



## **Eindrapport Programma Organisatieontwikkeling**

November 2023

Natacha van Eck

Programmamanager Organisatieontwikkeling

## Inhoudsopgave

1. Managementsamenvatting	3
2. Inleiding	7
3. Aanleiding	8
4. Doorontwikkeling organisatie	12
5. Aanpak	17
6. Inzicht in de sporen	10
7. Middelen	25
8. Resultaten en conclusies	28

# 1. Managementsamenvatting

Om de ambtelijke organisatie van de gemeente Steenberg en toekomstbestendig te maken en te blijven voldoen aan de eisen en verwachtingen van de samenleving is in 2019 gestart met een ingrijpende transitie.

De organisatie heeft vervolgens te maken gekregen met tal van uitdagingen op zowel regionaal, landelijk als lokaal niveau. De moeilijke arbeidsmarkt, de toenemende druk door verschillende crises en het behouden van een heldere koers in een snel veranderende omgeving, waren slechts enkele vraagstukken.

## 1.1. Herijking van de organisatietransitie

Als gevolg hiervan stelden we onszelf in 2022 de vraag of de ingevoerde organisatiestructuur nog wel aansloot bij de wendbaarheid die de maatschappij van ons vraagt. Het antwoord hierop was helder; er was een herijking van de transitie noodzakelijk.

Het raadsakkoord 'Van ambitie naar actie' (juni 2022) legt voor deze herijking een belangrijke basis door aandacht te vragen voor regionale samenwerking, het maken van de slag van een beheer- naar ontwikkelorganisatie en het verbeteren van de dienstverlening aan de gemeenteraad, zoals kwaliteit van stukken en het naleven van termijn en beantwoording van vragen. Hierbij geeft de raad het college de ruimte om te zoeken naar creatieve oplossingen en vraagt ze de algemeen directeur om de gemeenteraad twee keer per jaar te informeren over de voortgang van de organisatieontwikkeling.

Om daarbij goed in beeld te krijgen waar de organisatie staat als gevolg van de coronacrisis en de effecten hiervan op de organisatie heeft het organisatieadviesbureau Seinstra & Partners in het voorjaar van 2022 in opdracht van het college een interne analyse uitgevoerd.

Het bestuursakkoord en de analyse waren voor het college aanleiding om van de organisatieontwikkeling een collegeprioriteit te maken, waardoor de transitie in een volgende versnellingsfase gebracht kon worden. Een versnelling waarin een heldere organisatiekoers centraal staat, de kwaliteit en omvang van de formatie/bezetting goed te belicht wordt, de werkprocessen en organisatiestructuur geoptimaliseerd worden en de opdracht van de gemeenteraad integraal wordt meegenomen.

## 1.2. Programma Organisatieontwikkeling geeft sturing aan de versnellingsfase

Het programma Organisatieontwikkeling is in de tweede helft van 2022 gestart en loopt tot 1 december 2023 en geeft met haar programmadoelen sturing aan dit proces. De focus ligt op het verbeteren van het bestuurlijk-ambtelijke samenspel, het ontwikkelen van de beheerorganisatie naar een ontwikkelorganisatie, het verbeteren van de bedrijfsvoering en de herinrichting van het gemeentehuis.

Het beantwoorden van de hoe-vraag op o.a. verbeteren van processen, talentgericht werken, datamanagement, samenwerking, positionering, de arbeidsmarkt én het vasthouden van de koers stond vanaf het begin centraal. Het belang van het koershouden werd nog eens benadrukt bij het vertrek van het gehele vaste management in 2023. Door koers te blijven houden zijn veel van de afgesproken inspanningen uit het programma behaald en zijn stappen gezet naar een wendbare organisatie.

### *Bestuurlijk ambtelijk samenspel*

De totale kwaliteit van het bestuurlijk ambtelijk samenspel is aanzienlijk verbeterd, maar het belang ervan blijft onverminderd hoog. Gedurende het programma hebben we de beeldvormende informatieavonden geïntroduceerd met als resultaat dat ambtenaren en raadsleden vaker direct met elkaar in contact staan. De raad is daarnaast op meerdere momenten mondeling en schriftelijk op de hoogte gebracht van de voortgang van het programma. Het invoeren van afstemmingstafels waarop portefeuille-overstijgende vraagstukken worden besproken en de verbetering van de kwaliteit van advisering hebben geholpen in een duidelijkere rolverdeling binnen het management, de medewerkers en de portefeuillehouders. Daarnaast is gestart met het vereenvoudigen van het interne proces van raadsvragen, krijgen de griffie en de raadsleden betere ondersteuning van de ambtenaren en geeft het presidium aan dat de kwaliteit van de stukken en het naleven van de termijnen en beantwoording van vragen verbeterd zijn.

### *Regionale samenwerking*

Steenbergen speelt vanwege zijn agrofood-wortels en ontwikkelingen een belangrijke ambassadeurs-rol in de regio. De position paper die is opgesteld, heeft ons koers en daarmee inzicht gegeven hoe we slim kunnen aanhaken op de, voor ons, positieve ontwikkelingen in de regio. De agenda van de Economic Board en de propositie van de Regiodeal laten zien dat de regio zich steeds beter kan identificeren als (brede) plantaardige regio, waar toonaangevende ontwikkelingen plaatsvinden, maar waar ook nog zorgenpunten zijn. In haar nieuwe agenda heeft de Economic Board West Brabant (EWBW) plantbased benoemd als waardevol focuspunt voor de toekomstige ontwikkeling van de Regio West Brabant (RWB). In het verlengde van deze ambassadeurs-rol hebben op initiatief van de burgemeesters van Steenbergen en Halderberge een aantal collegeconferenties plaatsgevonden (o.a. bij Cosun) om ook de strategische ontwikkeling van de Stedelijke Regio West-Brabant West te bespreken. Ook hierin pakt Steenbergen de handschoen op.

### *Een ontwikkelorganisatie met aandacht voor de sturing, inrichting en cultuur*

Externe factoren zoals de arbeidsmarkt bepalen mede of we ons vaste personeel kunnen behouden. In een overspannen arbeidsmarkt is het eenvoudig om van baan te veranderen. Daarom is het onze taak om medewerkers aan ons te binden door plaats- en tijdonafhankelijk te werken mogelijk te maken, samen te werken met regionale partners, goede opleidingen te bieden en elkaars talenten te benutten. In het programma hebben we hier veel aandacht aan het binden en boeien en daar gaan we mee door. We slagen er goed in om de bezetting in te vullen en steeds vaker met vast personeel. Een uitdaging blijft om vast personeel te werven dat hoog is opgeleid met enige jaren ervaring. Er is een strategisch opleidingskoers voor de komende jaren vastgesteld die gericht is op het toekomstig bestendig maken van ons personeelsbestand. Daarnaast is er een visie op sturing opgesteld, met als doel om vanuit een heldere rolverdeling de gewenste richting in de lijnsturing en het gewenste resultaat op programma's en projecten scherp te definiëren. De verfijning van de structuur ronden we voorjaar 2024 af. Dit doen we op basis van een in 2023 gestarte personeelsschouw en benchmark, zodat we de komende jaren goed in beeld blijven houden of onze formatie passen bij onze gemeentelijke kenmerken en opgaven. Op onderdelen waar een tekort aan kwaliteit is of de werkzaamheden niet bijdragen aan het behalen van onze doelen, moeten we doorpakken. Het is een voortdurend proces in een organisatiestructuur die gericht is op ontwikkeling in tegenstelling tot beheersing. De vitaliteitsregeling waardoor ouderen uit onze organisatie met een gunstige regeling eerder met pensioen konden gaan, heeft ruimte gemaakt voor een andere samenstelling van onze organisatie; jonger en breder inzetbaar. In 2018 (cijfers SPP 2018) zaten we op 65% boven de 45 jaar en nu op 58% boven de 45 jaar.

