

Bouwen aan een solide gemeentelijk organisatie; Respectvol, verantwoordelijk en omgevingsgericht

1 jaar na de ontvlechting

Briefing aan college door Algemeen directeur/Gemeente secretaris

December 2023

Graag informeer ik u over de huidige staat van de eigen, jonge Wassenaarse ambtelijke organisatie; hoe ziet de nieuwe organisatiekoers er uit en welke stappen hebben we de afgelopen tijd gemaakt. Wat zijn de aandachtspunten en projecten waar hard aan wordt gewerkt. Deze organisatieplannen zijn niet alleen relevant voor een efficiënte uitvoering van onze wettelijke taken als gemeente maar ook voor het verwezenlijken van de ambities en het vermogen om deze te realiseren voor onze inwoners.

In februari 2022 heeft u de laatste informatiebrief ontvangen over dit onderwerp. Inmiddels hebben de gemeenteraadsverkiezingen plaatsgevonden, is een nieuw coalitieakkoord en de begroting vastgesteld. Maar zijn ook vervolg ontwikkelrichtingen voor de organisatie geformuleerd.

Van ontvlechting naar een nieuwe toekomst

De startsituatie was een relatief kleine organisatie van 195 formatieplaatsen. Een hoog ziekteverzuim (12%), veel vacatures zowel in de eenheden als op sleutelposities (35 fte) en een relatief hoog inhuurpercentage. Daarnaast bleek dat de sociale cohesie (een gevoel van "wij zijn Wassenaar"), mede door het vele thuiswerken tijdens de coronapandemie, na de ontvlechting versterkt moest worden. Elkaar vinden, processen en procedures opnieuw vormgeven, was en is soms nog pionieren.

Verbouwen terwijl 'de winkel' open blijft

2022 is het jaar van de transitie. Een jaar waarin zichtbare stappen zijn gezet maar ook de conclusie getrokken kan worden dat er organisatorisch nog veel werk te verzetten is. En dat alles terwijl de dienstverlening doorging.

We hebben ook een start gemaakt met de nieuwe organisatie-inrichting; een flinke uitdaging voor alle medewerkers. Met de constatering dat na de ontvlechting er op basis van het vastgestelde Inrichtingsplan nog vele vragen open lagen is er gestart met het concretiseren van een stip aan de horizon. Dat heeft geresulteerd in een organisatieactieplan dat richting en ruimte geeft. Een plan dat het verrichten van de maatschappelijke opgaven steeds beter, leuker en professioneler gaat maken.

Er is hard gewerkt aan de vele bestuurlijke ontwikkelopgaven. Daarin is het mooi om te constateren dat in de p&c cyclus van begroten en verantwoorden het gelukt is een goede, tijdige en juiste jaarrekening en begroting te kunnen leveren.

Naast het reguliere werk als de vergunningverlening, uitkeringen, onderhoud openbare ruimte en de back-bone als financiën, juridische- en facilitaire zaken zijn verkiezingen georganiseerd, is zorg gedragen voor een gedocumenteerd overdrachtdossier, inwerkprogramma's voor raad en college. Het coalitieakkoord is in de basis vertaald tot een college uitvoeringsprogramma. Dit wacht op een definitieve vaststelling door het college op basis van de afsluitende raadsbesprekingen en heeft een richtinggevend karakter voor de opgaven van de komende jaren voor de organisatie.

Ondertussen kwamen er ook stevige tijd vragende opgaven en programma's 'gewoon' tussendoor; zoals de opvang van Oekraïners, anticiperen op de energiecrisis, Ivicke, vele ruimtelijke en sociale vraagstukken, afronding en opening korenmolens Windlust, voorbereiden omgevingswet, Sociaal Team Wassenaar etc. Dit heeft veel flexibiliteit van de medewerkers gevraagd.

