



Datum
19 mei 2022

Onderwerp
VJN: Versterken en versnellen
organisatieontwikkeling

Inleiding

Er spelen diverse samenhangende ontwikkelingen rond de noodzaak het functioneren van onze organisatie te versterken en versnellen. Een opgave die niet alleen noodzakelijk en wenselijk is. Een opgave waarvoor het college ook de opdracht heeft van de raad, om voor de zomer 2022 een voorstel aan te bieden. En dan vinden we het logisch dit voorstel ook direct te vertalen in de Voorjaarsnota en daarin op te nemen onder het hoofdstuk Organisatieontwikkeling (3C). Daarmee leggen we voorstel en middelen tegelijkertijd voor in de Voorjaarsnota.

In deze bijlage (**1**) schetsen we waar we staan en naar toe werken voor de langere termijn (onze organisatievisie), (**2**) welke samenhangende ontwikkelingen dan nu spelen én (**3**) hoe we versterking en versnelling van onze organisatieontwikkeling willen invullen voor 2022 en 2023.

1. Waar staan we en waar werken we naar toe?

In 2020 hebben we (opnieuw) geconstateerd dat de organisatie van Renkum op diverse onderdelen piept en kraakt. Er is een hoge werkdrukbeleving en een hoog verzuim. Processen, rollen en verantwoordelijkheden zijn niet helder. Ondersteunende systemen en procedures worden als niet gebruiksvriendelijk ervaren en leveren ongemak, frustratie en tijdverlies op. Het is daarnaast politiek onrustig en er is geen duidelijk en gedragen plan hoe dit alles te keren. Er is een lange periode van wisselingen in management. Tegelijkertijd wordt er hard gewerkt, zijn medewerkers loyaal en wendbaar, is de cultuur familiair en vriendelijk en slaagt de organisatie er ondanks alles in het werk af te leveren. Dit alles vindt plaats in een context van financiële onrust en onzekerheid en met een bij begroting 2020 opgelegde taakstelling als bijdrage aan de te leveren bezuinigingen. Bovendien breekt in 2020 de corona-crisis uit die de ongemakken van de organisatie (onhelderheid over processen, rollen en verantwoordelijkheden) versterkt en de kracht van de organisatie (familiaire cultuur) verzwakt.

Binnen alle domeinen spelen veel ontwikkelingen. Op het gebied van wetgeving, maar tal van maatschappelijke en ruimtelijke ontwikkelingen. Hierdoor is er geen sprake van een beheerorganisatie, maar vragen we veel kracht en wendbaarheid van onze ambtenaren.

Er bestaan veel beelden over de gemeentelijke organisaties. Er zijn weinig feiten. Het vernieuwde managementteam dat 2020 start, heeft behoefte aan meer concretisering en objectivering van hoe we ervoor staan. Bovendien roept de vraag zich op of deze gemeentelijke organisatie (in deze staat) met oog op het bestaande financiële perspectief, ook duurzaam het dienstverleningsniveau en voorzieningenniveau voor onze inwoners overeind kan houden. Er wordt geopteerd voor:

- Objectiveren door een benchmark naar formatie en kosten
- Breder onderzoek naar toekomstscenario's voor de gemeente Renkum
- Een heldere organisatievisie neerzetten, de bijbehorende waarden te bepalen en te investeren in de meest noodzakelijke verbeteringen.

Met college en raad zijn deze richtingen besproken en uitgezet. Ook de Provincie Gelderland speelt hierin een (faciliterende) rol. De benchmark en het onderzoek naar toekomstscenario's komen als aparte ontwikkeling terug.

Onze **organisatievisie** is uitgewerkt en luidt in het kort:

1. We zijn een wendbare organisatie
2. We bieden betrouwbare (digitale) dienstverlening
3. We zijn een goede werkgever
4. We werken samen met partners waar dat slimmer is

De bijbehorende organisatiewaarden zijn met medewerkers bepaald en ingevuld. Niet als holle kreten maar concreet. Inclusief welk gedrag dan bij deze waarden hoort en inclusief een uitgebreide serie trainingen die vanaf 2022 organisatie-breed voor alle medewerkers worden georganiseerd. **Onze waarden zijn:** Verantwoordelijkheid – Wendbaarheid – Gemak – Aandacht – Helderheid. NB: Een meer uitgewerkte versie van deze visie en waarden en het bijbehorende gedrag zijn uiteraard beschikbaar, maar niet in deze bijlage opgenomen. De gemeenteraad is hier immers eerder over geïnformeerd.