### *Verbeteren van de bedrijfsvoering*

De bedrijfsvoering verbeteren, doorontwikkelen en tegelijkertijd 'de winkel openhouden' is een flinke uitdaging en vroeg om een passende aanpak. Door het niet bij plannen te laten maar de afspraken direct en rechtstreeks in het werk te implementeren, zorgen we ervoor dat men al lerende werkt aan een betere bedrijfsvoering. Bij het invoeren van nieuwe afspraken of het vernieuwen van processen hebben we ons aangepast aan het tempo dat de organisatie aankan. We hebben stappen gezet op onder andere de klanttevredenheid (8,4!), verbetering van het inkoopproces, HR-processen en betrouwbaarheid en validiteit van data, maar we zijn er nog niet. Er moet nog veel gebeuren, maar door goed toe te blijven zien op de kwaliteit en hierbij de Visie op bedrijfsvoering als leidraad te hanteren zijn er nog mooie stappen te maken.

### *Herinrichting van het gemeentehuis*

Onderzocht is of een herinrichting van het gemeentehuis qua functionaliteit en beleving naadloos aan kan sluiten bij de veranderingen in de samenleving en de organisatie. In nauwe samenwerking met de organisatie is een schetsplan opgeleverd voor de begane

grond, inclusief raadzaal, eerste en tweede verdieping. Dit schetsplan bevat mooie en gedragen concepten die meegenomen kunnen worden bij toekomstige herinrichtingsvraagstukken van (onderdelen) van het gemeentehuis. Bij de uitwerking van de motie in 2024 voor herinrichting van de raadzaal en verhuizing van Vraagwijzer naar het gemeentehuis is dit goed basismateriaal.

### 1.3. Vasthouden aan de ingeslagen weg

Het programma Organisatieontwikkeling eindigt op 1 december 2023. Het is belangrijk om te benadrukken dat de gemeente Steenbergen, ondanks de voortgang die geboekt is in het programma Organisatieontwikkeling, nog niet op haar eindbestemming is aangekomen. Het vasthouden aan de koers en sturingsprincipes, een goede balans tussen de bestuurlijke- en organisatiedoelen, het blijvend investeren in de bedrijfsvoering en de kwaliteit van de medewerkers, optimaliseren van proces- en projectmanagement en de oprechte aandacht voor eenieder die werkt in en voor onze organisatie blijft een continue uitdaging.

## 2. Inleiding

Dit rapport geeft een overzicht van de voortgang die de gemeente Steenberghe heeft geboekt sinds de start van het programma Organisatieontwikkeling. Het belicht de successen, maar ook de uitdagingen die nog moeten worden overwonnen. Het laat zien hoe de gemeente werkt aan een sterkere en meer flexibele organisatie, die beter is toegerust voor de toekomst.

In 2019 is gestart met de transitie van de organisatie. Toen in 2020 de coronapandemie uitbrak en snel gevolgd werd door meerdere hardnekkige crises, zoals de oorlog in Oekraïne, de opvang van asielzoekers en statushouders en de stikstofproblematiek stelden we onszelf in 2022 de vraag of de ingevoerde organisatiestructuur nog wel aansloot bij de wendbaarheid die de maatschappij van ons vraagt.

Het raadsakkoord 'Van ambitie naar actie' (juni 2022) gaf richting door aandacht te vragen voor regionale samenwerking, het maken van de slag van een beheer- naar ontwikkelorganisatie en het verbeteren van de dienstverlening aan de gemeenteraad, zoals kwaliteit van stukken en het naleven van termijn en beantwoording van vragen. Hierbij geeft ze het college de ruimte om te zoeken naar creatieve oplossingen en vraagt ze de algemeen directeur om de gemeenteraad twee keer per jaar te informeren over de voortgang van de organisatieontwikkeling.

En om goed in beeld te krijgen waar de organisatie staat en wat er nodig is om de ambities te realiseren in een wereld die niet stil staat, heeft het organisatieadviesbureau Seinstra & Partners in het voorjaar van 2022 een analyse uitgevoerd.

Hierin staan de volgende conclusies opgenomen:

- Het samenspel tussen Raad-College-Ambtelijke organisatie kan en moet veel beter
- De organisatie staat er anno 2022 nog niet goed voor
- De huidige organisatieontwikkeling lijkt te stagneren als gevolg van de coronacrisis
- De organisatie is nog te veel beheersmatig georganiseerd, zowel in aansturing als in processturing. Werken vanuit de bedoeling vraagt om een meer ontwikkelgerichte organisatie. Iets wat we bij de aanpak van de diverse crises wel voor elkaar kregen.

Genoeg aanleiding voor het college van Burgemeester en Wethouders om de volgende versnellingsfase van de transitie in te gaan. Het programma Organisatieontwikkeling is in de tweede helft van 2022 opgestart en geeft met haar programmadoelen sturing aan het proces. De focus ligt op het verbeteren van het bestuurlijk-ambtelijke samenspel, het ontwikkelen van de beheerorganisatie naar een ontwikkelorganisatie, het verbeteren van de bedrijfsvoering en de herinrichting van het gemeentehuis. De volgende hoofdstukken gaan in op de aanleiding, de opdracht, de behaalde resultaten en conclusies.

## 3. Aanleiding

### 3.1. 2019 'Start transitie organisatie'

In 2019 is gestart met de transitie van de organisatie. Deze was bedoeld om beter in te kunnen spelen op de veranderingen in de samenleving, de inhoudelijke ambitie van de gemeenteraad en de veranderde rol van de gemeentelijke overheid. Richtinggevend voor de transitie is de in oktober 2017 vastgestelde organisatievisie en de sturingsfilosofie uit januari 2018 (Plan van Aanpak Reorganisatie). Deze sturingsfilosofie is gebaseerd op het directiemodel en opgavengericht werken en bracht nieuwe functies en een andere werkwijze met zich mee. In het eerste kwartaal van 2019 zijn de managementfuncties ingevuld en de noodzakelijke regelingen aangepast. Vervolgens is aandacht besteed aan onder meer processen, middelen en medewerkers waarin de volgende missie, visie en bijbehorende kernwaarden centraal staan.

**De missie:** *We gaan voor een gemeente Steenbergen waar het prettig wonen, werken en recreëren is. Een plek waar je jezelf kunt zijn. Daar werken we samen aan.*

**De visie:** *We staan midden in de samenleving. We geven samen met de inwoners en ondernemers invulling aan ons werk. We luisteren, zijn aanspreekbaar en nemen verantwoordelijkheid. We houden rekening met de verschillende belangen en de gevolgen voor de toekomst. De eigen kracht en betrokkenheid van de samenleving zijn hierbij het uitgangspunt. We ondersteunen waar dit moet en laten los waar dit kan. We streven na dat iedereen snel, eenvoudig en betrouwbaar zaken met ons kan doen tegen acceptabele kosten. We leveren maatwerk waar standaard niet volstaat. Dit kan voor iedereen anders ingevuld worden. We zijn een professionele partner voor ons bestuur. We ontwikkelen ons continu en werken slim samen.*

**Kernwaarden:**

Kernwaarden die in een organisatie verankerd zijn vormen de verbinding tussen de werknemers en de organisatie. Kernwaarden die geleefd worden dragen bij aan het behalen van de organisatiedoelen. De organisatie heeft in oktober 2017, samen met de missie en visie, drie kernwaarden bepaald: 'betrokken', 'samenwerken', 'wendbaar'.



### 3.2. Begin 2020: 'Crises'

Begin 2020 brak de coronapandemie uit. Een lastige periode met beperkingen en onzekerheden voor onze inwoners, partners, bestuur en onze medewerkers. We kwamen als kleinere organisatie tijd en mensen tekort om alle ballen in de lucht te houden. Het beheersen van zo'n langdurige crisis vraagt heel veel, van iedereen. Zeker omdat we tegelijkertijd onze dagelijkse werkzaamheden zo goed mogelijk wilden blijven uitvoeren en onze ambities wilden waarmaken. De fase in de transitie van doorpakken op processen, middelen en medewerkers kreeg daardoor minder aandacht. We raakten achter op de personele transitie en ook de uitvoering van allerlei plannen liep vertraging op.

En dit was niet de enige crisis. Sinds corona kampen we in ons land met hardnekkige en langdurige crises die ook hun weerslag hebben op onze inwoners en onze organisatie. De oorlog in Oekraïne, de opvang van asielzoekers en statushouders, de stikstofproblematiek en de boerenprotesten, de overspannen huizenmarkt, onbetaalbare energieprijzen, een ongekende inflatie en de krapte op de arbeidsmarkt hebben een groot effect op ons dagelijks leven en werken.

