

Koersplan

Renkum 2020



Datum

3 oktober 2017

Kenmerk

61635

1 Inleiding

Voor u ligt het koersplan *Renkum 2020*. Anders gezegd: een plan waarin we de koers bepalen die leidt tot de organisatie die we willen zijn. Daarbij hebben we ontdekt dat het ons niet ontbreekt aan visies en notities. Deze zijn dan ook het startpunt om de koers verder op te pakken.

Om die koers succesvol te laten zijn, brengen wij focus aan op de stappen die we nemen. Want als we op alles tegelijkertijd onze aandacht zetten, wordt het einddoel te diffuus. Aangezien de toekomst niet geduid kan worden tot in de details, is de koers zeker niet in beton gegoten. Ook kent de weg er naar toe onduidelijkheden. De dynamische (politieke) omgeving kan en moet een bepalende rol spelen in de te nemen keuzes en het tempo.

Op de weg om te komen tot dit koersplan werd duidelijk dat de organisatie een strategie nodig heeft om verder te ontwikkelen in de richting van de koers en zich daarmee aan te passen aan de eisen van deze tijd. Voor de komende periode ligt onze uitdaging niet in het schrijven van nieuwe visies, maar om (meer) van papier naar praktijk te komen. Kern van dit koersplan is: voortzetten van de koers met een focus op *inzicht en leren*.

2 Renkum 2017

Nieuwe verantwoordelijkheden, nieuwe samenwerkingen

Met de decentralisaties van taken in het sociaal domein, heeft de gemeente er sinds 2014 behoorlijk wat nieuwe wettelijke taken bijgekregen. Wij zijn nu voor een groot deel verantwoordelijk voor het uitvoeren van de Wet maatschappelijke ondersteuning, de Jeugdwet, de Participatiewet en het Passend Onderwijs. Deze nieuwe taken vragen een andere manier van werken dan we gewend waren, én we moeten ze uitvoeren met minder budget dan wat het Rijk daar voorheen voor beschikbaar stelde.

Door de regionale samenwerking op het gebied van bouw en milieu is de ODRA ontstaan. Aan de ODRA hebben we sinds 2014 juist weer taken overgedragen. Zo ook, aan de intergemeentelijke uitvoeringsorganisatie De Connectie. Zij voeren voor een groot deel onze bedrijfsvoeringstaken uit.

Organisatorische veranderingen

Zowel de nieuwe taken als de overgang van taken naar samenwerkingsverbanden, zorgen voor (noodzakelijke) aanpassingen in onze organisatie. In het Sociaal Domein wordt al een tijd toegewerkt naar een integraal samenwerkend geheel, daar waar voorheen sprake was van drie aparte teams. Een aantal van de andere organisatieonderdelen zijn heringericht vanwege het overgaan van taken naar de samenwerkingsverbanden.

We moeten goede regie voeren op de resultaten van onze samenwerkingsverbanden. Hiervoor hebben we opdrachtgeverschap ingericht.

Dit maakte het noodzakelijk de managementstructuur beter aan te laten sluiten bij de veranderingen. Het directiemodel is verlaten en het managementteam fungeert meer en meer vanuit een gezamenlijke

verantwoordelijkheid voor het geheel. Hiermee is een start gemaakt naar een structuur die aansluit bij de aanpassingen.

3 Carrousel van veranderingen

Oud & Nieuw

De wereld om ons heen verandert snel. De samenleving verandert meer en meer van een samenleving die verwachtte dat de overheid bepaalt en verzorgt (zorgstaat) naar een samenleving waarin wordt verwacht dat de overheid verbindt en faciliteert (participatiesamenleving). Het geluid van een steeds beter opgeleide bevolking, gesteund door een exponentiele groei van technologische mogelijkheden, is kritischer en veeleisender dan voorheen. Dit geldt vooral voor ons als gemeente. Veel inwoners verlangen namelijk snelheid en laagdrempeligheid. Ze willen meer meedenken, meedoen en mee besluiten.