Renkum is al langer in ontwikkeling en de vraagstukken zijn hardnekkig. Dat maakt dat er ook scepsis leeft of déze aanpak dan wél gaat lukken. Daar is begrip voor. Tegelijkertijd hebben we overtuiging dat we de juiste ontwikkeling inzetten. En wel hierom:

1. Er is overtuiging en draagvlak voor de visie en waarden (en dat wordt ondersteund door onze positieve ervaringen met de eerste series trainingen)
2. Deze sluiten bovendien aan op uitkomsten van MTO en RIE
3. We hebben onszelf te veranderen, en te durven kiezen voor:
 - Ons werk met aandacht kunnen doen,
 - Helderder zijn over wat we vragen en kunnen,
 - Verantwoordelijkheid krijgen en nemen voor onze taak en het eindresultaat,
 - Gemak ervaren van (ondersteunende) processen en systemen,
 - En wendbaar zijn in tijd en mindset ter dienste van inwoners en samenleving.
3. We ervaren de steun van raad en college en lezen bevestiging in het rapport van Berenschot.
4. Onze visie en waarden zijn duurzaam. Ongeacht de politieke toekomst van onze gemeente.

Onderwerp

Versterken en versnellen organisatie-ontwikkeling

Datum

19 mei 2022

Kenmerk

Pagina

2 van 9

2. Samenhangende ontwikkelingen

Ondertussen neemt de dynamiek in en rond onze gemeente toe. Er spelen veel samenhangende ontwikkelingen. Vanuit de overtuiging dat deze niet enkel los van elkaar kunnen worden gezien of separaat behandeld in besluitvorming trachten we deze integraal te benaderen.

Deze samenhangende ontwikkelingen zijn:

- a) Rapport Toekomstscenario's gemeente Renkum (2021)
- b) Benchmark formatie en kosten (2021)
- c) Samenwerking met Arnhem en Rheden en de bestuursopdracht van de Connectie
- d) Bestaande begroting 2022 en bestaande taakstelling MJB (2021)

a) Rapport Toekomstscenario's gemeente Renkum

De financiële zelfstandigheid van onze gemeente staat onder druk. Met behulp van de Provincie Gelderland is een onderzoek gestart naar welke duurzame toekomstscenario's mogelijk zijn om het dienstverlening- en voorzieningenniveau van onze inwoners in stand te kunnen houden. Om deze scenario's te onderzoeken is opdracht gegeven aan bureau Berenschot dat begin 2022 haar rapport opleverde. We beperken ons hier even tot de kern van wat het rapport van Berenschot zegt over onze organisatieontwikkeling:

Allereerst zien we een organisatie met medewerkers waar men meer dan trots op kan zijn. Hun betrokkenheid, motivatie en de positieve werksfeer springen direct in het oog. We zien ook een organisatie waar medewerkers de ruimte krijgen om zich (breed) te ontwikkelen, waar ruimte is voor (op onderdelen) positieve improvisatie en waar een start is gemaakt naar succesvol integraal en opgavegericht werken. Daarnaast wordt de huidige sterke sturing op waarden in de ontwikkeling van de organisatie als positief ervaren.

Dat neemt niet weg dat we ook een organisatie zien die nog voldoende verbeterlagen op de stapel heeft liggen. De organisatie is complex en kwetsbaar door een hoog ziekteverzuim en de opgave om talent te werven en te behouden. De beschreven situatie, aangevuld met onvoldoende aandacht voor zakelijkheid, randvoorwaarden en prioritering in werkprocessen, maakt dat de organisatie veelal achter de eigen adem aan rent. Ondanks de huidige inzet op vermindering van de werkdruk.