Als gevolg hiervan stelden onszelf de vraag of de ingevoerde organisatiestructuur nog wel aansloot bij de wendbaarheid die deze maatschappelijke vraagstukken van ons vraagt. Daarom hebben we een analyse laten uitvoeren om te bezien waar we nu staan als gevolg van de coronacrisis en de effecten hiervan op de organisatie.

### 3.3. Voorjaar 2022: 'Werken vanuit de bedoeling'

#### 3.3.1. Analyse

Om goed in beeld te krijgen waar de organisatie staat en wat er nodig is om de ambities te realiseren in een wereld die niet stil staat, heeft het organisatieadviesbureau Seinstra & Partners in het voorjaar van 2022 een analyse uitgevoerd. De zogenaamde thermometer.

Er zijn diverse gesprekken gevoerd en deze hebben geleid tot een programmaplan met bijlagen (houtschoolschets en opbrengst tussentijdse doorlichting). Hierin staat de volgende conclusies opgenomen:

- Het samenspel tussen Raad-College-Ambtelijke organisatie kan en moet veel beter
- De organisatie staat er anno 2022 nog niet goed voor
- De huidige organisatieontwikkeling lijkt te stagneren als gevolg van de coronacrisis

- De organisatie is nog teveel beheersmatig georganiseerd, zowel in hiërarchische aansturing als in processturing. Werken vanuit de bedoeling vraagt om een meer ontwikkelgerichte organisatie. Iets wat we bij de aanpak van de diverse crises wel voor elkaar kregen.

### Inrichtingsplan

Er is vervolgens een inrichtingsplan opgesteld, waarvan de inhoud is bepaald op basis van gesprekken met medewerkers en management. Hiervoor zijn meerdere groepsgesprekken gevoerd. Dit waren constructieve gesprekken waarbij medewerkers ook spontaan aangaven ambassadeur te willen zijn. Het Inrichtingsplan is een verdere uitwerking van de houtskoolschets en gaat over werking, sturing en inrichting van de organisatie. Het inrichtingsplan geeft een eerste aanzet HOE we een ontwikkelorganisatie kunnen worden.

### 3.3.2 Raadsakkoord: 'Van ambitie naar actie'

Op 14 juli 2022 is het coalitieakkoord van ambitie naar actie vastgesteld in de raad. Daarmee is het een raadsakkoord geworden. De raad onderschrijft de noodzaak tot doorontwikkeling en daarmee het werken vanuit de bedoeling. Over de ambtelijke organisatie en huisvesting staat opgenomen:

#### *Ambtelijke organisatie in ontwikkeling*

De rol van de gemeente verandert snel. Regionaal samenwerken is noodzakelijk en van groot belang voor het bereiken van onze ambities. De ambtelijke organisatie moet daarvoor de slag maken van een beheer- naar ontwikkelorganisatie. Ook de dienstverlening richting de gemeenteraad kan soms beter. Vooral als het gaat om de kwaliteit van de stukken, het naleven van termijnen en de beantwoording van vragen. We zijn ons ervan bewust dat we te maken hebben met een krappe arbeidsmarkt. Dat betekent dat we moeten zoeken naar creatieve oplossingen en hier willen we ook de ruimte voor bieden. Aan de algemeen directeur vragen we om de gemeenteraad twee keer per jaar te informeren over de voortgang van de organisatieontwikkeling.

#### *Gemeentehuis ook als huis van de gemeenschap*

Het gemeentehuis is meer dan alleen een werklocatie voor ambtenaren en bestuurders; het moet ook een functie krijgen als één van de centrale plaatsen voor cultuur die onze gemeente rijk is. Denk hierbij aan voorstellingen en exposities. Dit mag alleen niet concurrerend zijn met andere voorzieningen binnen onze gemeente. De zes kernen van de gemeente moeten ook duidelijker zichtbaar zijn in het gemeentehuis dan nu het geval is.

### 3.3.3 Collegeprioriteiten

Vanuit deze opdracht van de gemeenteraad en de genoemde interne analyse zijn door het college negen collegeprioriteiten bepaald, waaronder de prioriteit Organisatieontwikkeling: “De gemeente staat aan de vooravond van de realisatie van nieuwe grote ambities er is veel groeipotentieel. Dit vraagt onder andere om een heldere organisatiekoers, heroriëntatie op de kwaliteit en omvang van de formatie/bezetting en optimalisatie van werkprocessen en organisatiestructuur”.

Het programma Organisatieontwikkeling is in de tweede helft van 2022 opgestart en geeft met haar programmadoelen sturing aan het proces. In het volgende hoofdstuk wordt hierop ingegaan.

## 4. Doorontwikkeling Organisatie

### 4.1. Opdracht Programma Organisatieontwikkeling

De opdracht van de gemeenteraad en de resultaten van de interne analyse van Seinstra & Partners zijn input voor de verdere doorontwikkeling van de ambtelijke organisatie tot een wendbare en adaptieve organisatie; een organisatie die zich snel kan aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen en in staat is de opgaven waar Steenbergen voor staat op een effectieve en efficiënte manier te realiseren.

In de tweede helft van 2022 is het Programma Organisatieontwikkeling opgestart. De transitie is hiermee in een volgende versnellingsfase terecht gekomen, waarbij ook enkele kaders zijn aangepast.

Op 8 november 2022 heeft het college de volgende stukken vastgesteld:

- Programmaformulier (=opdracht) organisatieontwikkeling (zie onderstaand)
- Uitvoeringsplan Organisatieontwikkeling. Hierin staat o.a. wat de aanpak is van het programma (werk met werk, met de medewerkers samen etc)
- Het definitieve Inrichtingsplan van Seinstra & partners
- Een addendum op het Inrichtingsplan
- Communicatieplan.

<b>PROBLEEMSTELLING OF UITDAGING</b>  Waarom dit programma?	In 2019 zijn we gestart met een transitie, we waren goed op weg maar door diverse crises, de dagelijkse werkzaamheden en hoge ambities is de aandacht verplaatst. De noodzaak tot doorontwikkeling is daarom groter dan ooit dus we zullen met de kennis van de afgelopen jaren het anders moeten doen: We moeten koers houden door kleine stappen direct toe te passen in de praktijk, te vertragen en bij te sturen waar nodig en vooral doen wat helpend en afgesproken is. Naar aanleiding van de doorlichting zijn twee zaken nader uitgewerkt: een houtskoolschets als wenkend perspectief en het programmaplan Doorontwikkeling gemeente Steenbergen. Genoemde documenten vormen de basis voor het programma Doorontwikkeling organisatie.
Wat is het probleem?	De basis voor de doorontwikkeling ligt bij de doorlichting in het voorjaar 2022 door organisatieadviesbureau Seinstra en Partners. Er zijn diverse gesprekken gevoerd en deze hebben geleid tot de volgende hoofconclusies:

	<p>Het samenspel tussen Raad-College-Ambtelijke organisatie kan en moet veel beter.</p> <p>Mede als gevolg van de coronacrisis waardoor de transitie stagneerde staat de organisatie er anno 2022 nog niet goed voor.</p> <p>De organisatie is nog te beheersmatig georganiseerd, zowel in aansturing als in processturing. Daarnaast is er wel strategisch vermogen aanwezig, maar zullen we met elkaar deze talenten verder moeten ontwikkelen.</p>
<p><b>URGENT</b></p> <p>Waarom nu?</p>	<p>Om het potentieel te realiseren, in de toekomst te kunnen blijven acteren op de crisissituaties, om de uitdagingen en de ambities uit het raadsakkoord goed het hoofd te kunnen bieden, zal de gemeentelijke organisatie in samenspraak met raad en college met stevige en snellere stappen verder moeten door ontwikkelen.</p>
<p>Wat gebeurt er als we niets doen?</p>	<p>Blijven we op het niveau waar we zitten en zullen we met de inspanningen die we nu plegen te weinig impact hebben op de maatschappelijk vraagstukken die er zijn en kan er niet voldaan worden aan de ambities uit het raadsakkoord. Daarbij zal Steenbergen als gesprekspartner in en met haar netwerk én als goede en leuke werkgever tekort gaan komen.</p>
<p><b>DOELSTELLING/RESULTATEN</b></p> <p>Wat levert het programma op?</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Een verbetering op van het samenspel tussen raad-college- ambtelijke organisatie</li> <li>2. Een ontwikkelorganisatie met aandacht voor de sturing, inrichting en cultuur</li> <li>3. Een wendbare bedrijfsvoering die ondersteunend is aan het werken en denken vanuit de bedoeling</li> <li>4. Een herinrichting van het gemeentehuis</li> </ol> <p>Met specifieke aandacht voor de wensbeelden uit de teams, te weten:</p> <p>a. We hebben helder waarop we regie willen voeren en wat we willen loslaten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Als gemeente (waar is gemeente van en waar zijn inwoners/organisaties/ ondernemers/scholen) veel beter in</li> <li>- Als medewerker (waar ben je van en welke hulpstructuur gebruik je)</li> </ul>

