

Leden van de gemeenteraad
Postbus 7
5170 AA KAATSHEUVEL



Datum	Verzenddatum	Zaaknummer	uw kenmerk	uw brief / registratienr
9-jan-2024		zk23.00528		/

Onderwerp
Vorbereiding opiniërende vergadering 1 februari over organisatieontwikkeling

Beste leden van de gemeenteraad

In uw opiniërende vergadering van 1 februari wil u in gesprek over de organisatieontwikkeling. Ter voorbereiding hierop leverde u via de griffie vragen aan. In deze brief beantwoorden we deze vragen per partij, waar nodig voorzien van de nodige context. We rekenen erop u hiermee een goede basis te geven voor een vruchtbaar gesprek op 1 februari!

VVD

a. Wat is de lange termijn doelstelling met de organisatie-ontwikkeling?

De lange termijn doelstelling van de organisatieontwikkeling is *'het bereiken van een vitale organisatie waarin we resultaatgericht met elkaar samenwerken om onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers voor nu en in de toekomst centraal te stellen'*.

Voor deze doelstelling bouwen we aan een verbindende structuur, dienend leiderschap, het nemen van verantwoordelijkheid en het waarderen en stimuleren van ieders ontwikkeling om de optimale toegevoegde waarde te leveren vanuit eigen talenten.

Alle stappen die we hiervoor zetten in de organisatieontwikkeling maken onderdeel uit van 5 resultaatgebieden:

- 1) Elke medewerker en leidinggevende werkt en ontwikkelt zichzelf vanuit een optimale Baarda-FIT.
- 2) De Baarda methodiek is verankerd in het HR-beleid.

- 3) De Vitale Organisatiestructuur 2.0 versterkt de verbinding in de praktijk.
- 4) Leidinggevenden reiken de heldere richting en kaders aan waarbinnen elke medewerker optimaal kan presteren, samenwerken en leren.
- 5) We ontwikkelen onze houding en vaardigheden die nodig zijn om de vitale organisatie 2.0 gezamenlijk te realiseren.

b. het model Baarda is een middel, maar wat is het doel dat de organisatie wil bereiken?

Het doel waarvoor we Model Baarda inzetten is tweeledig.

Allereerst willen wij in staat zijn om onze dienstverlening naar inwoners en ondernemers in te richten op het juiste niveau van de te leveren klantwaarde. Middels Model Baarda weten we de verschillende niveaus van klantwaarde helder te duiden. Door het vereiste niveau van klantwaarde per team en per functie als uitgangspunt te nemen, laten we de organisatie- en functiestructuur scherp aansluiten bij de dienstverlening die we willen leveren. Zowel met het oog op de dag van vandaag als op de dag van overmorgen.

Ten tweede willen wij zorgen dat ons werkgeverschap eigentijds is en een sterke aantrekkingskracht heeft op de arbeidsmarkt. Dit betekent dat wij onze medewerkers inzetten op verantwoordelijkheden waarin hun talenten optimaal tot hun recht komen en wij 'een leven lang leren' op vitale wijze stimuleren. Middels Model Baarda kunnen wij een optimale 'FIT' maken tussen ieders functionerings- en talentniveau, de ontwikkelkansen en de klantwaarde die in elke functie geleverd dient te worden.

Het inzetten op resultaatgericht functioneren en 'een leven lang leren' op het eigen talentniveau leidt tot zichtbare ontwikkelstappen in de breedte richting andere verantwoordelijkheden, functies of teams. Zo versterken we niet alleen de invulling van onze huidige dienstverlening, maar bereiken we ook het leerklimaat om medewerkers te ontwikkelen in nieuwe (toekomstgerichte) kennis en vaardigheden en borgen we de continuïteit van onze dienstverlening door vermindering van eenpitsfuncties

c. zijn er culturele aspecten die in de organisatie-ontwikkeling worden aangepakt?

De drie culturele aspecten die de organisatieontwikkeling actief aanpakt zijn 'vitaliteit', 'resultaatgerichtheid' en 'samenwerking'.

