

Raadsinformatiebrief

Datum	18 juli 2022
Onderwerp	Organisatieontwikkeling 2022
Zaaknummer	Z22 - 252648
Documentnr.	UIT/22 - 497623

Inleiding

De organisatieontwikkeling van de gemeente Vught is voor bestuur en management een belangrijk onderwerp. Wil een organisatie goed functioneren dan zal het moeten inspelen op de interne en externe factoren die van invloed zijn op de kwaliteit van onze organisatie. In deze brief nemen wij u mee in de belangrijkste factoren die wij zien en op welke wijze we daar mee om zijn gegaan en willen gaan. Ons hoofddoel is een hoogwaardige dienstverlening te leveren en verder uit te bouwen. Hiervoor willen wij een flexibele, wendbare en efficiënte organisatie zijn.

Dit laatste is nodig om de wettelijke taken en de bestuurlijke opdracht vervat in coalitieakkoorden en uitvoeringsprogramma's uit te kunnen voeren. Dat vraagt om het kwalitatief en kwantitatief op orde zijn van ons personeelsbestand.

In de afgelopen jaren zijn er meerdere factoren van grote invloed geweest op ons personeelsbestand. Het meest prominent zijn de krapte op de arbeidsmarkt en de komst van Helvoirt in onze gemeente.

Ook onze dienstverlening en werkwijze is onderhevig geweest aan grote veranderingen. Hier zijn het meest prominent, de effecten van de coronacrisis op onze bedrijfsvoering, de nieuwe Omgevingswet en nieuwe taken die onze gemeente heeft gekregen, bijvoorbeeld in de opvang van Oekraïners.

Om deze brief enigszins overzichtelijk te houden gaan we in op de belangrijkste ontwikkelingen binnen de organisatie van de gemeente Vught van de afgelopen tijd. Daarnaast is organisatieontwikkeling is wat ook nooit afgerond is. Met een nieuwe gemeentesecretaris in aantocht wil het college dit naar de organisatieontwikkeling een nieuwe impuls geven. Daarover zullen we u in het tweede halfjaar van 2022 nader informeren.

Inhoudelijk

Algemeen beeld

Voor onze gemeentelijke uitdagingen is een vitale, wendbare en effectieve organisatie nodig. Medewerkers zijn ons kapitaal en onze dienstverlening valt of staat met het hebben van voldoende gekwalificeerd personeel. Aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden (niet alleen het salaris maar het 'hele pakket') zijn een must om goed gekwalificeerd personeel aan te kunnen trekken.

De geschetste ontwikkelingen (corona, krappe arbeidsmarkt) hebben er toe geleid dat we meer dan voorheen werken met jonge starters en externe inhuur. Dat vergt meer energie voor het inwerken van beide groepen op de Vughtse dienstverlening, de overall wijze van werken in onze organisatie als wel op de diverse dossiers.

Wat betreft de jonge collega's is dit een investering in de toekomst en gaat dus op termijn zijn vruchten afwerpen. Ervaren collega's hebben naast het reguliere werk hun handen vol aan het inwerken en zorgen voor de goede overdracht van dossiers. Iets wat met de vele wisselingen van de wacht energie kost. Er is nog veel te doen, maar langzaamaan stabiliseren de cruciale teams zich en zetten wij stappen in de goede richting.

Daarnaast wordt in het kader van dienstverlening nagedacht over, en uitvoering gegeven aan, nieuwe werkprocessen zoals de regiekamer (hierover later meer) en de te ontwikkelen serviceformules in aansluiting bij het werken volgens de Omgevingswet.

Aan onze bereikbaarheid wordt gewerkt. Onderdelen hiervan zijn de introductie van een nieuwe telefooncentrale en bijbehorende werkprocessen rondom bereikbaarheid, een betere benutting van de eerste en tweedelijns kanalen en nieuwe afspraken met betrekking tot rechtstreekse telefonie naar de vakafdelingen. Ook valt controle, monitoring en het verbeteren van onze dienstverlening onder de introductie van de nieuwe telefooncentrale die we eind dit jaar verwachten.

Verder is er een toekomstvisie voor de BOR ontwikkeld, gericht op een effectieve en efficiënte buitendienst, die in staat is om met een hoge mate van servicegerichtheid en kwaliteit de openbare ruimte te beheren. Prettig bij de uitwerking en ontwikkeling van de visie was de hoge betrokkenheid van de medewerkers.

1. Krappe arbeidsmarkt: het werven en behouden van medewerkers

Een van de belangrijkste en ook moeilijkste externe factoren die de ontwikkeling van de organisatie beïnvloeden, is de krappe arbeidsmarkt.