	<p>b. Het is voor ons een tweede natuur om in- en extern integraal samen te werken op inhoud en proces: in teams, tussen teams, met college en raad en extern.</p> <p>c. We hebben procedures, administratie en systemen die helpend zijn voor ons en onze inwoners.</p> <p>d. Collega's, college en raad zijn goed op de hoogte van onze organisatieontwikkeling, haar voortgang en voelen dat het goed en passend is.</p>
Waarom dient het resultaat?	De gemeente heeft hoge ambities. Daarbij gaat het om het benutten van het potentieel van onze gemeente, het gebruik van de strategische ligging en de positie in de regio. Met dit programma ondersteunen we de beweging in Steenbergen om als organisatie door te groeien van een beheerorganisatie naar een ontwikkelorganisatie waar we denken en werken vanuit de bedoeling en het systeem volgend is en kunnen voldoen aan onze toekomstige ambities.
Waar moet het een bijdrage aan leveren?	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dat de gemeente werknemers weet te binden en boeien</li> <li>- Medewerkers worden in hun kracht gezet</li> <li>- Gevoel van vertrouwen hebben en gehoord voelen bij de medewerkers</li> <li>- Het eigen maken van onze drie kernwaarden: 'betrokken', 'samenwerken', 'wendbaar'</li> </ul>
<p><b>AFBAKENING</b></p> <p>Wat behoort niet tot het project? En bij wie horen die taken/verantwoordelijkheid/-heden dan?</p>	Waar we zaken in de lijn kunnen leggen doen we dit, tenzij dit direct van invloed is op het resultaat van dit programma. Zo hoort de HR-agenda bij dit programma, maar het uitvoeringsprogramma dienstverlening en roadmap ICT niet. Wel moet het allemaal ondersteunend zijn aan de beweging.
<p><b>RESULTATEN</b></p> <p>Wat zijn de bedoelde effecten</p>	<p>Een wendbare en adaptieve organisatie die op resultaat en samenwerking gericht is</p> <p>Een professionele partner voor onze inwoners, ons netwerk en onze regio</p> <p>Het verbeteren van de concernsturing</p> <p>Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en het professionaliseren van het uitvoeren van projecten en programma's</p> <p>Interne zakelijkheid als het gaat om inzet bij programma's en projecten en het bijhouden van inzet en tijd</p>

	<p>Resource management om een beeld te hebben van beschikbare tijd en kwaliteit</p> <p>Nieuwe energie en impulsen voor in de groep medewerkers en de (blijvende) ontwikkeling van zittende medewerkers.</p> <p>Professionele bedrijfsvoering</p>
<p>Wat kunnen niet bedoelde effecten zijn?</p>	<p>Verandermoeheid en geen vertrouwen in het proces omdat het traject eerder is opgestart en is stilgevallen.</p> <p><i>Afspraken nakomen, niet te grote stappen nemen, in gesprek gaan en communiceren zijn hierin belangrijke elementen</i></p> <p>Vertrek van medewerkers die zich niet prettig voelen bij deze verandering</p> <p><i>Betrokkenheid, ruimte, tijd en maatwerk om de nieuwe wijze van werken te verinnerlijken geeft vertrouwen bij die medewerkers die worstelen met hoe ze dit eigen moeten maken.</i></p> <p>Verhoging van de toch al hoge werkdruk</p> <p><i>Snelheid van programma moet aansluiten bij de team- en concernopgaven. Het bijsturen en het maken van keuzes voor de inzet van capaciteit en middelen dient op het niveau van concern MT en college gemaakt te worden. Daarbij verdient de raadsagenda en het gesprek met de raad expliciete aandacht.</i></p> <p><i>Doelgerichtheid van de organisatie Steenbergen is een organisatie met doeners. Er moet draagvlak zijn bij de opdrachtgevers en collegeleden om zo nu en dan te vertragen en bij te sturen.</i></p>
<p><b>GEBRUIKERS EINDRESULTAAT</b></p> <p>Voor wie is het?</p>	<p>Raadsleden, collegeleden en medewerkers</p> <p>Indirect voor inwoners, netwerkpartners</p>
<p>Wie zijn de eigenaren/beheerders/gebruikers/doelgroepen?</p>	<p>Alle medewerkers en collegeleden en voor resultaat 1 de raadsleden</p>
<p><b>RELATIE MET ANDERE PROJECTEN/ACTIVITEITEN</b></p>	<p>Uitvoeringsplan Dienstverlening</p> <p>Omgevingswet</p> <p>Roadmap ICT</p> <p>Uitvoering andere collegeprioriteiten</p> <p>Versterking financiën</p>

<b>EVALUATIE</b>	Na iedere mijlpaal in het uitvoeringsplan of wanneer een specifieke situatie hierom vraagt.
<b>RANDVOORWAARDEN:</b>  Planning	<p>Oplevering augustus 2023 Met dien verstande:</p> <p>Ontwikkeling van een organisatie is een doorlopend proces en stopt nooit</p> <p>Bij akkoord op inrichting/belevingsplan gemeentehuis zal nieuwe planning voor dit resultaat worden voorgelegd</p> <p>Zie verder detailplanning in plan van aanpak</p>

### PROGRAMMABEGROTING

<b>Nieuw beleid begroting 2023</b>		<b>2023</b>	
Onderzoeken data ICT		€63.000	
<b>Reserve transitie begroting</b>		<b>2022</b>	<b>2023</b>
Programmanager, projectleiders Externe ondersteuning Communicatie	€127.000		
Ontwerp huisvesting	€75.000		
Programmamanager, projectleiders, externe ondersteuning, communicatie bijeenkomsten		€178.000	
Doorontwikkeling HR		€92.000	



## 5. Aanpak

De doelen zijn in de aanpak vertaald als spoor. Per spoor zijn inspanningen benoemd. De aanpak in alle sporen kenmerkt zich doordat er werk met werk wordt gemaakt. De vier sporen zijn gedurende het proces steeds verder uitgewerkt en de resultaten hebben we direct toegepast in bestaande projecten, werkprocessen en bijeenkomsten. Als zaken overbodig waren dan hebben we deze direct geschrapt wanneer mogelijk. Veranderingen in houding en gedrag laten we direct merken in onze in-en externe contacten.

Vanuit het programma sluiten we zoveel mogelijk aan bij bestaande overlegstructuren om medewerkers te informeren en te betrekken, zodat we de drukte zoveel mogelijk beperken en het integraal werken bevorderen.

Op deze wijze laten we ons systeem niet leidend zijn maar staat vanaf het begin denken en doen vanuit de bedoeling centraal. Deze organische aanpak gecombineerd met het opzetten van de nieuwe structuur leert ons dat we in iedere situatie moeten kijken wat helpend is. Het zet onze medewerkers vanaf start van het programma bewust aan het denken; gecombineerd met het laag leggen van de verantwoordelijkheid en waar nodig directe sturing zorgt dat er direct gehandeld kan worden. Op deze wijze ontstaat een ontwikkelorganisatie die beter aansluit bij de huidige maatschappelijk opgaven dan een organisatie die beheersmatig is ingericht.

## 6. Inzicht in de sporen

De vier doelstellingen zijn vertaald in vier sporen. In dit hoofdstuk zijn de sporen toegelicht door eerst aan te geven welke problemen en knelpunten volgens de analyse aandacht moeten krijgen en vervolgens de activiteiten te benoemen die zijn opgepakt in dit spoor. Ieder spoor eindigt met wat er nodig is om ook zo (te blijven) werken.