Anders dan te werken met een separaat 'cultuurprogramma' gericht op het thema 'gedrag', kiezen wij er bewust voor om onze gewenste cultuur te bouwen vanuit een integrale aanpak van de 5 pijlers. Deze pijlers tezamen betreffen namelijk het volledige fundament voor een organisatie om vitaal en resultaatgericht te kunnen samenwerken.

Elke interventie in de 5 resultaatgebieden kent een duidelijke en expliciete link naar de culturele waarden, zodat medewerkers herkennen dat elke stap in de organisatieontwikkeling leidt tot het versterken van onze gewenste cultuur.

d. welke activiteiten liggen onder de financiële extra uitgaven die zijn begroot voor de organisatieontwikkeling?

- Conversietabel salarisruimte (t.b.v. invullen functies op JobMatrix niveau)
- Inhuur Regisseur Organisatieontwikkeling (tijdelijke capaciteit)
- Inhuur P&O Adviseur (tijdelijk t.b.v. vrijspelen capaciteit Projectleider Baarda)
- Werving & selectie Teamleiders in de nieuwe structuur
- Werving & selectie Strategisch HR- & Organisatieadviseur
- Ontwikkelingstraject Professioneel Adviseren (t.b.v. Bedrijfsbureau opzet)
- Ontwikkelingstraject Dienend Leiderschap
- Teamontwikkelingstraject Domeinmanagers / MT
- Teamontwikkelingstraject Bestuurlijk / Ambtelijk samenspel
- Middelen interne communicatie i.h.k.v. organisatieontwikkeling

e. welke mijlpalen zijn bepaald om de organisatie-ontwikkeling te monitoren op succes?

Het succes van de organisatieontwikkeling monitoren we aan de hand van een concrete mijlpalenplanning voor elk van de 5 pijlers. Elke pijler kent een hoofddoelstelling waarvoor we per kwartaal concrete doelstellingen formuleren. Zo houden we focus op de hoofddoelstellingen en blijven we wendbaar in de benodigde stappen per kwartaal.

De Regisseur Organisatieontwikkeling monitort deze concrete doelstellingen in samenwerking met de Algemeen Directeur en Domeinmanagers. We zorgen daarmee tijdig voor een update van de doelstellingen voor het eerstvolgende kwartaal, inclusief een eerste oriëntatie op de doelstellingen voor het kwartaal daarna. Ter illustratie is de kwartaalplanning van het vierde kwartaal van 2023 en het eerste kwartaal van 2024 bijgevoegd.

Met de start van de nieuwe Domeinmanagers en Teamleiders vanaf 2024, vindt er tweemaandelijks een focusbijeenkomst plaats om de afronding van de kwartaalplanning te bespreken en scherp te stellen op de doelstellingen voor de komende maanden.

f. Op de website van bureaubarda.nl staat als omschrijving: "Als eerste bureau hebben wij een model ontwikkeld voor het in kaart brengen van de toegevoegde waarde van individuele medewerkers. Met recht mogen wij ons de bron noemen van deze nieuwe grondslag voor belonen. Hierin zien wij de toegevoegde waarde van individuele medewerkers." In hoeverre is er aandacht voor samenwerken? En lopen we nu het risico dat er individuele eilandjes ontstaan binnen de gemeentelijke organisatie?

Samenwerking is een van de kwaliteiten waar we op sturen in de organisatieontwikkeling. Dit komt terug in verschillende pijlers:

- Pijler 1: het ontwikkelen van medewerkers naar het niveau van Baarda-FIT in hun functie verloopt via vier criteria waarop het functioneren jaarlijks wordt geëvalueerd: meesterschap, autonomie, eigenaarschap en impact op samenwerking.
- Pijler 3: de nieuwe structuur stimuleert verbinding en samenwerking:
 - we brengen zes afdelingen terug naar 3 domeinen;