De landelijke overheid speelt met nieuwe wetgeving op deze maatschappelijke wens in. Maar daarbij moeten wij ook nog steeds het oog op de taken en verantwoordelijkheden houden die we als overheid van oudsher hebben. De nieuwe wensen (of vragen) vervangen namelijk niet de oude: ze bestaan naast elkaar.

Wat wel nadrukkelijk anders is, is het tempo waarin de veranderingen plaatsvinden. Deze ligt vele malen hoger. Maar hoe laat je de nieuwe wensen nu hand-in-hand gaan met al bestaande taken en verantwoordelijkheden?

Maatschappelijke meerwaarde

Onze focus ligt op het blijven creëren van maatschappelijke meerwaarde. De overgang van *zorgen voor* naar *deelnemen aan* de complexiteit van vraagstukken uit de samenleving, én de dynamiek van ontwikkelingen, dwingen ons om steeds andere en een grotere verscheidenheid aan mogelijkheden te benutten om die meerwaarde te creëren. We moeten dus meebewegen met de carrousel van veranderingen. Dit vraagt duidelijk om een andere manier van werken dan we gewend zijn!

Het is nooit af

Omgaan met verandering vraagt om het loslaten van oude gewoonten en werkwijzen. Soms zelfs al voordat nieuwe wegen gevonden zijn. Lukt het ons niet om adequaat in te spelen op een veranderende vraag, dan kunnen we niet meer de maatschappelijke meerwaarde bieden waar onze samenleving om vraagt. Het blijven van een zelfstandige gemeente komt dan in gevaar.

Voorals overheidsorganisaties lopen steeds meer vast door de 'strijd' tussen een tijdperk van snelle ontwikkelingen en werkwijzen die gericht zijn op langdurig werkende oplossingen. Zolang de wereld maar langzaam verandert, zijn langdurige oplossingen en statische afspraken heel functioneel. Maar als het bedenken en invoeren van oplossingen het tempo van de veranderingen niet bij kan houden, kom je in de problemen. Beleid is, als voorbeeld, dan al achterhaald voordat het überhaupt is vastgesteld. En dan moet je weer helemaal opnieuw beginnen.

Als we vraagstukken dus niet op een andere manier benaderen, komen we niet tot successen. Dit is de kern van het gedachtegoed van nooit af. De samenleving is *nooit af*, organisaties zijn *nooit af* en wijzelf zijn gelukkig ook *nooit af*. Deze andere benadering bereik je vooral als je mee kan bewegen met veranderende omstandigheden. Nieuwe kennis, inzichten en vaardigheden zijn hiervoor nodig.

Blijven leren is hierbij een belangrijk uitgangspunt. Op collectief en individueel niveau. Dus voor ons allemaal! Van medewerker onderhoud tot leidinggevende, van beleidsmedewerker tot collegelid. We zijn allemaal verantwoordelijk voor onze eigen ontwikkeling, en leveren hiermee een belangrijke bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie.

Besturingsfilosofie

Uiteraard ziet onze organisatie ook al enige jaren de verandering van onze samenleving, en de vragen die hierdoor op ons afkomen, veranderen. Daarom is in het laatste coalitieakkoord *Veranderend Renkum*¹ een belangrijke doelstelling geformuleerd: sluit de ontwikkeling van de organisatie aan bij de ontwikkelingen in de samenleving, waarbij de inwoner centraal staat en meer verantwoordelijkheden krijgt.

En ook de in 2014 door de gemeenteraad vastgestelde *Besturingsfilosofie Renkum*² geeft hier blijk van. Hierin streven we naar *een veerkrachtige en procesgerichte gemeente met (ver)binden als credo*. Dit gaat gepaard met een ontwikkelingsambitie. De uitdaging om een balans te vinden tussen het deelnemen aan een netwerksamenleving (horizontaal verbinden) en 'los te laten' om ruimte te geven aan de eigen kracht van onze inwoners (verticaal op afstand). Hierbij verliezen we onze verantwoordelijkheid niet uit het oog. Deze uitgangspunten van de besturingsfilosofie passen we op veel plekken al toe in ons beleid, maar we hebben het nog niet vertaald naar een fundamentele verandering van de organisatie. Het is nu tijd om in actie te komen en de organisatie te worden die nodig is!