### 6.1. Spoor 1: Een verbetering op van het samenspel tussen raad-college- ambtelijke organisatie

In de analyse wordt bij dit thema aandacht gevraagd voor de volgende problemen en knelpunten:

- Tegenwicht van de manager om soms nee te zeggen tegen het bestuur
- Vertrouwen van bestuur en soms van hun manager
- Een organisatie vormen die gericht is op ontwikkelen, innoveren, stimuleren en uitvoeren van grotere opgaven dan beheersen, behouden en uitvoeren van kleinere projecten
- Consistentie in de afspraken met DT en bestuur
- Het overleg tussen leden van College en de fracties meer dualistisch.
- Vragen meer op hoofdlijnen en minder op incidenten
- Spelregels tussen wat een Collegelid doet aan sturing richting de organisatie en wat de managers daarin doet sterker en helderder.

In dit spoor zijn de volgende activiteiten ondernomen:

1. Bijpraten raad over doorontwikkeling van de organisatie  
De raad is meerdere keren mondeling bijgepraat over de organisatieontwikkeling. Daarnaast zijn krantjes, nieuwbrieven en filmpjes met inhoudelijk informatie aan hen verstrekt
2. Beeldvormende informatieavonden: in de raadsagenda is ruimte gemaakt voor extra informatieavonden om de beeldvorming tbv besluitvorming voor de gemeenteraad te vergroten. Er meer en direct contact tussen raadsleden en medewerkers en dit draagt bij aan een beter samenspel. Als ambtenaar snap je beter waarom deze vraag gesteld wordt, raadsleden krijgen meer beeld bij het antwoord en de vraag kan concreter worden gesteld.
3. Inrichten van de afstemmingstafels voor portefeuillehouders en projectleider en projectmedewerker voor grote en integrale (portefeuille overstijgende) projecten. Dit bevordert de integraliteit van de adviezen en collegiaal bestuur.
4. Bijeenkomst raad en college 1 december 2022:

Raad en college hebben ieder hun eigen rol binnen het gemeentebestuur. Aan de aanwezige raads- en collegeleden is de vraag gesteld wat er nodig is om met oog voor elkaars rol het bestuurlijk samenspel zo goed mogelijk te organiseren.

De avond startte met een vraaggesprek. Het doel van dit vraaggesprek was om gemeenschappelijke waarden op te halen. Daarna zijn in twee keer twee rondes gesprekken gevoerd over communicatie en informatie en rolopvatting. Raad en college waren van mening dat dit BOT overleg eerste stap maar goede stap is in het bestuurlijk samenspel. Daarnaast hebben griffier en de gemeentesecretaris hier acties uit opgepakt, zoals proces raadsvragen en stukkenstroom, het ambtelijk contact en burgerparticipatie in relatie tot de rol van de raad. Dit zijn zaken die in 2023 in één of andere vorm zijn terugkomen.

5. Heidagen college en MT over 9 prioriteiten uit het raadsakkoord. Hierin is o.a. met elkaar gesproken over capaciteit van de reguliere organisatie en wat wel en niet inpasbaar is. Het samenspel was belangrijk onderwerp op de agenda.
6. Vervolg bestuurlijke-ambtelijk raad, college en ambtelijke organisatie  
In wisselende samenstellingen met elkaar in gesprek met als beoogd resultaat het hebben van spelregels over rollen, samenwerking en communicatie. De stuurgroep heeft besloten de bijeenkomst tussen raad-college-MT-ambtelijke organisatie op een later moment plaats te laten vinden.
7. Meer ondersteuning aan griffie en raadsleden door medewerkers én toegang tot een gesprek met medewerkers.
8. Professionaliseren portefeuillehouders overleggen  
Deze vinden regelmatig plaats en niet alleen inhoud is onderwerp van gesprek maar er wordt expliciet gesproken over wie welke rol oppakt naar externe partijen en eigen organisatie. Daarnaast vindt intervisie plaats in wisselende samenstellingen

## 6.2. Spoor 2: Een ontwikkelorganisatie met aandacht voor de sturing, inrichting en cultuur

In de analyse wordt bij dit thema aandacht gevraagd voor de volgende problemen en knelpunten:

- Een inhoudelijke visie op het gebied en hun bijdrage daarin
- Een richting waar de organisatie naartoe gaat ontwikkelen
- Begeleiding nieuwe mensen
- Betrokkenheid van hun leidinggevende bij het werk/functioneren
- Openheid en luisteren
- Tegenwicht van de manager om soms nee te zeggen tegen het bestuur

- Vertrouwen van bestuur en soms van hun manager
  - Goede degelijke cyclus van een jaarplan met beoordeling daarop
  - Leiderschap van en sturing door hun manager
  - Perspectief op doorontwikkeling en daadkracht met stappen én terugkoppeling van resultaten
  - Goede medewerkers die de organisatie verlaten
  - Goed in het Plannen en Doen beter worden in de Check en Act
  - Investeren in kwaliteit en vaardigheden van medewerkers
- 
- Betere spreiding werkdruk
  - Een organisatie vormen die gericht is op ontwikkelen, innoveren, stimuleren en uitvoeren van grotere opgaven dan beheersen, behouden en uitvoeren van kleinere projecten
  - Verbeteren sturing door het DT, het MT en de rol en positie van de teammanagers
  - Een actueel HRM beleid dat beeld heeft van de kwaliteiten en vaardigheden van de medewerkers
  - Meer zingeving, inspiratie en de blik naar buiten.
  - Duidelijke richting en kaders
  - Betere verbinding naar de regio en de omgeving.
  - Duidelijke opzet van de rol en de rolinvulling van de teammanagers
  - Programmatisch werken en kennis en kunde op een aantal vlakken
  - Verkleinen teams om met verdere ondersteunende coördinatoren zowel HRM als inhoud te kunnen doen
  - Een gezamenlijk perspectief als het gaat om ontwikkeling op inhoud en de organisatie
  - Een duidelijke positie van het MT in relatie tot het DT
  - Een duidelijke rolbeschrijving en invulling van hun rol als manager
  - Duidelijke keuzes en heldere opdrachten.
  - Consistentie in de afspraken met DT en bestuur
  - Ondersteuning bij hun rol, onder andere zicht op de workload van hun medewerkers
  - Tijd om te reflecteren en te verbeteren
  - Strategisch HRM beleid dat de ontwikkeling van medewerkers ondersteunt
  - Duidelijke richting en kaders
  - Nemen van verantwoordelijkheid, inzet, betrokkenheid en kwaliteit
  - Integraal denken en handelen en onderlinge afstemming
  - De rol, bijdrage en toegevoegde waarde van de teammanager
  - Betere positie van Steenbergens in de regio als het gaat om benutten van potentieel en het realiseren van ambities.
  - Opdracht gevende rol van het College naar de ambtelijke organisatie

## In dit spoor zijn veel activiteiten opgepakt, zoals

1. Visie op sturing is opgesteld en vastgesteld in MT, Stuurgroep en toegelicht in college. Dit gebruiken we nu als basis voor de wijze van sturing op de programma's, de processen, de projecten en de lijnsturing. De nieuwe managers zijn hierop geworven.
2. Strategische positionering in de regio. De Positionpaper is opgesteld, besproken en vastgesteld in MT en college en dient nu als basis voor onze inhoudelijk programma's en de continue gesprekken met Rijk, Provincie, Europa. Steenbergen speelt vanwege zijn agrofood-wortels en ontwikkelingen een belangrijke ambassadeurs-rol in de regio. De Position paper die is opgesteld, heeft ons koers en daarmee inzicht gegeven hoe we slim kunnen aanhaken op de, voor ons, positieve ontwikkelingen in de regio. De agenda van de Economic Board en de propositie van de Regiodeal laten zien dat de regio zich steeds beter kan identificeren als (brede) plantaardige regio, waar toonaangevende ontwikkelingen plaatsvinden, maar waar ook nog zorgpunten zijn. In haar nieuwe agenda heeft de Economic Board West Brabant (EWBW) plantbased benoemd als waardevol focuspunt voor de toekomstige ontwikkeling van de Regio West Brabant (RWB). In het verlengde van deze ambassadeurs-rol hebben op initiatief van de burgemeesters van Steenbergen en Halderberge een aantal collegeconferenties plaatsgevonden (o.a. bij Cosun) om ook de strategische ontwikkeling van de Stedelijke Regio West-Brabant West te bespreken. Ook hierin pakt Steenbergen de handschoen op.
3. Eerste plannen zijn gereed voor de afdeling Strategie, waarbij programmatisch- en projectmatig werken binnen portfoliomanagement de basis vormt. Twee programmamanagers zijn ingehuurd en trainingen voor medewerkers, MT-leden en college worden vanaf november 2023 tot en met januari 2024 intern gegeven.
4. Gesprekken met oud MT en interim MT over coördinatie-rollen. Deze rollen zijn uitgewerkt en bieden de basis voor de gesprekken die worden ingepland in november met huidige en potentiële coördinatoren in de organisatie. Vervolgens krijgen deze een plek in het functiehuis.
5. Nieuw MT bijna compleet. Drie MT leden zijn geworven. Twee functies worden voorlopig op interimbasis ingevuld (gemeentesecretaris en manager strategie)
6. Twee 'Maatwerk' gesprekken gevoerd met alle teams over de doorontwikkeling van de organisatie en wat dit voor hen betekent. Bij het tweede gesprek heeft OR deelgenomen. Dit resulteert in algemene rode draden en teamrode draden. De teams bespreken de eigen rode draden met de manager en zoeken samen oplossingen. Van de algemene rode draden is een actielijst gemaakt met eigenaren die regelmatig terugkomt in het MT. Hiervan is al een groot deel opgepakt en een deel opgelost.
7. Organisatiebijeenkomsten georganiseerd over de wensbeelden, rode draden en voortgang programma
8. Een 'waaier' aan instrumenten opgesteld waar de managers en teams hulp en ondersteuning uit kunnen halen bij de verdere uitwerking van de afdeling