Concrete actiepunten

Hieronder belichten we een aantal thema's die in uitvoering dan wel gerealiseerd zijn. Deze zijn direct of indirect voorwaardelijk voor onze dienstverlening:

- *Terugdringen ziekteverzuim* -> Ziekteverzuim kan een teken zijn van "ongemak" in de organisatie. Het hoge ziekteverzuim maakte inhuren nodig om zo de dienstverlening op peil te houden. Door het inhuren (inhuur is duurder) was er onvoldoende capaciteit beschikbaar wat weer leidde tot frustratie over voortgang. Maar ook gevoel dat er onvoldoende aandacht voor dit vraagstuk was. Om deze cirkel te doorbreken zijn er diverse acties ingezet die per peildatum september geresulteerd hebben in een verlaging van het ziekteverzuim tot 6,3%; De ambitie is om volgend jaar op het landelijk gemiddelde te zitten (5,8%) en door te werken naar het niveau van de best presterend, t.w. 5,2%;
- *Terugdringen vacatures*-> Het hoge aantal vacatures (ca 35) maakte, mede door gemis aan bezetting op cruciale functies, dat er onvoldoende gebouwd kon worden aan een organisatie met een stevig fundament. Inmiddels is dit per september teruggebracht tot 17 en werken we door tot het streefgetal van 5% (ca 10 fte) voor een benodigde flexibele schil;
- *Eenduidige formats en schrijfstijl*-> De college- en raadsformats zijn aangepast naar de Wassenaarse stijl. Deze zullen tegen het einde van het jaar ingevoerd

worden. De organisatie heeft ook een schrijfstijltraining gefaciliteerd om deze formats zo actief en eenduidig mogelijk te gebruiken;

- *Actieve manier van samenwerking met de ondernemingsraad*-> We werken via 'voorkantsturing' samen aan diverse onderwerpen waaronder een nieuw personeelshandboek, hybride werken, werving- en selectiebeleid.
- *Inrichten diverse overlegstructuren*-> portefeuillehouders overleg, planning en control, opgavetafel, integraal afstemmingsoverleg ruimtelijke plannen, werkplaats en eenheidsoverleg;
- *Een geheel nieuw mandaat en budgethouderbesluit*-> Om de verantwoordelijkheid zo laag mogelijk in de organisatie te leggen is er op korte termijn een nieuw mandaatbesluit beschikbaar;
- *Een Sociaal Plan*-> Bij het opheffen van de WODV is een Sociaal Plan vormgegeven waarbij de personele gevolgen van de ontvlechting, transitie en opbouw zijn uitgewerkt. Ook zijn de verschillende stappen binnen het plaatsingsproces uitgewerkt. Het doel was om een optimale plaatsing te realiseren, waarbij de ruimte werd gecreëerd een uiterste inspanning te leveren om te zorgen dat iedereen op een functie geplaatst werd waarin hij of zij het best tot zijn of haar recht komt. Oktober jl. is het plan geëvalueerd inclusief de behaalde resultaten. Op één mislukte plaatsing na zijn alle medewerkers uit de WODV geplaatst. Met degene die niet geplaatst is, is d.m.v. een vaststellingsovereenkomst afscheid genomen. Met de ontvangen complimenten van de vakbonden is geconstateerd dat er niets meer in de weg staat om per 1 januari 2023 de liquidatie WODV uit te spreken.
- *Dienstverlening verbeteren*-> We willen de kwaliteit van dienstverlening via de telefoon, brief en terugbelverzoeken verbeteren. De komende maanden worden daar diverse stappen in gezet waarbij we per april '23 een meting gaan doen om de voortgang te monitoren. Voor wat betreft het binnen 30 dagen betalen van facturen is inmiddels de doelstelling van 90 procent bereikt t.w. 91%. De nieuwe ambitie is te komen tot 95%. (Er zal altijd een aantal procenten overblijven die niet binnen de beoogde tijd afgedaan kunnen worden i.v.m. onvolledigheid van de factuur.)