- we verschaffen rolduidelijkheid in opdrachtgever / opdrachtnemer: het samenspel tussen portefeuillehouder, domeinmanager en strategisch beleidsadviseur is in de structuur scherp gescheiden en vormt een belangrijk onderdeel van de interventie voor ontwikkeling in Bestuurlijk / Ambtelijk samenspel;
 - we realiseren voldoende leidinggevende aandacht voor elk team middels de Teamleidersfuncties die o.a. samenwerking dienen te stimuleren (zie pijler 4).
- Pijler 4: de leidinggevende functie is verantwoordelijk voor de samenwerking binnen het eigen team, tussen de team in het eigen domein en tussen de domeinen onderling:
 - de functieprofielen benoemen de verantwoordelijkheid voor samenwerking;
 - samenwerking is een van de competenties waarop de selectie van de Teamleiders plaatsvindt;
 - samenwerking is een van de thema's binnen het ontwikkelingstraject Dienend Leiderschap dat vanaf kwartaal 1 in 2024 vormt krijgt.

VOOR LOON

a. Er zijn relatief veel eenpitters binnen het gemeentelijk apparaat, hoe gaan het risico dat hieruit voortvloeit afdekken?

In een relatief kleine organisatie als de gemeente Loon op Zand zullen er altijd relatief veel medewerkers zijn die als enige een functie uitvoeren. Daar staat tegenover dat een van de competenties die we als kleine organisatie van onze medewerkers vragen is dat zij breed inzetbaar zijn. We hebben dus ook relatief veel medewerkers die in staat zijn om op een ander terrein bij te springen waar nodig.

Daarnaast kent de nieuwe organisatiestructuur onder de domeinen nog een structuur van teams met medewerkers die soortgelijke werkzaamheden doen. Dit maakt dat zij onderling goed op de hoogte zijn van elkaars werkzaamheden en elkaar waar nodig kunnen vervangen.

Als de uitvoering van belangrijke processen of projecten in gevaar komt, hebben we ook nog de mogelijkheid extern in te huren. Het streven is dit zo min mogelijk te doen. Ons toetsingscriterium hierbij is dat inhuur mogelijk is bij ziekte, piekbelasting en bijzondere werkzaamheden, waarvoor het niet logisch is eigen formatie aan te nemen. Populair geformuleerd noemen we de “ziek, piek en uniek”, waardoor dit beklijft in de organisatie.

b. Er komen veel grote vraagstukken vanuit de Rijksoverheid op onze gemeente af, hoe zorgen we ervoor dat we in staat zijn dit goed in te vullen?

De rijksoverheid geeft gemeenten inderdaad steeds vaker een rol bij het uitvoeren van rijksambities. We zien dat het rijk hierbij steeds vaker specifieke uitkeringen inzet om gemeenten te ondersteunen bij het uitvoeren van deze ambities. Op deze wijze bekostigen we een groot deel van de benodigde formatie voor het behalen van de klimaatdoelen. Ondanks deze middelen blijven dit grote opgaven waarvoor alle gemeenten, waar alle gemeenten ook personeel bij zoeken. Met de organisatieontwikkeling worden we een aantrekkelijke werkgever op de relevante arbeidsmarkt.

Overigens zien we dat binnen de VNG steeds meer weerstand geuit wordt tegen het almaar uitbreiden van het takenpakket van gemeenten. Er gaan zelfs stemmen op in te zetten op “teruggeefgesprekken”. Zo ver wil het college van Loon op Zand niet gaan, maar we steunen de beweging om de bestaande taken van gemeenten goed uit te voeren en niet steeds nieuwe taken toe te voegen.

c. Hoe wordt er invulling gegeven aan het stellen van kaders. Hoe zorgen we er voor dat voor college en ambtelijke organisatie duidelijk is wat de kaders vanuit de raad per project worden meegegeven en hoe we de afstemming tussen raad en college en ambtelijke organisatie vormgeven?

Op basis van begroting en coalitieprogramma doet het college de raad voorstellen. De raad heeft vervolgens de ruimte om al dan niet met deze voorstellen in te stemmen of ze aan te passen. Op basis van het besluit van uw raad heeft het college werkt het college raadsbesluiten verder uit. Het eindresultaat wordt ter goedkeuring aan uw raad voorgelegd, waarna college en ambtelijke organisatie dit uitvoeren.

