijn.

De stijging van de opleidingskosten naar 1,4% zijn conform de benchmark voor gemeenten van soortgelijke omvang. Bij de begroting 2021 is reeds besloten het opleidingsbudget te verhogen naar 1,8% van loonsom, conform gemeenten van onze omvang. Bij de begroting 2022 is besloten dit eenmalig 1 jaar uit te stellen, waarna geen ophoging meer heeft plaatsgevonden. Het opleidingsbudget is daarmee nagenoeg bevroren terwijl de loonsom is gegroeid.

De stijging van de loonkosten zijn een gegeven vanuit de cao voor gemeenten. De kosten voor hybride werken zijn een gevolg van de herinrichting van het gemeentehuis en geven de verplichting vanuit de arbo-wet en goed werkgeverschap om medewerkers goed te faciliteren bij het thuiswerken. Een groot deel van de geraamde kosten voor het hybride werken worden opgevangen in de bestemmingsreserve personeel. Al deze autonome wijzigingen van personeelskosten worden separaat vermeld in de kadernota.

Een wendbare organisatie begint met de basis op orde

De huidige organisatieontwikkeling geeft invulling aan de hiervoor genoemde doelstellingen van de houtskoolschets 'Gemeente Twenterand ontwikkelt door'. Er wordt gewerkt aan de missie 'excellente dienstverlening', strategische doelen worden geprioriteerd en de sturing

en structuur van de organisatie zijn ondersteunend aan de opgaven. Om deze ingezette koers verder uit te bouwen naar een zowel robuuste als wendbare organisatie is het volgende nodig:

- Extra middelen om de doelen van de houtskoolschets niet ten koste te laten gaan van de reguliere taken en kwaliteit (robuuste organisatie)
- Een slagvaardig bestuurlijk-ambtelijk samenspel om nieuwe ambities en opgaves gezamenlijk te verkennen en tijdig te ondersteunen met realistische doelen en middelen (wendbare organisatie)

Zoals aangegeven zijn veel investeringen om te komen tot een toekomstbestendige organisatie (o.a. nieuwe directeur, concerncontroller, extra teamleiders) door middel van het vervallen van functies en herverdeling van taken reeds opgevangen binnen de bestaande financiële kaders. Een aantal reguliere taken kunnen echter niet binnen de huidige personeelsbegroting worden opgevangen, zonder in te leveren op de kwaliteit van de organisatie (robuuste organisatie). Dit zijn financiële taken, relatiebeheer De Klaampe en Het Punt, taken backoffice sociaal domein en het project herinrichting. Deze taken hebben een financiële omvang van €150.000,- regulier.

Tijdens de informatieavond aan de raad lagen de geraamde kosten ongeveer €100.000,- hoger, maar wegens nieuwe personele mutaties hebben we dit naar beneden kunnen bijstellen.

Scenario's voor het raadsdebat

Om de doelstellingen vanuit de houtskoolschets te kunnen behalen en de ingezette organisatieontwikkeling slagvaardig te kunnen voortzetten zijn regulier extra middelen nodig vanaf 2025. De volgende twee scenario's worden hiervoor ter bespreking aan u voorgelegd.

Scenario 1: Toekomstgericht ondersteunen organisatieontwikkeling vanuit goed werkgeverschap

- *Regulier ophogen opleidingsbudget naar 1,8% van de loonsom om de professionele ontwikkeling van medewerkers structureel en toekomstbestendig te kunnen ondersteunen. Dit betreft een verdere verhoging van het opleidingsbudget van 0,4% van de loonsom (= €70.000,-) ten opzichte van de reeds genoemde autonome stijging van het opleidingsbudget naar 1,4% van de loonsom via de kadernota. Deze ophoging is in lijn met het voornemen uit 2021 om het opleidingsbudget structureel te verhogen naar 1,8%. Ook past dit percentage beter bij de opleidingsbehoefte van een organisatie in ontwikkeling;*
- *Regulier ophogen loonsom met € 150.000 om de doelstellingen van de houtskoolschets en organisatieontwikkeling niet ten koste te laten gaan van reguliere taken, werkdruk en huidige kwaliteit organisatie;*
- *Overige benodigde investeringen en knelpunten in de organisatieontwikkeling worden opgelost vanuit bestaande middelen.*

Financiële omvang scenario 1 = Reguliere uitbreiding personeelsbegroting met 1% (€220.000)

Voordelen van scenario 1:

- De doelstellingen van de organisatieontwikkeling voor een robuuste en wendbare organisatie kunnen worden behaald;
- Investeren in goed werkgeverschap in tijden van een krappe arbeidsmarkt en invulling geven aan het voornemen uit 2021 om het opleidingsbudget structureel te verhogen;
- Organiseontwikkeling gaat niet ten koste van reguliere taken of verhogen werkdruk;
- Een duidelijk kader met ruimte voor college en organisatie om te kunnen handelen;
- Ruimte om vaste dienstverbanden in te zetten in plaats van tijdelijke inhuur (op termijn voordeliger)

Nadelen scenario 1:

- Structurele uitbreiding van de loonsom geeft een verhoogde druk op de totale begroting en overige ambities;
- Deze middelen zorgen alleen voor 'de basis op orde' en goed werkgeverschap, maar zijn 'slechts' faciliterend aan de uitdaging om de realisatiekracht van de organisatie in balans te brengen met de opgaves en bestuurlijke ambities.

Scenario 2: structureel uitbreiden loonsom alleen voor (autonome) ontwikkelingen en nieuwe taken

- *Regulier ophogen opleidingsbudget naar 1,8% van de loonsom om de professionele ontwikkeling van medewerkers structureel en toekomstbestendig te kunnen ondersteunen. Dit betreft een verdere verhoging van het opleidingsbudget van 0,4% van de loonsom (= €70.000,-) ten opzichte van de reeds genoemde autonome stijging van het opleidingsbudget naar 1,4% van de loonsom via de kadernota. Deze ophoging is in lijn met het voornemen uit 2021 om het opleidingsbudget structureel te verhogen naar 1,8%. Ook past dit percentage beter bij de opleidingsbehoefte van een organisatie in ontwikkeling;*
- *Stijging van personele kosten door autonome ontwikkelingen worden zonder ruimte voor professionele ontwikkeling meegenomen in de kadernota;*
- *Benodigde investeringen en knelpunten in de organisatieontwikkeling moeten worden opgelost vanuit bestaande middelen, door prioritering of door het schrappen van taken.*

Financiële omvang scenario 2 = uitbreiding personeelsbegroting (€ 70.000) t.b.v. opleidingsbudget.

Voordelen scenario 2:

- Minder druk op de totale begroting en daarmee ruimte voor overige ambities;
- Financiële ruimte voor (toekomstgerichte) professionele ontwikkeling van medewerkers en daarmee de organisatie.

Nadelen scenario 2:

- Alle bestaande taken + doelstellingen organisatieontwikkeling moeten binnen bestaande capaciteit worden opgevangen en leidt direct tot verhoging werkdruk of het niet uit kunnen voeren van taken;
- Meer tijdelijke inhuur nodig vanuit incidentele middelen (dit is minimaal 1,5 x duurder), omdat de personeelsbegroting vanuit dit scenario ontoereikend is voor het volledig inzetten van vaste dienstverbanden;
- Bestuurlijk-ambtelijke stroperigheid door meer incidentele aanvragen voor capaciteit en middelen bij college en raad.