Het uiteindelijke advies van Berenschot is tweeledig:

1. Kom voor de zomer van 2022 met een plan hoe de bestaande organisatieontwikkeling voort te zetten en tegelijkertijd te versnellen en versterken
2. Kom na de zomer van 2022 met een plan hoe de raad te faciliteren te komen tot een meer fundamentele keuze voor de toekomst van de gemeente Renkum aan de hand van drie mogelijke scenario's; aansluiten bij een centrumgemeente met Arnhem, komen tot een ambtelijke fusie of kiezen voor een herindeling.

NB: Met deze bijlage geven we invulling aan het eerste deel van het advies van Berenschot. Voor het tweede deel zullen we voorzet voorbereiden en maximaal aansluiten op hoe het raadspectief voor de toekomstscenario's wordt ingevuld.

b) Benchmark formatie en kosten (2021)

Uit de in 2021 uitgevoerde benchmark komen veel herkenbare maar ook meer verrassende uitkomsten. De benchmark vergelijkt de gemeente Renkum met een aantal vergelijkbare referentiegemeenten (qua inwoneraantal, kernen en dergelijke). Met name in het ruimtelijk domein heeft Renkum een wat lagere formatie wat herkend wordt in de daar ervaren werkdruk. In het sociale domein heeft Renkum juist een licht hogere formatie wat grotendeels verklaard wordt door de hogere aantallen cliënten/casussen. Met name in onze bedrijfsvoering / overhead is Renkum in dat peiljaar fors duurder dan de referentiegemeenten. Uiteindelijk zien MT en college aanleiding om kansen uit de benchmark te benutten op het terrein van wmo, middenkadermanagement en vooral bedrijfsvoering. Deze uitkomsten zijn in september 2021 aan de raad gepresenteerd. Omdat onze bedrijfsvoering deels wordt ingevuld ism Arnhem en Rheden en de GR de Connectie én omdat de meerkosten initieel vooral lijken te zitten in ict, wordt Berenschot gevraagd een nader onderzoek te doen naar deze kosten en aan te reiken waar zij kansen zien. Dat rapport is in december 2021 ontvangen en in januari aan de raad gepresenteerd.

c) Samenwerking met Arnhem en Rheden en de bestuursopdracht van de Connectie

Zowel de benchmark maar zeker ook het verdiepende onderzoek zijn opgesteld in samenwerking met de Connectie. Duidelijk is geworden dat er veel handvatten zijn om onze bedrijfsvoering anders in te richten. Tegelijkertijd kan ook Berenschot niet aangeven wat deze handvatten concreet noch materieel betekenen voor de begroting van Renkum. Over het algemeen zitten die handvatten aan de Renkumse kant van de bedrijfsvoering. Hoe wij zelf helderder en goedkoper kunnen sturen op contractbeheer, licenties, opdrachtgeverschap en het voorkomen van dubbele rollen.

Ook aan de kant van het gezamenlijke opdrachtgeverschap aan de Connectie zitten kansen die we samen hebben op te pakken met Arnhem en Rheden. Dan gaat het bijvoorbeeld om gezamenlijke doelen stellen (i-visie) en het harder afdwingen van een harmonisatie-agenda. Tot slot zitten er ook enkele handvatten aan de Connectiezijde of in de samenwerking met de Connectie. Dat had het bestuur van de Connectie (ook los van het onderzoek van Berenschot in Renkum) onderkend en heeft geleid tot een bestuursopdracht aan de directeur van de Connectie. Die bestuursopdracht richt zich op (het beperken van) de groeiambitie, betere financiële sturing en uitlijning en het vereenvoudigen en versterken van de governance.

Begin 2022 is het verdiepende onderzoek in bovenstaande context aan de raad gepresenteerd. Het is daarbij soms lastig uitleggen doordat er verschillende beelden bestaan over de mate en rol van de Connectie hierin. Het is belangrijk dat we dat beter uitleggen om onjuiste beeldvorming te voorkomen. Bijvoorbeeld Noodzakelijke investeringen in de Wet Open Overheid (informatiebeheer) ict of informatieveiligheid worden soms uitgelegd alsof de Connectie duurder wordt in plaats van dat we invulling geven aan wettelijke taken en dat daarmee onze dienstverlening duurder wordt.