9. Functieprofielen algemeen directeur/gemeentesecretaris, concernmanagers, coördinatoren, programmamanagers, projectleiders en projectondersteuners zijn opgesteld
10. Procesmatrixen zijn opgesteld met data hoe dit in te regelen
11. Notitie organisch veranderen is opgesteld en vastgesteld in MT en Stuurgroep
12. Regelmatig overleg tussen WOR bestuurder en OR en programmamanager en OR zodat de OR van alles op de hoogte blijft en weet wanneer zij recht hebben op advies en instemming.
13. Overleg met programmamanager, OR en adviseurs van beiden om na vertrek gemeentesecretaris gezamenlijk beeld op te stellen over vervolg.
14. Uitvoeringsplan opgesteld en klaar voor bespreking OR en implementatie. Hier staat adviesaanvraag OR in opgenomen en planning implementatie
15. Organisatiestructuur bepaald en vastgesteld in MT
16. Gestart met het gereed maken van de applicaties voor de nieuwe structuur. Op 1 januari 2024 staat formeel de nieuwe structuur.
17. Mandaatnota "verantwoordelijkheid laag in de organisatie": in de loop van het programma is meerdere keren overleg geweest of de mandaatnota op onderdelen al kon worden aangepast. Voorbereidingen getroffen voor aanpassing maar aanpassingen nog minimaal omdat structuur nog niet was vastgesteld. Dit krijgt na 1 december zo spoedig mogelijk zijn vervolg.
18. HR beleid, en – instrumentarium is opgesteld, aangepast of uitgevoerd: zoals een strategisch opleidingsplan, plaats- en tijd onafhankelijk werken, overschot uren, herwaardering medewerkers ivm zwaardere taken.
19. Binden en boeien: Continu onderwerp van gesprek om medewerkers te behouden voor onze organisatie door onder andere trainingen en verantwoordelijkheden te geven en steeds te bedenken op welke wijze passend geworven kan worden. Denk aan het aantrekken van jongen mensen en mensen die breder inzetbaar zijn. Hierbij is het aantal openstaande vacature teruggebracht.
20. Inspiratieweken: er zijn in juni 2023 en in november 2023 inspiratieweken georganiseerd met de wensbeelden als thema's: samenwerken respectievelijk regie pakken. Waar de medewerkers in juni zich nog niet massaal aanmelden was dit in november een succes.
21. Interne communicatie: in 2022 en 2023 zijn drie krantjes verschenen, 3 nieuwsbrieven en diverse filmpjes getoond. Daarnaast worden de digitale borden in de koffiicorners gebruikt en werken we tijdens de inspiratieweken met o.a. banners.

### 6.3. Spoor 3: Een wendbare bedrijfsvoering die ondersteunend is aan het werken en denken vanuit de bedoeling

In de analyse wordt bij dit thema aandacht gevraagd voor de volgende problemen en knelpunten:

- Goed in het Plannen en Doen beter worden in de Check en Act
- Een organisatie vormen die gericht is op ontwikkelen, innoveren, stimuleren en uitvoeren van grotere opgaven dan beheersen, behouden en uitvoeren van kleinere projecten
- De basis op orde als het gaat om systemen en processen
- Duidelijke richting en kaders
- Goede data en data-analyse

*In dit spoor zijn de volgende activiteiten ondernomen:*

1. Basis op orde. In beeld is gebracht en gestart bij diverse teams wat er nodig is om de basis op orde te krijgen. Bijvoorbeeld voor team BRA (rollen en projecten) en HR (data en processen) en WWB (capaciteit projecten)
2. Projectopdrachten geformuleerd voor de CAP-prioriteiten en P&C verantwoording opgezet.
3. Project- en programma formulieren gestandaardiseerd
4. Bedrijfsvoeringskaders geformuleerd in een Visie op bedrijfsvoering en in gesprek met management en medewerkers aangescherpt. Met strategen uit de Bedrijfsvoering hebben we gesprekken gevoerd over de gewenste wendbaarheid binnen de Bedrijfsvoering, hoe we bedrijfsvoering meer vooraan het proces van ontwikkeling kunnen betrekken en vooral ook helpend kunnen laten zijn in kennis en kunde aan de directe dienstverlening aan ons inwoners en ondernemers
5. Vergroten strategisch vermogen. Met strategen binnen de bedrijfsvoering gesprekken gevoerd over wat strategisch vermogen is, hoe we dit kunnen vergroten en hoe de strategen zelf beter in positie kunnen komen. Concernmanagers die op strategisch niveau sturen zijn geworven en programmamanagers ingehuurd.
6. Werkproces opgesteld om te komen tot een betrouwbare personeelsstaat met een doorlopende actuele situatie. Hierbij worden nu mutaties personeel verwerkt in ADP en Informatie CORSA overgezet in ADP
7. Onderzoek opgestart uitbesteden salarisadministratie; bij schrijven van dit eindrapport nog geen conclusies
8. Procesoptimalisatie HR, zoals inhuur personeel, Addenda bij personeelsovereenkomsten, verlofprocessen, verzuimproces en signalen, personeelsdossiers overzetten van CORSA naar ADP, werving en selectie.
9. Optimaliseren/vereenvoudigen P&C cyclus; Voorbereidingen zijn gestart en trainingen ingepland om in 2024 de overgang te maken van Tangelo naar Lias, waarbij Tangelo nog 6 maanden wordt afgebouwd en Lias wordt ingevoerd. Daarnaast zijn de planning en control documenten meer actiegericht geschreven en zijn de CAP-prioriteiten irt de programmaonderdelen ingevoegd.
10. Het Inkoop- en aanbestedingsfunctie is eind 2023 geprofessionaliseerd en professionaliseren en in 2023 hebben we voor contractbeheer in beeld welke soorten verplichtingen per team zijn aangegaan, waar deze zijn geregistreerd en welk registratieoplossing het beste past binnen de gemeente. Waarna we

vervolgens in 2024 kunnen aanbesteden.

11. Opzetten van een programma- en projectenadministratie. Voorbereidingen hebben plaatsgevonden en eind 2023 zal in afstemming met de training projectmatig creëren gekozen worden voor een pakket en worden ingevoerd in 2024.
12. Procesanalyse inkoop & aanbestedingen 2022;
13. Procesanalyse facturen en betalingsverkeer 2022
14. Een visie datamanagement met plan van aanpak voor het opzetten van een datamanagementteam is opgesteld en vastgesteld in het MT

#### 6.4 Spoor 4: Een herinrichting van het gemeentehuis\_

In de analyse wordt bij dit thema aandacht gevraagd voor de volgende problemen en knelpunten:

Een organisatie vormen die gericht is op ontwikkelen, innoveren, stimuleren en uitvoeren van grotere opgaven dan beheersen, behouden en uitvoeren van kleinere projecten .