4 Renkum 2020

Koers bepaald, nu vasthouden

Hoe gaan we de verandering koers geven? Hoe gaan we de beweging op gang brengen? De besturingsfilosofie is gebaseerd op het uitgangspunt dat Renkum een zelfstandige gemeente blijft. Samenwerken met anderen is hierdoor noodzakelijk. Dit is een stip op de horizon.

De strategie hierbij is dat we ons steeds de vraag stellen of taken het beste door anderen, met anderen of zelf uitvoeren. Hiermee hebben we een optimale inzet van onze middelen, bereiken we gestelde doelen en kunnen we onze zelfstandigheid borgen.

Strategie

We zijn naar buiten gericht, met het oog op de samenleving. Hierbij maken we doorlopend een afweging of taken dóór anderen, mét anderen of zélf moeten worden uitgevoerd.

¹ Coalitieakkoord 2014-2018: Veranderend Renkum.

² Besturingsfilosofie Renkum: loslaten in verbondenheid. Kadernotitie deel 1: besturingsfilosofie (2014).

Ander belangrijke punt om de koers vast te houden, is het blijvend leren en ontwikkelen. Zoals eerder genoemd: als we mee willen bewegen met ontwikkelingen, moeten we zelf ontwikkelen. Dan moeten we als organisatie dus prioriteit geven aan het leren van nieuwe vaardigheden, en ook accepteren dat er fouten mogen worden gemaakt. Ambtelijk én bestuurlijk want we hebben iedereen hard nodig om elkaar voort te sturen en te ondersteunen. En in de ontwikkeling naar een *lerende organisatie*, ligt een belangrijke gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het bestuur en management.

5 De strategie en onze organisatie

Regieorganisatie

De strategie volgen betekent voor onze organisatie dat we (in het samenspel tussen raad, college en organisatie) bij onze (complexe) opgaven en bij overheidsparticipatie een bewuste regiestap inbouwen aan de voorkant. Nog bewuster met elkaar afspreken wat we willen bereiken, wat het mag kosten en wat we daarvoor doen, en niet doen (loslaten en ruimte geven aan anderen). Daarna sturen we vooral op het proces, met ons einddoel voor ogen. Zo vullen we professioneel opdrachtgeverschap in richting onze samenwerkingspartners.

Passende structuur en sturing

Onze organisatiestructuur is passend voor de opgaven waarvoor we inhoudelijk staan. Niet meer en niet minder dan dat. Niet groter dan nodig en met voldoende kwaliteit. Het gewicht ligt op de meerwaarde die we willen behalen in de samenleving en de taken die daarbij opgepakt moeten worden. Het gewicht ligt dan ook bij de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van deze taken. De leidinggevenden en bedrijfsvoeringsfuncties faciliteren deze medewerkers optimaal.

Leidinggevenden in onze organisatie zijn bepalend in het vasthouden van de koers. We kiezen er bewust voor om de leidinggevende structuur niet als eenheidsworst in te richten, maar steeds te laten aansluiten bij de opgaven. We kiezen dus steeds de best passende sturingsmethode bij de opgave. We maken flexibel gebruik van programmasturing, projectsturing of processturing. We werken vanuit een compact vast managementteam (MT), bestaande uit een algemeen directeur en vijf algemeen managers op kerngebieden van de organisaties. Zij verdelen de aandachtsgebieden en opgaven steeds als logisch geclusterde 'portefeuilles'. Ook is er een flexibele schil voor tijdelijke (onderzoeks-)opgaven.