De afgelopen twee jaar heeft de nadruk gelegen op het werven en selecteren van nieuwe medewerkers. In de huidige markt is dat niet altijd eenvoudig, maar we kunnen stellen dat we de meeste vacatures uiteindelijk goed hebben ingevuld. Toch zijn er hierdoor soms ook vertragingen opgetreden, zoals bijvoorbeeld bij de in het project Isabellaveld.

Dat wij in zijn algemeenheid functies goed ingevuld krijgen heeft te maken met onze adequate arbeidsvoorwaarden, goede uitstraling van de gemeente en organisatie, en de mooie uitdagingen die er liggen voor 'young professionals'. Dat betekent wel dat we vaker fungeren als 'doorstroomstation' voor talentvolle medewerkers, te vergelijken met de rol die Ajax en PSV hebben in het Europese voetbal. Dat is de realiteit en het is daarom onze taak ze zolang mogelijk te houden door 'de achterdeur goed dicht te houden'. Dat doen we door het 'binden en boeien' van medewerkers. Hiervoor lichten we de twee belangrijkste en recente ontwikkelingen uit:

a. Arbeidsvoorwaarden: de Vught Academy

In het kader van 'binden en boeien' is het belangrijk dat je als werkgever mogelijkheden tot ontwikkeling aanbiedt. Daarom hebben we dit jaar de 'Vught Academy' geïntroduceerd. Dit is een breed instrument (applicatie) om onze medewerkers in- en extern op te leiden, Vught te leren kennen en te voorzien in interne kennisoverdracht en coaching. Elke medewerker kan in de Academy zijn eigen ontwikkelingsportfolio opbouwen.

b. Arbeidsvoorwaarden: Hybride werken

Bij 'binden en boeien' hoort ook het zogenaamde hybride kunnen werken ofwel 'tijd en plaats onafhankelijk'. Dus zowel fysiek (kantoor) als digitaal (Teams). De praktijk laat zien dat dat vooral thuis of op kantoor is.

De mate waarin thuis of op kantoor wordt gewerkt, hangt af van de situatie, de functie, het team en van de persoon. Er kan thuis geconcentreerd gewerkt worden, werk en privé kan beter op elkaar afgestemd worden, er zijn meer regelmogelijkheden in het werk en er is minder reistijd en reisbewegingen. Dat alles gecombineerd met de sociale contacten, de professionele werkafstemming en de (in)formeel overleggen op kantoor is een moderne arbeidsvoorwaarde die niet meer weg te denken is uit ons pakket.

2. De komst van Helvoirt: een uitbreiding van het ambtelijk apparaat

Zoals de Vughtse gemeenschap een warm welkom voor Helvoirt wilde verzorgen, heeft de organisatie dat ook willen doen voor de collega's die vanuit de gemeente Haaren overkwamen naar onze organisatie. Alleen kwamen er vanuit Haaren niet alleen collega's over, maar ook vacatureruimte, waar de onder 1 genoemde factor natuurlijk ook van op van toepassing was.

Onze organisatie heeft er op een informele manier voor gezorgd dat medewerkers de inwoners, voorzieningen en uitdagingen van het dorp Helvoirt en het buitengebied kennen. We hebben veel tijd en energie gestoken in de zogenoemde warme overdracht. En anderhalf jaar na de samenvoeging kunnen we stellen dat het integreren van Helvoirt in onze organisatie tot weinig problemen heeft geleid. Daarmee is Helvoirt voor onze organisatie gelijkwaardig een van de drie kernen van onze gemeente.

3. Re-boarding: gevolgen beperkende maatregelen ter bestrijding van de corona-pandemie

Het kan bijna niet anders dan dat we corona aanhalen als de belangrijkste factor die de ontwikkeling van de onze organisatie de afgelopen twee jaar heeft beïnvloed. Pas dit jaar zijn de beperkingen op het naar kantoor komen vervallen. Er is in de afgelopen corona-jaren veel gebeurd.

De grootste impact was natuurlijk het verplichte thuiswerken. Onze organisatie had de basisrandvoorwaarden voor thuiswerken gecreëerd. Thuiswerken betekende in de praktijk vooral incidenteel thuiswerken. Structureel thuiswerken kwam, vanwege het in stand moeten houden van de publieke dienstverlening, minder vaak voor.