*In dit spoor zijn de volgende activiteiten ondernomen:*

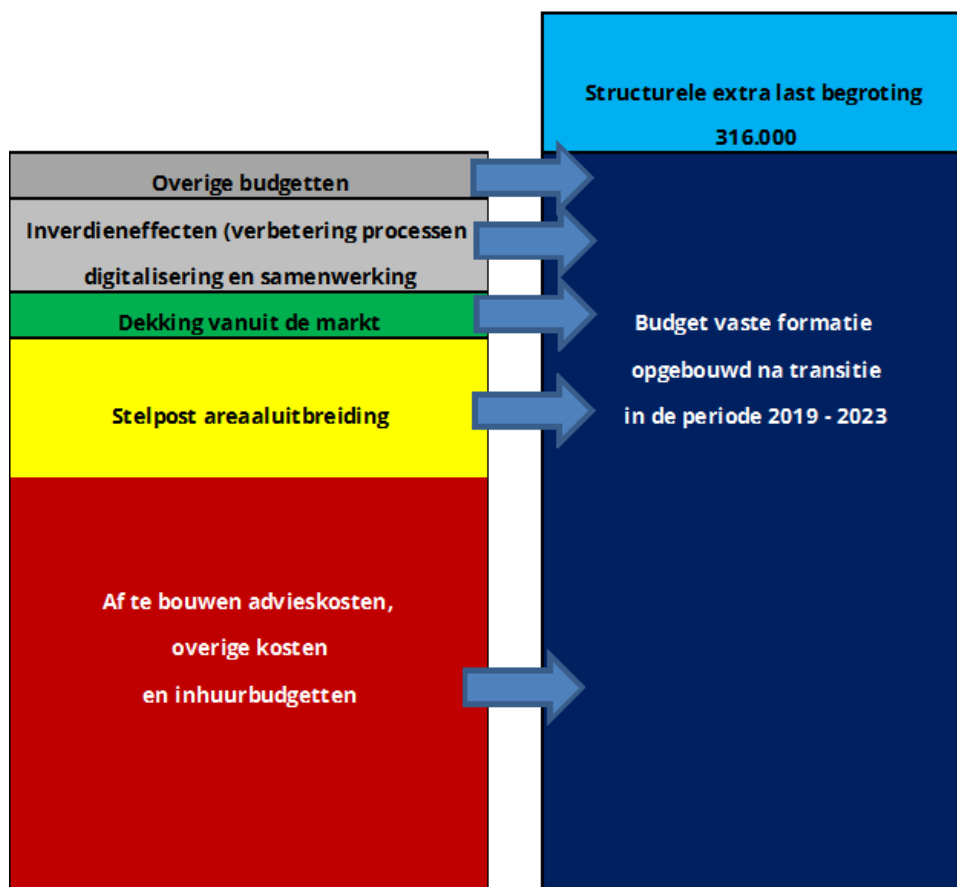
Dit spoor heeft een herinrichting/belevingsplan opgeleverd voor het gemeentehuis en is daarmee ondersteunend aan de beweging. Het MT en college hebben ingestemd. Het plan geeft in lijn met de bestuursopdracht een beeld hoe het gemeentehuis naast een werklocatie voor ambtenaren en bestuurders nog beter ruimte kan bieden voor ontmoeting en cultuuruitingen, een nieuwe raadzaal, goede dienstverlening, huisvesting Vraagwijzer en zichtbaarheid kan geven aan de zes kernen.

De raad heeft het opiniërend besproken maar niet verder in besluitvorming genomen. De plannen kunnen zeker gebruikt worden wanneer delen van het gemeentehuis worden heringericht; denk aan de collegekamer en projectruimtes, maar ook bij de door de raad gewenst aanpassing van de raadzaal en verhuizing van de vraagwijzer naar het gemeentehuis (=motie).



## 7. Middelen

In de begroting 2018 en 2019 zijn eenmalig budgetten beschikbaar gesteld om de organisatieontwikkeling in gang te zetten. De volgende stap was het investeren in ons personeelsbestand. Zowel kwalitatief als kwantitatief. Door het afbouwen van de inhuur, advies- en overige kosten en het inzetten van andere beschikbare dekkingsbronnen in onze begroting is het grootste deel van deze kosten opgevangen. Op termijn (2022) is een *structureel* bedrag van € 316.000 beschikbaar gesteld om alle structurele kosten te kunnen dekken.



Om de huidige en wenselijke situatie te overbruggen zijn door de raad ook *incidentele* middelen ter beschikking gesteld in de vorm van een bestemmingsreserve Transitie Organisatie van € 2.261.250. In dit bedrag zijn maatregelen opgenomen voor het strategisch personeelsbeleid, knelpunten en een vitaliteitregeling. De reserve Transitie Organisatie wordt gevormd door een overheveling uit de Algemene Reserve. Om het verloop van de reserve transitie organisatie te volgen is een monitor opgesteld. Met de monitor is in deze periode steeds inzichtelijk gemaakt hoe het staat met de benutting van de reserve transitie organisatieontwikkeling. Dit is ook in de planning & control producten meegenomen en toegelicht tijdens de informatieavonden aan de raad. Ook werden de kwalitatieve doelstellingen van de organisatieontwikkeling gevolgd. De besteding is binnen de financiële kaders gebleven.

Reserve Transitie Organisatie verloop 2019 t/m 2023	Reserve Transitie organisatie (vastgesteld in de PPN 2020)	Besteding 2019	Besteding 2020	Besteding 2021	Besteding 2022	Stand Reserve ultimo 2022
Friciekosten a.g.v. strategisch P-Beleid	680.750	95.787-	203.855-	142.605-	195.400-	43.103
Incidentele knelpunten organisatie	351.500	247.382-	62.343-	34.305-	4.325-	3.144
Vitaliteitsregeling	370.000	-	-	27.349-	93.385-	249.266
Overbrugging transitieperiode	529.000	-	172.000-	263.500-	93.500-	-
Stelpost niet voorziene frictie	150.000	-	17.235-	93.152-	-	39.614
Projectkosten begeleiding	180.000	-	46.420-	-	91.531-	42.050
<b>Totaal</b>	<b>2.261.250</b>	<b>343.169-</b>	<b>501.852-</b>	<b>560.911-</b>	<b>478.141-</b>	<b>377.177</b>

## Toelichting:

### ***Friciekosten als gevolg van strategisch Personeelsbeleid***

Dit zijn de kosten geweest van maatregelen vanuit het strategisch personeelsbeleid. De medewerker die uitstroomt begeleidt de nieuwe medewerker gedurende een bepaalde periode. Zo is de kennis vastgehouden en de continuïteit geborgd.

### ***Incidentele knelpunten***

In navolging van het onderzoek van Berenschot lagen er een aantal acute knelpunten waarvoor we maatregelen zijn getroffen. Deze lagen met name op het terrein van interne ondersteuning (HR en financiën).

### ***Vitaliteitregeling***

De regeling is uitgewerkt en stond maar voor een bepaalde tijd open. Er zat een afbouw in omdat na verloop van tijd medewerkers de pensioenleeftijd bereiken.

### ***Overbrugging transitieperiode.***

De transitie is een omvangrijk proces. De transitieperiode loopt van 2019 – 2023. Om uiteindelijk op het structureel niveau van de meerkosten uit te komen (€ 316.000) is in de jaren 2020-2023 een overbrugging noodzakelijk. Dit zijn incidentele lasten.

### ***Stelpost niet voorziene frictie***

Gedurende de transitieperiode zijn situaties voorgekomen waarin we niet hebben voorzien bij het ramen van de kosten. Om op dat moment toch te handelen is deze stelpost gebruikt.

### ***Projectkosten begeleiding***

Voor de begeleiding van het project Transitie Organisatie was op dat moment geen capaciteit in huis.

## 2023

In 2022 is voor het programma Doorontwikkeling Organisatie niet het gehele bedrag opgemaakt. De projectleiders waren nog niet allemaal geworven, omdat zoveel mogelijk zaken in het programmateam en samen met de organisatie zijn opgepakt.