Met de tussenrapportage op de bestuursopdracht zijn colleges en raden geïnformeerd over de stand van zaken. Veel stappen zijn in werking gezet maar nog niet afgerond. Getracht wordt zoveel mogelijk richting de perspectiefnota's van de verschillende gemeenten keuzes te kunnen aanbieden.

d) Bestaande begroting 2022 en bestaande taakstelling

In de begroting van 2020 is besloten tot een meerjarige taakstelling als onderdeel van de bezuinigingen. Voor 2022 en verder is daarvan nog structureel ca € 260.000 euro op te lossen. Daarnaast hebben we bij de begroting 2022 meer ruimte gecreëerd om ons verzuim terug te dringen én verhoging van werkdruk voorkomen door voldoende budget te hebben verzuim ook te vervangen. Voor het realiseren van taakstelling is als leidend principe gekozen voor de logica die benchmark formatie en kosten ons geboden heeft (zie b). Oftewel: op wmo, management, dubbele rollen en vooral bedrijfsvoering/formatie.

In combinatie met de ontwikkelingen zoals onder c genoemd zijn in deze Voorjaarsnota de onderstaande maatregelen verwerkt als invulling van wat de benchmark ons heeft gebracht (zie onderstaande tabel). Het is belangrijk goed te begrijpen dat deze opbrengsten financieel al in de MJB zijn vertaald. We creëren hiermee dus geen extra ruimte. Wel geven we hiermee invulling aan de taakstelling én werken we de grootste afwijkingen van de benchmark weg.

x € 1.000	2022	2023	2024	2025	2026
Invulling taakstelling:					
Minder formatie teamleiders, minder demandmanagement Connectie en minder formatie wmo		67	67	109	231
Effect van centrale kosten terugdringen mobiliteit / langdurig verzuim		131	174	225	284
Verlagen middelen extra overhead / bedrijfsvoering		100	100	100	100
Verwachtte effect harmonisatie / versterken opdrachtgeverschap Connectie (*)		0	PM	PM	PM
		298	341	434	615

*)

Deze post staat nog PM maar hier wordt een voordelige business case van verwacht. De planning was dit effect mee te nemen in de PPN. De doorrekening op de harmonisatie agenda van de drie gemeenten heeft in februari op basis van benchmark gegevens aangetoond, dat harmoniseren kansen biedt om minder kosten te maken. Minder kosten kunnen gemaakt worden door te harmoniseren op contractniveau en op het in de cloud plaatsen van applicaties. Om echter de juiste vertaalslag te maken naar de drie gemeenten is verzocht, door de directeuren bedrijfsvoering, om de doorrekening te concretiseren op basis van feitelijke gegevens van de drie gemeenten. Dit onderzoek vindt op dit moment plaats en de verwachting is, dat dit onderzoek eind augustus is afgerond. De uitkomst van dit onderzoek kan door de drie gemeenten meegenomen worden in hun cycli. De verwachting is, dat dit onderzoek een positieve businesscase en lange termijn harmonisatie agenda oplevert (bron Kevin van Guilik).

Onderwerp

Versterken en versnellen organisatie-ontwikkeling

Datum

19 mei 2022

Kenmerk

Pagina

5 van 9

3. Versnellen en versterken organisatieontwikkeling

Bovenstaande ontwikkelingen verklaren de behoefte aan samenhang tussen de korte en middellange termijn en de keuzes daarin voor het versterken van onze organisatie. Voor de langere termijn de keuze voor een fundamentele toekomst voor de gemeente Renkum. Beide zijn naast noodzakelijk ook inhoudelijk complex, samenhangend en politiek precair. En dat in een jaar waarin er net een nieuwe raad en een nieuw college is dat hier op te acteren heeft.

Hoe doen we dat nu op zo'n manier dat de organisatie en de ontwikkeling daarvan niet stilvalt maar juist wordt versterkt en/of versnelt, realiseren we onze taakstelling en houden we medewerkers en management niet alleen betrokken maar ook overeind en energiek?

Contouren van ons plan

Om een antwoord hierop te vinden is de afgelopen 6 weken veelvuldig gesproken in en rond het MT. Daarbij zijn op verschillende onderdelen diverse mensen betrokken en is ook gespard met Berenschot. Ons plan moet de opbrengst van die gesprekken bijeen brengen. Onderstaand schetsen we de contouren van ons plan.