Medewerkers en ons personeelsbeleid

Onze medewerkers bezitten de kennis en de kunde. Zij zijn zich bewust van hun verantwoordelijkheden en rolgeving, de te bereiken resultaten van hun de opgaven, en de uit te voeren taken. Er wordt gewerkt op basis van eigenaarschap, met altijd de focus op onze inwoners en ondernemers. Het ontwikkelen van en duidelijkheid bieden aan medewerkers is de ene kant van de medaille. Een personeelsbeleid dat past bij een veerkrachtige organisatie de andere. Een goede werving en selectie, het bieden van groeimogelijkheden, en de juiste mix tussen vaste en tijdelijke krachten zijn enkele elementen die bijdragen om medewerkers optimaal in te zetten op onze uitdagingen. Door het personeelsbeleid goed in te richten zorgen we niet alleen voor een optimale inzet, maar kunnen we ook adequaat reageren op veranderende omstandigheden.

Samenspel, informatie en werkwijzen

De samenwerking tussen het bestuur en de medewerkers is integraal, transparant en slagvaardig. Onze werkwijzen, applicaties, procedures etc. zijn ondersteunend, niet leidend. Ze staan in verbinding met elkaar waar nodig, zijn een meerwaarde voor het behalen van de resultaten en zorgen voor behoud van de kwaliteit. Hierdoor kunnen we integraal, flexibel en professioneel werken.

Het samenspel tussen raad, college en organisatie bij het vooraf benoemen van de te behalen resultaten en verwachtingen wordt ondersteund met de juiste (management)informatie. We halen informatie uit de samenleving en gebruiken deze maximaal bij het bepalen en behalen van onze resultaten, met inachtneming van de spelregels rondom privacy. Onze informatie en systemen ondersteunen een integrale informatiepositie voor raad, college en organisatie.

6 De organisatieontwikkeling: focus als sleutelwoord

Belangrijkste focuspunten zijn *het volgen van de strategie* en *blijven leren*. Dit zijn twee goede aspecten om koers mee te bepalen, maar te omvangrijk om de koers mee vast te houden. *Een reis van 1000 kilometers begint met een enkele stap*. Deze woorden nemen we mee in het ontwikkelen van onze organisatie: het proces doorlopen we stap voor stap, en met focus op iedere stap. Want als we alles in één keer willen doen, raakt de aandacht versnipperd. Dan handelen we ad-hoc en wordt het een onmogelijke opgave om gezamenlijk en in de maat te bewegen. En dat willen we niet!

6.1 Inzicht

Om te bepalen op welke gebieden het verstandig is om samen te werken, hebben we inzicht nodig. In eerste instantie inzicht in datgene wat de (netwerk-)samenleving vanuit haar eigen kracht te bieden heeft. Maar uiteraard ook op het werk dat we uitvoeren en de resultaten die we daarmee boeken. Als we deze gegevens goed aan elkaar verbinden, kunnen we uitvoering geven aan onze strategie.

Netwerksamenleving

Samenwerken doen we niet alleen met soortgelijke partners (gemeenten, overheidsinstellingen e.d.). Als we alleen hier onze blik op hebben, missen we misschien belangrijke kansen. We willen daarom onze blik verruimen. Dit houdt onder andere in dat we ons meer richten op de kennis, kunde en het innovatief vermogen van inwoners en ondernemers. Hierdoor kan iedereen die onderdeel is van een maatschappelijke vraagstuk ook onderdeel worden van de oplossing. En als bijvangst leidt dit vaak tot sterkere banden binnen de samenleving.

Hiervoor moeten we wel ons werk anders durven benaderen. We moeten bijvoorbeeld herzien hoe we omgaan met het maken van beleid. We willen minder beleidsmedewerkers die van binnenuit werken en meer (maatschappelijke) netwerkmedewerkers die kennis en kunde zowel intern als extern lokaliseren, analyseren en bij elkaar brengen. Zo ontstaat gedragen (uitvoerings-)beleid, op basis van hetgeen de samenleving van ons vraagt. Of soms misschien wel geen beleid, omdat dat geen meerwaarde biedt.