Een van de actiepunten waar we in 2024 mee aan de slag gaan is het bestuurlijk-ambtelijk samenspel. Doel hiervan is het aanscherpen van de wisselwerking tussen het college en de ambtelijke organisatie.

d. Hoe wordt voor grote opgaven de samenwerking gezocht met andere gemeenten of samenwerkingsverbanden?

Voor diverse grote opgaven werken we al samen en is het ook ondenkbaar deze opgaven zonder samenwerking tot een goed einde te brengen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de jeugdzorg, waar we complexe zorg samen inkopen, maar ook gezamenlijk aan transformatie werken. Of aan de REKS waarin we met de regio optrekken om onze energie- en klimaatdoelstellingen te realiseren.

Met de organisatieontwikkeling zetten we ook in op een grotere externe oriëntatie om in de kunnen spelen op samenwerkingskansen die zich voordoen. De domeinmanagers hebben een kleinere span of control, waardoor zij ruimte hebben om te anticiperen op ontwikkelingen in de buitenwereld. Door de strategisch beleidsmedewerkers rechtsreeks onder de domeinmanager (en de concernstaf rechtstreeks onder de secretaris) te positioneren zijn ze samen in staat de opgehaalde ontwikkelingen te verbinden aan onze praktijk.

Toekomstig KLM

a. Kan het college de jaarlijkse projectdocumenten, welke dienen voor de jaarlijkse uitvoering van de door de raad beschikbaar gestelde middelen, met de raad delen?

In de jaren 2021 en 2022 is gewerkt aan concrete verbeteringen (laaghangend fruit) en de oriëntatie op gewenste ontwikkelingen. Dit heeft eind 2022 geresulteerd in de keuze voor model Baarda voor functiewaardering en in januari in het eerder met u gedeelde organisatieplan. Van de jaren 2021 en 2022 zijn dan ook geen projectdocumenten.

Zoals onder vraag e. van de VVD omschreven, zijn we vanaf 2023 gaan werken met een kwartaalplanning voor het eerstvolgende kwartaal, inclusief een eerste oriëntatie op de doelstellingen

voor het kwartaal daarna.

b. Kan het college duiden en beschrijven welke resultaten nu concreet zijn bereikt en welke documenten zijn opgeleverd met de door de raad beschikbaar gestelde middelen? Graag ontvangen wij een overzicht van opgeleverde beleidsnota's, werkinstructies, arbeidsvoorwaardelijke afspraken, modelleringen of enig ander document hoe ook genaamd, welke ten doel staat aan de (strategische) organisatieontwikkeling en/of waarvoor de middelen van de raad zijn ingezet?

De resultaten van de organisatieontwikkeling liggen deels vast in documenten, maar HR-beleid komt ook vooral ook tot uiting in het dagelijks handen van alle medewerkers en het management in het bijzonder. Over deze borging leest u meer bij de volgende vraag. Uiteraard leggen we ook zaken vast. Als bijlage bij deze brief zijn de belangrijkste resultaten op hoofdlijnen gevoegd:

Dienstverleningsvisie

Jobmatrix 1.0

Jobmatrix 2.0

Nieuw organogram

Introductieprogramma Baarda

Kernboodschap organisatieontwikkeling (basis voor vijf pijlers en kwartaalplanning)

c. Kan het college duiden hoe de bereikte resultaten zijn geborgd in de organisatie?

De bereikte resultaten zijn op zeer diverse wijze verankerd in de organisatie. Zo organiseren we twee keer per jaar een trainingsweek met trainingen als stukken schrijven en politieke sensitiviteit maar ook feedback geven, pasten we de HR-gesprekencyclus aan op de nieuwe situatie en is ons wervingsbeleid gericht op medewerkers die in de gewenste organisatie passen. In de job-matrix hebben we vastgelegd welke kwaliteiten we nodig hebben om het werk op een goede manier uit te voeren.

d. In de programmabegroting 2023 wordt nog gewag gemaakt van enkele essentiële zaken die niet goed zijn ingeregeld, zoals te weinig mogelijkheid van de medewerkers om kennis te ontplooiën, hoog ziekteverzuim, hoge vacaturestand, informatiebeheer en procesmanagement zijn niet op peil, etc. Kan het college verklaren waarom niet aan deze essentiële zaken eerst is gewerkt, alvorens de volle breedte de organisatieontwikkeling voort te zetten?