Uitgangspunten

1. We werken aan een toekomstbestendige organisatie. Waarvoor we niet alleen werken aan de vraagstukken van vandaag, maar ook klaar zijn voor de vraagstukken van morgen binnen alle domeinen.
2. We realiseren de in de begroting 2022 opgenomen meerjaren-taakstelling.
3. We gaan voor versnelling en versterking van onze bestaande organisatieontwikkeling conform het advies van Berenschot.
4. Van onze organisatievisie zijn Goed Werkgeverschap en Slim Samenwerken het meest voorwaardelijk om de beide andere onderdelen Betrouwbare Dienstverlening en Wendbaarheid te kunnen waarmaken.
5. Goed Werkgeverschap: Deze versnelling en versterking gaat veel vragen van medewerkers en management. Alhoewel hier draagvlak voor is, is de draagkracht heel gering. We durven en willen versterken ook door (anticyclisch) te kiezen voor nu investeren om te voorkomen dat we een averechts effect bereiken.
6. Slim Samenwerken: We zetten parallel ook de ontwikkeling voort om met Arnhem en Rheden ons opdrachtgeverschap richting (en samenwerking met) de Connectie te verbeteren. Dit analoog aan de lopende Bestuursopdracht.
7. Welke keuze de raad ook maakt voor een fundamentele toekomstrichting voor de gemeente Renkum: een versterkte ambtelijke organisatie is noodzakelijk. We maken dus geen pas op de plaats en accepteren geen stilstand. Het creëren van een hedendaagse en inspirerende werkomgeving is daarbij noodzakelijk. De plannen voor het gemeentehuis zijn een positief vliegwiel voor de noodzakelijke ontwikkeling van onze organisatie.

Hoofddoelen

1. Goed werkgeverschap: We kiezen voor 2022 en 2023 voor de focus op de waarden Gemak en Helderheid. Natuurlijk respecteren we daarbij wel de kaders zoals die zijn weergegeven in wet en regelgeving, daarbinnen gaan we voor deregulering en optimalisatie. Bij Gemak gaat het erom de frustraties en tijdverlies van medewerkers weg te nemen als het gaat om diverse systemen en procedures waar zij dat ervaren. Bij Helderheid gaat het om het verhelderen van rollen, processen en verantwoordelijkheden. We borduren hiermee voort op de procesoptimalisaties waar we in 2021 mee begonnen zijn. Daarmee ondersteunen en ontlasten we medewerkers zodat zij meer ruimte ervaren hun aandacht op hun inhoudelijke werk voor onze inwoners te richten.
2. Goed werkgeverschap. We hebben veel last van een krappe arbeidsmarkt. Dat vraagt een andere benadering en zorgen dat we een aantrekkelijke werkgever zijn en blijven. We investeren in het actualiseren van ons functiegebouw, het ontwikkelen van een arbeidsmarktbeleid en versterking van de ondersteuning door HR.
3. We investeren ook in het ontlasten en ondersteunen van het MT waardoor het MT meer ruimte ervaart en haar aandacht op ontwikkeling van medewerkers, organisatie en opgaven kan richten. Daarnaast willen we perversiteiten in span of control in balans brengen.
4. De organisatie zal meer verzakelijken en professionaliseren om de lokale en landelijke doelstellingen aan te kunnen. Dat vergt wel een omslag in denken in alle lagen van de organisatie en bij onze samenwerkingspartners. Ons demandmanagement en contractbeheer willen we versterken.
5. We werken dit uit in een (meerjaren)uitvoeringsagenda waarop vanuit het MT en het college gestuurd wordt. De regie en aansturing van het projectteam ligt bij Ton Verweij (domeinmanager Dienstverlening & Bedrijf). Het bestuurlijk opdrachtgeverschap wordt ingevuld door pfh Marinka Mulder. In het projectteam nemen medewerkers deel die zich hebben aangemeld om mee te denken over het vervolg op het Berenschot-rapport. Dat zijn op dit moment Jessica van Eeten, Michel Rodink, Esther Theunissen en Hans Turpijn.