Sturen en verantwoorden

Om continu een verantwoorde afweging te maken op het uitvoeren van onze taken, hebben we inzicht nodig. Inzicht in lopende zaken en op de resultaten die we behalen. Hiervoor is stuur- en verantwoordingsinformatie nodig. Maar het hebben van de benodigde informatie betekent niet automatisch dat het ook op de juiste manier gebruikt wordt. We zetten daarom sterk in om het belang van het inzicht hebben in en het sturen op deze informatie in alle geledingen van de organisatie duidelijk te maken. Daarnaast ontwikkelen we een passende werkmethode, en zorgen we ervoor dat alle randvoorwaarden goed zijn ingevuld om het maximale uit onze bestaande stuur- en verantwoordingsinformatie te halen.

6.2 Blijven leren

Aansluiten bij onze *nieuwe omgeving* houdt niet in dat we alleen maar (meer) samenwerking zoeken met de netwerksamenleving en hiervoor stuurinformatie inzetten. Juist niet! Het gaat om het zoeken naar de creatieve oplossingen met inwoners en ondernemers en maatschappelijke organisaties. Het gaat over ondernemingsgeest hebben om het maximale uit onze middelen te halen én uit de samenleving. Maar ook over aanspreekbaar zijn op de resultaten die je bereikt, verantwoordelijkheid nemen voor de kwaliteit van je werk, en je omgeving en jezelf helpen te ontwikkelen. Op deze kwaliteiten gaan we stevig inzetten in de organisatie. Maar hoe doen we dat?

Eigenaarschap

De verzameling van dit soort kwaliteiten is tegenwoordig vooral bekend onder de noemer *Eigenaarschap*. Hierdoor is het een soort toverwoord geworden om organisaties te veranderen. Tenslotte willen we allemaal medewerkers met eigenaarschap om een betere organisatie te creëren, of niet? Maar eigenaarschap is niet iets dat je creëert. Het is iets dat je activeert!

Eigenaarschap

Eigenaarschap is een gemoedstoestand die we actief maken. Dit leidt tot: sterkere motivatie, meer professionele ontwikkeling, meer informele zeggenschap, meer commitment aan de organisatie, meer behoefte om zichtbaar te zijn, meer meedenken (innovatie), meer pro-activiteit, meer creativiteit en meer bereidheid om inzet te plegen.

De mate waarin iemand de kenmerken van eigenaarschap laat zien, heeft te maken met hoe je hem of haar stimuleert. Het heeft te maken met geven en nemen, met loslaten en vertrouwen. En hier is geen generieke methode voor, want de juiste manier van stimuleren verschilt van medewerker tot medewerker, van rol tot rol. Eigenaarschap ontnem je met te veel regels, formats of controlemechanismen. Dat gaan we dus niet doen. We geven inhoud aan wat eigenaarschap voor ons betekent. Wat wij nodig hebben in de organisatie.

Medewerkersprofielen

We gaan niet alleen koers uitzetten voor de organisatie als geheel, maar beschrijven ook wat we van elke medewerker verwachten vanuit de functie die ze vervullen. Hier gaan we de huidige medewerkers-

profielen op aan passen. Een medewerkersprofiel beschrijven we aan de hand van de rol die bij de functie hoort, de hierbij behorende verantwoordelijkheden, de te behalen resultaten, én de benodigde competenties. Dit zorgt voor duidelijkheid, heldere verwachtingen en de mogelijkheid op een juiste aansturing. Niet alleen op de resultaten, maar juist ook persoonlijke ontwikkeling en groei.