De organisatieontwikkeling is een middel om de oorzaken van de genoemde essentiële zaken bij de wortel aan te pakken (en dus niet aan symptoombestrijding te doen). Door medewerkers in te zetten op taken die bij hun talenten passen en de structuur zo aan te passen dat er voldoende aandacht is voor de mensen, pakken we deze problemen bij de bron aan.

Gelijktijdig met de organisatieontwikkeling werken we aan verbetering van dagelijkse processen. Openstaande vacatures vullen we nu veelal in met externe inhuur. Dit willen we afbouwen en invullen met eigen mensen. Hiermee beginnen we met essentiële functies zoals management, concerncontroller en strategisch beleidsmedewerkers.

e. Wat was de aanleiding om Baarda als tool voor de gemeente in te zetten? Welk bedrag is nu in totaal gemoeid met de investering in Baarda, gesplitst naar incidenteel en structureel? Welk gedeelte van de ontwikkelingskosten heeft Loon op Zand als 'launching customer' betaald? Wat is

het blijvende effect op de loonsom en wanneer treedt dat effect in? Welk projectdoel is hiermee bereikt?

De aanleiding om met model Baarda aan de slag te gaan is bij vraag b van de VVD geschetst. De begeleiding van Bureau Baarda bij het implementeren van het model kostte ons € 29.150,-. Dit omdat onder andere de arbeidsintensieve klus om met het bestaande management alle functies in te delen in het model van Bureau Baarda. Daarnaast zijn aan het gebruik van dit model jaarlijks €14.650 aan licentiekosten verbonden.

We hebben geen korting gekregen als launching customer in de gemeentesector. Het model Baarda is een bewezen model voor belonen naar toegevoegde waarde in een breed spectrum aan organisaties. Er waren dan ook geen specifieke ontwikkelingskosten voor de toepassing in Loon op Zand.

De toename van de loonsom als gevolg van de implementatie van model Baarda is €792.000,-. De nieuwe inschalingen voor bestaande medewerkers gelden met terugwerkende kracht tot 1 januari 2023. Hiermee is rekening gehouden in de begroting.

Het bredere doel de inzet van model Baarda is bij vraag b. van de VVD geschetst. Specifiek voor de toename van de loonsom geldt dat we op deze wijze arbeidsmarktconform belonen.

f. Het organisatieplan van januari 2023 vermeldt een aantal sturingsprincipes. Maar essentiële strategische vraagstukken, zoals op welke terreinen willen we excelleren en welk prioriteiten stellen we, zien we niet terug in het document. Wat is uw visie nu ? Door wie is het bewuste organisatieplan opgesteld?

Uitgangspunt is dat we streven naar excellente dienstverlening voor onze inwoners en ondernemers. Dit doen we enerzijds door de uitvoering van deze dienstverlening te waarderen en zo goed mogelijk te faciliteren. Om deze dienstverlening ook op termijn te borgen is voldoende strategisch vermogen nodig. Hier geven we vorm aan door, zoals ook bij vraag d van VOOR LOON genoemd, door de inzet en positionering van domeinmanagers, strategisch beleidsadviseurs en concernstaf.

Het organisatieplan van januari 2023 is onder leiding van de gemeentesecretaris in eigen beheer opgesteld.

Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders;
de secretaris, de burgemeester,

N. van Mourik

J. van Aart

Bijlage(n):

2024.00052: Kernboodschap vitale organisatie

2024.00053: Nieuw Organogram

2024.00054: Introductieprogramma Baarda

2024.00055: Kwartaalplanning Q4 2023 en Q1 2024

2024.00056: Dienstverleningsvisie

2024.00057: Jobmatrix 1.0

2024.00058: Jobmatrix 2.0