Contouren uitvoeringsagenda Versterken en versnellen organisatiekracht

Om ook concreet te kunnen worden over wat we wanneer willen doen worden verschillende onderdelen van een beoogde uitvoeringsagenda onderstaand weergegeven. Dat is nog niet een complete agenda maar geeft al wel richting. Ook in waar en wanneer hierover voorstellen worden aangereikt. We hebben hierin gekozen voor een overkoepelende titel: Versterken en versnellen organisatiekracht 2022-2023

Actie	Voorbeelden		
Taakstelling realiseren irt benchmark	Minder teamleiders werf, efficiënter wmo-proces, lager p-budget, minder verzuim, minder fte fab, lagere kosten hardware door beter contractbeheer.	Zie 2c	
Benchmark en bestuursopdracht dC	Gezamenlijk opdrachtgeverschap naar dC versterken door gezamenlijke i-visie en hopelijk een meerjaren i-begroting met gezamenlijk deel (need to have) en keuzedeel (nice to have). De tussenrapportage op de bestuursopdracht hierbij betrekken.	PPN	

Onderwerp

Versterken en versnellen organisatie-ontwikkeling

Datum

19 mei 2022

Kenmerk

Pagina

7 van 9

Actie	Voorbeelden		
	Slim samenwerken door meer gezamenlijke regie op beleid en uitvoering van de verschillende onderdelen en zo ook beter opdrachtgeverschap naar dC realiseren.	PPN	
HR-beleid	Onze hr-strategie richt zich de komende twee jaar op 3 hoofdlijnen: Werving (van arbeidsmarktbeleid tot functiegebouw) Motiveren en Vitaliseren (van verzuimpreventie tot werkplezier) Verbetering processen (van indiensttreding tot e-hrm). Dit vraagt versterking van het strategisch vermogen van het HR-team.	VJN	
Draagkracht verruimen	We hebben draagkracht in de organisatie nodig. Ruimte om de versterking en versnelling te organiseren. We kiezen voor 2022 en 2023 voor de focus op de waarden Gemak en Helderheid. Bij Gemak gaat het erom de frustraties en tijdverlies van medewerkers weg te nemen als het gaat om diverse systemen en procedures waar zij dat ervaren. Zoals bijvoorbeeld bij het grensbedrag van Verplichtingen administreren. Dat gaat van € 2.500 naar € 10.000. Bij Helderheid gaat het om het verhelderen van rollen, processen en verantwoordelijkheden. Bijvoorbeeld als het gaat om introductie en inwerken van nieuwe collega's. We borduren hiermee voort op de procesoptimalisaties waar we in 2021 mee begonnen zijn.	X	X

Wat hebben we hiervoor nodig?

Voor 2022 is een organisatie-ontwikkelbudget beschikbaar van € 100.000. Dit is echter nodig om de al ingezette organisatieontwikkeling te continueren. Concreet gaat het dan met name om verbetering van RO processen en inzet op procesverbetering.

Om de noodzakelijke extra stappen te zetten is extra inzet nodig. Dit betekent dat we in de voorjaarsnota het volgende opnemen:

	2022	2023	2024	2025	2026
Versterken HR tbv arbeidsmarktbeleid en herijking functiegebouw	49	98	98	49	0
Ondersteuningsvraagstukken Ruimte: applicatiebeheer, fin. adm. ondersteuning en (incidenteel) GBI	100	99	99	99	99
Versterking IM-functie i.s.m. Arnhem en Rheden	41	98	98	98	98
Ondersteuning / ontlasting MT via teamleider SD	46	110	110	110	110
Ondersteuning bestuursadviseur	43	86	86	86	86
Dekking reserve SD	-50				
Dekking budget overhead	-100	-99	-99	-99	-99
Dekking bestuursadviseur		-67	-67	-67	-67
Totaal organisatieontwikkeling	128	324	324	275	227

Onderwerp

Versterken en versnellen organisatie-ontwikkeling

Datum

19 mei 2022

Kenmerk

Pagina

8 van 9

	2022	2023	2024	2025	2026
Functieonderhoud en urenuitbreiding	175	203	203	203	203
Reservering effecten herijking functiegebouw	0	150	150	150	150
Totaal Functieonderhoud en urenuitbreiding	175	353	353	353	353

Onderwerp

Versterken en versnellen organisatie-ontwikkeling

Datum

19 mei 2022

Kenmerk

Pagina

9 van 9