Organisatieontwikkeling

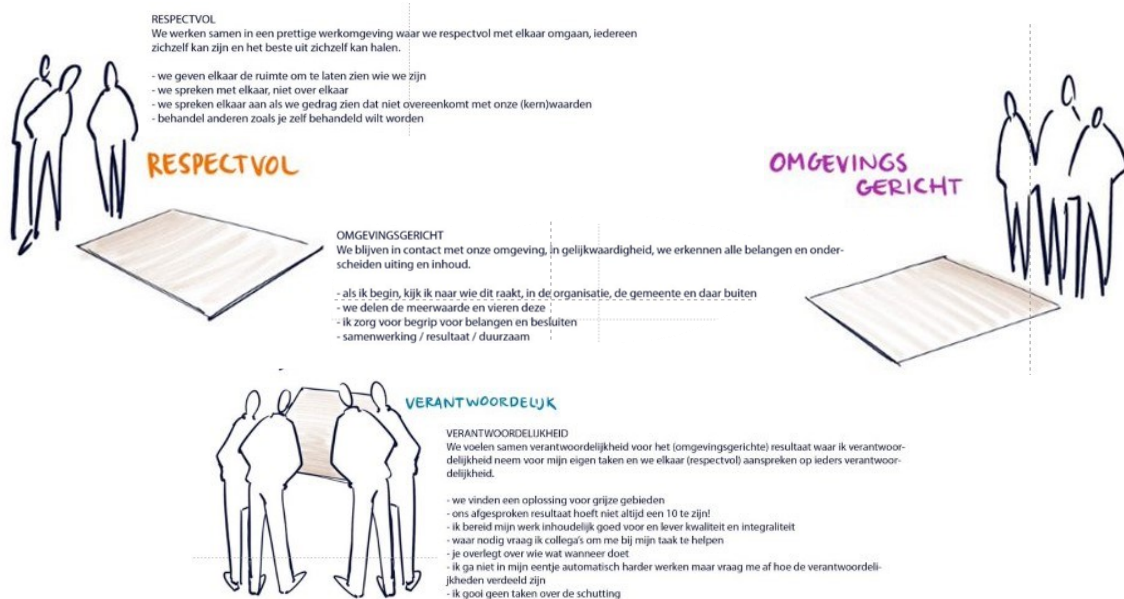
Dit zijn vanuit het Inrichtingsplan onze leidende organisatie- en sturingsprincipes:

- Toegankelijk georganiseerd, met verantwoordelijkheden dicht bij de medewerkers zelf belegd (dus géén top-down structuur maar een organisatiestructuur van betrokken gemeenteambtenaren). Een hoge mate van eigen verantwoordelijkheid, weerbaarheid en zelfstandigheid.
- Leidinggevend en die verantwoordelijk zijn voor medewerkers van een eenheid en vanuit coachende leiderschap daar leiding aan geven.
- Strategisch adviseurs die ondersteunen en gedelegeerd verantwoordelijk zijn voor het sturing geven aan verschillende Wassenaarse programma's en project opgaven.
- De gemeentesecretaris/algemeen directeur is ambtelijk opdrachtnemer van opdrachten vanuit het college van burgemeester en wethouders.
- De gemeentesecretaris is de eindverantwoordelijke voor het ambtelijke apparaat
- Opgavegericht en programmatorisch werken, in verbinding met de samenleving (van buiten naar binnen werken). Op deze wijze werken wij samen aan een slagvaardige, opgavegerichte, professionele organisatie waar het bovendien prettig werken is.

Organisatie-actieplan

Om de nieuwe richting te bepalen is er vanaf mei jl. in verschillende sessies met leidinggevend en strategisch adviseurs gewerkt aan een realistisch en gedragen organisatie-actieplan. Als eerste zijn de rollen van coach-coördinatoren en strategen geconcretiseerd. Daaruit kwam een behoefte aan rolscherpte naar voren. Coach-coördinatoren zijn leidinggevend en strategen helpen de bestuurder op strategisch niveau het programma te realiseren en kunnen projecten trekken. De gedachte is om naast inhoudelijke scherpheid ook de functie benaming duidelijker bij de verantwoordelijkheden aan te laten sluiten. Dit wordt in een dezer dagen besloten. Ook is er een efficiëntieslag doorgevoerd. We werken niet meer met elf maar met tien eenheden onder de gemeentesecretaris-algemeen directeur.

Gedragen organisatie kernwaarden hierbij zijn: ***respectvol, * verantwoordelijk, *omgevingsgericht**. Belangrijke ankers voor de verdere ambtelijke doorontwikkeling. Deze waarden zijn geladen met houding- en gedragsvoorbeelden en worden herkend door de ondernemingsraad.