<b>Reserve Transitie Organisatie verloop 2023</b>	<b>Stand Reserve ultimo 2022</b>	<b>Besteding 2023</b>	<b>Stand Reserve Ultimo 2023</b>
<b>Stand reserve ultimo 2022</b>	<b>377.177</b>		
Programmaplan doorontwikkeling 2023		285.177-	-
Doorontwikkeling HR		92.000-	-
<b>Totaal</b>	<b>377.177</b>	<b>377.177-</b>	<b>-</b>

In 2023 zijn deze middelen ingezet op o.a. begeleiding programma's en projecten, inhuren van specifieke kennis, de Benchmark en de inspiratieweken.

Om de organisatie adequaat te kunnen ondersteunen is de doorontwikkeling van de afdeling HR noodzakelijk. In 2023 zijn de middelen ingezet voor het verbeteren van de sturingsinformatie en inhuur van specifieke kennis op HR-proces en salarisadministratie.

## 8. Resultaten en conclusies

Op 1 januari 2024 staat de nieuwe structuur van de organisatie. We hebben een ConcernMT met 4 concernmanagers die samen met de gemeentesecretaris verantwoordelijk zijn voor de strategisch integrale aansturing van de organisatie. Daarnaast zijn coördinatoren toegevoegd die direct leidinggeven aan de teams en of helpen bij de werkverdeling. Invulling van deze functies is door doorstroming gerealiseerd of door werving. Alleen de manager strategie en de algemeen directeur/gemeentesecretaris zijn ingevuld op inhuur basis. In het eerste kwartaal van 2024 zal de werving voor deze functies starten. Daarnaast zijn programmamanagers in positie gezet door middel van programmagelden of bestaande formatie.

De bedoelde effecten zijn nagenoeg allemaal behaald of in gang gezet en hiervoor hebben de activiteiten in de vier sporen de basis gelegd:

- Een wendbare en adaptieve organisatie die op resultaat en samenwerking gericht is
- Een professionele partner voor onze inwoners, ons netwerk en onze regio
- Het verbeteren van de concernsturing
- Duidelijke rollen en verantwoordelijkheden en het professionaliseren van het uitvoeren van projecten en programma's
- Interne zakelijkheid als het gaat om inzet bij programma's en projecten en het bijhouden van inzet en tijd
- Resource management om een beeld te hebben van beschikbare tijd en kwaliteit
- Nieuwe energie en impulsen voor in de groep medewerkers en de (blijvende) ontwikkeling van zittende medewerkers.
- Professionele bedrijfsvoering

### Planning

De planning om per 1 september 2023 het programma afgerond te hebben, is niet gehaald. Van het programmateam is maximale wendbaarheid gevraagd toen het vaste management in korte tijd om diverse redenen de organisatie verliet. Meerdere plannen en planningen zijn opgesteld en weer in de kast verdwenen. Maar door koers te houden en samen met de stuurgroep de activiteiten weer strak in te plannen is uiteindelijk de planning slechts 3 maanden uitgelopen. Het is nu een natuurlijk moment om het stokje over te dragen aan het nieuwe management zodat zij ook eigen kleur en snelheid aan inhoud en het proces kunnen geven.

### De kwaliteit en effectiviteit zijn verbeterd, maar we zijn er nog niet

De kwaliteit en effectiviteit van de organisatie en haar bedrijfsvoering zijn verbeterd maar we zijn er nog niet.

### *Bestuurlijk ambtelijk samenspel*

De totale kwaliteit van het bestuurlijk ambtelijk samenspel is aanzienlijk verbeterd, maar het belang ervan blijft onverminderd hoog. Gedurende het programma hebben we de beeldvormende informatieavonden geïntroduceerd met als resultaat dat ambtenaren en raadsleden vaker direct met elkaar in contact staan. De raad is daarnaast op meerdere momenten mondeling en schriftelijk op de hoogte gebracht van de voortgang van het programma. Het invoeren van afstemmingstafels waarop portefeuille-overstijgende vraagstukken worden besproken en de verbetering van de kwaliteit van advisering hebben geholpen in een duidelijkere rolverdeling binnen het management, de medewerkers en de portefeuillehouders. Daarnaast heeft het proces van raadsvragen een vereenvoudiging ondergaan, krijgen de griffie en de raadsleden betere ondersteuning van de ambtenaren en geeft het presidium aan dat de kwaliteit van de stukken en het naleven van de termijnen en beantwoording van vragen verbeterd zijn. Door samen in verbinding te blijven met onze inwoners, ondernemers, het onderwijs en partners kunnen we doorontwikkelen naar een modern en flexibele gemeente.

### *Een ontwikkelorganisatie met aandacht voor de sturing, inrichting en cultuur*

Externe factoren zoals de arbeidsmarkt bepalen mede of we ons vaste personeel kunnen behouden. In een overspannen arbeidsmarkt is het eenvoudig om van baan te veranderen. Daarom is het onze taak om medewerkers aan ons te binden door plaats- en tijdonafhankelijk te werken mogelijk te maken, samen te werken met regionale partners, goede opleidingen te bieden en elkaars talenten te benutten. In het programma hebben we hier veel aandacht aan het binden en boeien en daar gaan we mee door. We slagen er goed in om de bezetting in te vullen en steeds vaker met vast personeel. Een uitdaging blijft om vast personeel te werven dat hoog is opgeleid met enige jaren ervaring. Daarom is er gewerkt aan een strategisch opleidingsplan, om medewerkers de benodigde kennis en vaardigheden bij te brengen. Daarnaast is er een visie op sturing opgesteld, met als doel om de gewenste richting in de lijnsturing en het gewenste resultaat op programma's en projecten helder te definiëren. De verfijning van de structuur ronden we voorjaar 2024 af. Dit doen we op basis van een in 2023 gestarte personeelsschouw en benchmark, zodat we de komende jaren goed in beeld blijven houden of onze formatie en passen bij onze gemeentelijke kenmerken en opgaven. Op onderdelen waar een tekort aan kwaliteit is of de werkzaamheden niet bijdragen aan het behalen van onze doelen, moeten we doorpakken. Het is een voortdurend proces in een organisatiestructuur die gericht is op ontwikkeling in tegenstelling tot beheersing. De vitaliteitsregeling waardoor ouderen uit onze organisatie met een gunstige regeling eerder met pensioen konden gaan, heeft ruimte gemaakt voor een andere samenstelling van onze organisatie; jonger en breder inzetbaar.

### *Verbeteren van de bedrijfsvoering*

De bedrijfsvoering verbeteren, doorontwikkelen en gelijke tijd 'de winkel openhouden' is een flinke uitdaging en vroeg om een passende aanpak. Door het niet bij plannen te laten maar de afspraken direct en rechtstreeks in het werk te implementeren, zorgen we ervoor dat men al lerende werkt aan een betere bedrijfsvoering. Bij het invoeren van nieuwe afspraken of het vernieuwen van processen hebben we ons aangepast aan het tempo dat de organisatie aankan. We hebben stappen gezet op onder andere de

klanttevredenheid (8,4!), verbetering van het inkoopproces, HR-processen en betrouwbaarheid en validiteit van data, maar we zijn er nog niet. Er moet nog veel gebeuren, maar door goed toe te blijven zien op de kwaliteit en hierbij de Visie op bedrijfsvoering als leidraad te hanteren zijn er nog mooie stappen te maken.

### *Herinrichting van het gemeentehuis*

Onderzocht is of een herinrichting van het gemeentehuis qua functionaliteit en beleving naadloos aan kan sluiten bij de veranderingen in de samenleving en de organisatie. In nauwe samenwerking met de organisatie is een schetsplan opgeleverd voor de begane grond, inclusief raadzaal, eerste en tweede verdieping. Dit schetsplan bevat mooie en gedragen concepten die meegenomen kunnen worden bij toekomstige herinrichtingsvraagstukken van (onderdelen) van het gemeentehuis. Bij de uitwerking van de motie in 2024 voor herinrichting van de raadzaal en verhuizing van vraagwijzer naar het gemeentehuis is dit goed basismateriaal.

Het is van belang om vast te houden aan de visies en plannen die zijn opgesteld, niets nieuws te verzinnen maar nu heel praktisch te blijven bij detaillering en invoering. Vasthouden aan de sturingsprincipes en projectmatig werken verdient continue aandacht. Daarnaast is de begroting leidend in alles wat we doen. Het advies is om het behapbaar te houden voor de medewerkers en steeds te blijven kijken welke activiteit op proces- en kwaliteitsverbetering het grootste verschil maakt.