De grootste veranderingen door de beperkingen werden vooral gevoeld in het integraal samenwerken aan maatschappelijke opgaven, samen sparren in een groep blijkt online lastig. En daarnaast verschoof voor een deel van onze medewerkers de dagelijkse werkzaamheden,

omdat er uitvoering moest worden gegeven aan de taken die voortkwamen het organiseren van de beperkende maatregelen van ter bestrijding van de corona-pandemie. Daarbij hebben we onze inwoners en ondernemers zo goed mogelijk terzijde willen staan.

Om de nasleep van corona voor de organisatie te verzachten en goed op te vangen zijn we volop bezig met de zogenaamde 're-boarding' van onze medewerkers. We laten ze opnieuw kennis maken met hun werkgever en (nieuwe) collega's: ontmoeting, echte, professionele kennismaking, training, begeleiding op de werkvloer en het opfrissen dan wel live meenemen in de Vughtse werkwijze. De jaren van weinig ontmoeting en online introducties worden ingehaald.

4. Regiekamer: voorbereiding Omgevingswet

De Omgevingswet is een externe factor (wetgeving) maar geeft ook direct de mogelijkheid om de gewenste verbetering aan te brengen in de dienstverlening betreffende de behandeling van ruimtelijke initiatieven.

In dat kader heeft de directie in september 2021 ingestemd met het verbeterplan voor de afdeling Ontwikkeling. Hierin wordt een (reeds beproefde) nieuwe werkwijze beschreven voor het adequaat behandelen van ruimtelijke initiatieven. Hiermee voldoet de organisatie tevens aan een van de vereisten uit de Omgevingswet. De nieuwe werkwijze wordt omschreven als het 'regiekamermodel'.

a. Regiekamer: de doelen

Het regiekamermodel is een praktische werkwijze die zich richt op de integrale beoordeling van wenselijkheid en 'kansrijkheid' van ruimtelijke vragen aan de voorkant van het proces. Dus na binnenkomst van de vraag. Daarnaast zorgt de politiek, bestuurlijk gekozen investering in (nieuwe) beleidskaders ervoor dat we in staat zijn om tot integrale, kwalitatieve en consistente afwegingen van initiatieven te komen.

Het geeft de mogelijkheid om de volgende verbeteringen door te voeren:

- Meer grip op de wijze waarop initiatieven de organisatie binnenkomen;
- Meer aandacht voor de initiatief- en definitiefase (de voorkant). Projectmatig werken komt hiermee meer tot zijn recht;
- Een betere integrale afweging aan de voorkant. Dit sluit aan op de Omgevingswet;
- Minder energie steken in niet wenselijke en/of kansloze initiatieven. De nieuwe werkwijze levert tijdsparing op;
- Het opstellen en hanteren van efficiëntere processen om te komen van vraag naar antwoord;
- En betere regie op projecten waardoor de uitkomst/realisatie minder onzeker is.

b. Regiekamer: hoe werkt het?

In een *verdeelteam* worden de verschillende typen ruimtelijke initiatieven verdeeld in vier zogenaamde 'mandjes'.

- Mandje 1 → past in het bestemmingplan kan direct afgedaan worden met een omgevingsvergunning;

- Mandje 2 → een eenvoudige vraag waarvoor een kortlopende afwijkingsprocedure nodig is (bv kruimelgevallen);
- Mandje 3 → ruimtelijk meervoudig complex vraagstuk;
- Mandje 4 → Gebiedsontwikkeling, meerdere zelfstandige initiatieven die aan elkaar hangen in een afgebakend gebied, maatwerk.

In de Regiekamer worden alleen de mandjes 3 en 4 initiatieven besproken.

c. Regiekamer: samenstelling

De Regiekamer heeft een voorzitter en een secretaris. De secretaris maakt de agenda en wint vooraf de adviezen in van de beleidsadviseurs op basis van een zogeheten quickscan. Deze quickscan wordt besproken met de portefeuillehouder. De bestuurlijke opvatting wordt meegenomen naar de Regiekamer. In de Regiekamer nemen beleidsadviseurs vanuit de relevante vakdisciplines. Zij buigen zich tijdens een regiekamersessie over *concrete* ruimtelijke initiatieven van meervoudige, complexe aard en/of een gebiedsontwikkeling.

Vanuit de Regiekamer wordt advies gegeven op de betreffende initiatieven/vraagstukken. Het advies van de Regiekamer op mandjes 3 initiatieven wordt voorgelegd aan het college. Op basis van het genomen besluit krijgt initiatiefnemer duidelijkheid over zijn aanvraag.