De kernwaarden zijn inmiddels in de eenheden geïntroduceerd en worden daarmee onderdeel van performancegesprekken. De eerste ervaringen zijn positief. Bovenal geeft het organisatie actieplan zicht op alles wat nog moet gebeuren om de organisatie op de gewenste vlieghoogte te brengen. Om alle aspecten van organisatieontwikkeling een plek te geven, is gebruik gemaakt van het 7-s model van Mc. Kinsey. Ook is er voor gekozen om het actieplan te visualiseren en vooral resultaatgericht te maken.

Omdat niet iedere eenheid in dezelfde ontwikkelfase zit gaan tussen november en januari alle leidinggevenden de verschillende onderdelen van dit plan, samen met hun direct betrokken medewerkers vertalen in wat dit voor hun eenheid betekent. Dit gaat leiden tot organisatorische borging, realisatie en geeft mogelijkheden tot monitoring van de voortgang.

November
2022

Gemeente Wassenaar in ontwikkeling

Hier zijn we mee bezig/dit gaan we doen



Uit het plan zijn 12 prioritaire acties geselecteerd die vrijwel allemaal uitgewerkt zijn in [deelprojecten](#) (volgens een projectmatige aanpak). Deze deelprojecten worden getrokken door een team van 2 of 3 opdrachtnemers (een leidinggevende, een strategisch adviseur) en betrokken medewerkers.

De deelprojecten zijn;

1. Projectmatig werken
2. Periodieke sturingsinfo
3. Invoeren Mandaatregeling
4. Procesoptimalisatie bedrijfsvoering
5. Resultaatgerichte cultuur en sleutelvaardigheden
6. Sociale cohesie en verbinding
7. Staff
8. Kernwaarden
9. 1 jaar vieren
10. AO/PO evaluatie
11. Financieel transparant en beheersbaar
12. Verantwoordelijkheden laag in de organisatie

Deze deelprojecten zullen in 2023 tot zichtbare betere resultaten gaan leiden van de te leveren prestaties. Het zijn belangrijke factoren in het vinden, binden en boeien van medewerkers. Verder verwachten we uiteraard een substantiële verbetering in beheersing van opgaven, financiën en risico's. Naast deze projecten lopen initiatieven op gebied van doorontwikkeling van het management en strategen, evalueren van de structuur van de organisatie, versterken van vertrouwen van bestuur en organisatie, samenwerking lijn en staf.

[Arbeidsmarkt irt vacatures](#)

Belangrijk om te vermelden is dat we aan het 'bouwen' zijn in een tijd dat de arbeidsmarkt voor de overheid, net als voor vele andere sectoren, zeer onder druk staat. Desondanks is het ons gelukt om met gebruikmaking van de "Wassenaarse kwaliteiten" en onze unieke regionale positionering een groot deel van de openstaande vacatures te vervullen. Een vaste bemensing van de organisatie met een kleine flexibele schil om in te kunnen spelen op urgente opgaven is een voorwaarde om aan een stabiele organisatie te bouwen. Helaas is het de afgelopen periode nog niet gelukt om alle sleutelposities bezet te krijgen. De hoop en inzet is dat dit de komende maanden wel wordt bereikt.

Verwachtingsmanagement

Daarnaast is de spanning voelbaar van een bestuur dat een excellerende organisatie verwacht terwijl de organisatie nog in opbouw is. Van belang is dat bestuur en management van de organisatie dit beseffen en daar naar handelen. Het is zaak transparant en helder de bestuurlijke verwachtingen te matchen met de stand van de organisatieontwikkeling en samen één realistische koers te varen die bijdraagt aan de (door)ontwikkeling van de ambtelijke organisatie.

Kortom

Het afgelopen jaar is er gebouwd aan een nieuwe organisatie met voor een deel nieuwe processen en structuren. Er is 'gepionierd' en ontdekt wat anders en beter moet en kan. Het is een jaar geweest waarin hard gewerkt is en mooie stappen zijn gezet. Maar de deelprojecten in het organisatieactieplan laten tevens duidelijk zien dat we nog niet zijn waar we willen zijn. Van belang is dat college, raad en ambtelijke top, eenheid in koers richting laten zien. Maar ook steun blijven uitstralen, ruimte en tijd geven om de organisatie tot bloei te brengen.

Met vriendelijke groet,

Nanne Kramer

Gemeentesecretaris- Algemeen directeur,
gemeente wassenaar