7 Financiële doorkijk

Ontwikkelbudget

Het ontwikkelen als organisatie heeft als doel voortdurend aan te sluiten bij de opgave waar ze voor staat. Hiervoor moeten ook voortdurend de beschikbare middelen slim ingezet worden. Zoals in dit koersplan meermalen is benoemd, is de ontwikkeling nooit af. Daarom is het noodzakelijk om de juiste middelen en mogelijkheden beschikbaar te hebben om ons te blijven ontwikkelen. Alleen dan kunnen we adequaat inspelen op veranderingen. Op dit moment lopen we hierbij achter de feiten aan.

In onze begroting zijn budgetten beschikbaar voor de ontwikkeling van onze organisatie. Deze structurele budgetten zijn in principe voldoende. Waarom gebruiken we die budgetten dan niet gewoon?

Ze werden gebruikt om stagnatie op het uitvoeren van taken te voorkomen. We gebruikten ze om de kosten voor uitloopschalen, ziektevervanging en onverwachte pieken op te vangen. Oneigenlijk gebruik van deze budgetten dus. Hier moeten we vanaf. De budgetten zetten we vanaf nu in waarvoor ze bedoeld zijn. Alleen dan sluit de organisatie aan bij onze opgave. Hier is wel wat voor nodig: een discussie of we de huidige taken wel kunnen realiseren met de daarvoor gestelde budgetten.

Budget huidige taken

De formatie die is opgenomen in onze begroting is afgestemd op de huidige taken. In dat opzicht zouden er in theorie voldoende middelen beschikbaar zijn om deze taken uit te voeren. Dat is echter de theorie. Binnen de budgetten ontbreekt namelijk de flexibiliteit die nodig is om de organisatie draaiende te houden. Elke afwijking leidt tot een negatief resultaat. Concreet missen we op dit moment:

- Middelen om de uitloopschalen te betalen (ca. €250.000).
- Middelen om collega's die, door bijvoorbeeld ziekte, tijdelijk uitvallen te vervangen (op basis van vijf procent ziekteverzuim, waarvan de helft moet worden vervangen, ca. € 300.000).
- Ruimte om in te spelen op veranderingen van bestaande taken, en/of het oppakken van nieuwe taken.

Hier is geen structureel geld voor, maar dit is wel een structureel probleem. Er moet dus een oplossing voor komen. Als dit niet gebeurt, blijven we een min presenteren op de begroting, kunnen we taken niet voldoende uitvoeren en lopen we achter op de ontwikkeling van de organisatie.

Budget nieuwe taken

Als we naar de toekomst kijken, zien we meer nieuwe taken op ons afkomen. Taken die we, zoals gezegd, nu niet of niet naar behoren op kunnen pakken. Terwijl het voor een groot deel om wettelijke taken gaat! Een eerste schatting van de kosten voor de uitvoering van deze nieuwe taken zijn aangege-

ven in het *Meerjarenbeleidsplan 2017-2021*, een totaal van ruim €1 miljoen. Denk hierbij aan de omgevingswet, uitvoeringsprogramma Klimaatneutraal 2040, integraal veiligheidsbeleid, nota economie, cultuurvisie, digitale dienstverlening, informatieveiligheid, ondersteunende functies en doordecentralisaties van taken in het sociaal domein, waaronder beschermd wonen. In de begroting 2018 stellen wij voor de saldi te 'reserveren' als noodzakelijke bijdrage in de uitvoering van de strategie en de nieuwe taken.

Keuzes noodzakelijk

Uit het voorgaande moeten we concluderen dat er belangrijke zaken samenkomen, die ons dwingen om keuzes te maken. Want alle bestaande taken blijven uitvoeren, dit op de huidige manier blijven doen, het structureel ontwikkelen van de organisatie, én ook nog nieuwe taken uitvoeren, is niet haalbaar. Dit betekent dat we keuzes moeten voorleggen. Ook dit doen we op basis van onze strategie. Dus, met het oog op onze samenleving, doorlopend een afweging maken of taken dóór anderen, mét anderen of zelf moeten worden uitgevoerd. Deze keuzemogelijkheden worden gepresenteerd in de begrotingscyclus, te beginnen in het meerjarenbeleidsplan 2018.