De mandjes 4 initiatieven worden intern uitgezet bij het cluster Gebiedsontwikkeling. Het advies van de Regiekamer helpt bij de verdere uitwerking van het initiatief. Maatwerk kan worden geleverd door gebruik te maken van de 'atelierfunctie' van de Regiekamer waarin samen met de initiatiefnemer het plan verder wordt uitgewerkt tot een voldragen initiatief.

d. Regiekamer: eerste bevindingen

We ervaren de regiekamer als een behulpzaam instrument bij het behandelen van ruimtelijke initiatieven. Door gebruik te maken van bestaande overlegstructuren is het implementeren van het proces van de Regiekamer vlot en snel verlopen. De behandeling van aanvragen verloopt sneller en duidelijker. Die ervaringen leiden ertoe op de ingeslagen weg door te gaan en waar nodig te komen tot verdere verfijning.

5. Nieuwe taken: Oekraïne

Een bij uitstek onvoorziene externe factor die een beroep doet op de ambtelijke organisatie is de oorlog in Oekraïne. Als gemeente hebben wij namelijk de taakstelling om voor minimaal 96 Oekraïense vluchtelingen een zogenaamd gemeentelijk opvang centrum in te richten en te exploiteren. Wij dienen te voorzien in de levensbehoeften als bed, brood, bad, registratie, onderwijs, vervoer, werk, sport. Ook hebben wij een grote zorgplicht ten aanzien van de particuliere opvang. Wij fungeren als vraagbaak (en vervolgens soms schakelend, soms probleemoplossend, soms verbinding leggend, sturing gevend) voor zéér uiteenlopende ideeën, oplossingen, initiatieven, gedachten en vragen.

Dit vraagt dat onze organisatie snel schakelt en de juiste mensen aan de lat zet om deze nieuwe taken op te pakken. Naast externe inzet is hierbij een vaste groep medewerkers betrokken vanuit de aard van hun functie en/of zijn zij gevraagd om als projectleider te

fungeren. We zetten onze medewerkers hierbij in op hun talent, zodat medewerkers een uitdaging zien in deze nieuwe taken.

6. Wet open overheid

Nog een externe (wettelijke) factor van belang is de Wet open overheid die in 2022 in werking is getreden. Deze wet schrijft voor dat meerdere informatiecategorieën op termijn actief openbaar moeten worden gemaakt.

Mooi is in dat kader dat ons college drie kernwaarden heeft geformuleerd waarvoor het staat: open, betrokken en optimistisch. De eerste twee sluiten namelijk perfect aan bij de doelstelling van de Wet open overheid (Woo).

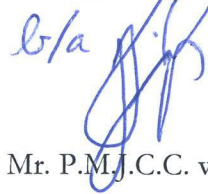
Bij de kernwaarde 'open' loopt Vught voorop en gaat zij verder dan de wet voorschrijft. Sinds de zomer van 2021 maakt Vught alle bestuurs-stukken (agenda, besluitenlijst en onderliggende stukken) actief openbaar. Dit biedt voor iedereen een betere toegang tot onze overheidsinformatie. Dit is ook landelijk opgevallen. In meerdere (regionale en landelijke) presentaties is aandacht geweest voor de Vughtse aanpak van de implementatie van de Wet open overheid en de openbaarmaking van de bestuurs-stukken. Vught was een van de vijf genomineerden voor de aanmoedigingsprijs 'Open dossier' tijdens een sessie met de regeringscommissaris informatiehuishouding en de staatssecretaris koninkrijksrelaties en digitalisering, gewijd aan de inwerkingtreding van de Wet open overheid.

De komende jaren hebben we de taak om steeds meer categorieën van informatie actief openbaar te maken.

Tot slot

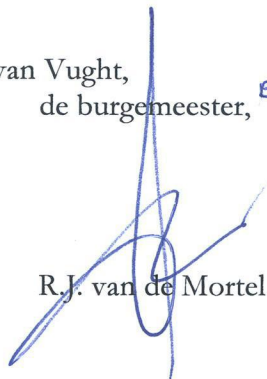
Organisatieontwikkeling is dynamisch en telkens als we een stand van zaken maken is die snel weer verouderd. Zo hoort het ook te zijn; de organisatie dient continu in beweging te zijn en te streven naar het doel: Een wendbare en kwalitatief hoogwaardige organisatie zijn die de inwoners van Vught optimaal bedient. Enkele beschreven activiteiten zullen in de komende tijd verder ontwikkeld worden en er zullen nieuwe bijkomen (begroting 2023). In ieder geval hopen we u met deze RIB meer inzicht gegeven te hebben in de staat waarin de organisatie nu verkeert.

Burgemeester en wethouders van Vught,
de secretaris (wnd),



Mr. P.M.J.C.C. van Lindt

de burgemeester, ^{BA}



R.J. van de Mortel