Staat van de organisatie Q1 2023

Gemeente Stichtse Vecht

24 mei 2023

Voorwoord

Ongeveer een jaar geleden traden wij aan als college. De organisatie was op dat moment onvoldoende in staat om adequaat uitvoering te geven aan haar taken. Kort daarvoor had het vorige college nog een lange lijst van taken gepubliceerd die tijdelijk niet opgepakt konden worden. De ingrijpende doorontwikkeling van de organisatie, de gevolgen van de Coronapandemie en de crisissituatie rond de opvang van Oekraïners hadden een grote impact op de organisatie. Daarbij hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt.

In het coalitieakkoord 2022-2026 is tegen die achtergrond de ambitie uitgesproken om de komende jaren te bouwen aan een stevig fundament voor de gemeente. Daarbij werken we aan het terugbrengen van de balans tussen de bestuurlijke ambities, de financiële positie en de ambtelijke organisatie. Het onderzoek dat we hebben laten uitvoeren door Hiemstra & De Vries (H&DV) legde een aantal patronen in de organisatie bloot en benadrukte het belang van herstel van vertrouwen en perspectief. Essentieel in het advies van H&DV was het erkennen van het feit dat herstel van de organisatie tijd kost en een consistente lijn vraagt. Als college hebben we aangegeven dat het verder bouwen aan de organisatie van belang is om een slagvaardige en betrouwbare lokale overheid te zijn voor onze inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Wij hebben ingezet op de lijn om vooral aan te geven wat er wel goed gaat en dat het op onderdelen beter kan. Onze ambtenaren, op kantoor, aan de balie en in de buitendienst, werken heel hard voor onze inwoners, ondernemers en organisaties. Daar zijn we voor en dat is waar we het voor doen. Voor Stichtse Vecht. En op die prestaties van de ambtelijke organisatie zijn wij als college trots.

Ondanks de situatie van waaruit we vertrokken zijn, zijn over een breed palet van onderwerpen (tussen)resultaten bereikt. Zo zijn de huwelijken weer volledig mogelijk, is het proces van de vooroverleg plannen sinds december weer gestart en is de verstrekking van documenten aan de balie genormaliseerd. Ook is de stroom aan (ontwerp) bestemmingsplannen weer op gang gekomen, vooral gericht op woningbouw. Andere resultaten zijn de opvang van statushouders en Oekraïners, de inclusieagenda, de uitvoeringsagenda duurzaamheid, de centrumagenda voor Maarssen-Dorp, Breukelen centrum en Loenen, de ontwikkeling van het integraal huisvestingsplan en het integraal veiligheidsplan en het daarbij horende uitvoeringsplan. Regionaal is er gewerkt aan diverse plannen, zoals de Verkenning strategisch knooppunt Breukelen en Beschermd wonen.

Het college hecht veel waarde aan een goed ambtelijk-bestuurlijk samenspel. College en directie hebben regelmatig overleg en werken samen aan het in balans brengen en houden van de bestuurlijke ambities, de financiële positie en de ambtelijke organisatie met als doel het aantrekkelijk maken van onze gemeente om in te wonen, leven, werken en recreëren. Om richting te geven is een organisatievisie en missie opgesteld (zie deze notitie). In de kadernota heeft het college investeringen gedaan in de organisatie (bijvoorbeeld op woningbouw, jeugdhulp, ICT infrastructuur en inkoop, om daar minder afhankelijk te zijn van inhuur). De peiling die maandelijks wordt gedaan naar de tevredenheid onder onze ambtenaren toont een stijgende lijn. Door meer persoonlijke aandacht en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden wordt de uitstroom minder en lukt het ook nieuwe mensen aan te trekken, al blijft dat een forse inspanning in de krappe arbeidsmarkt.

We zijn er nog niet. Onze dienstverlening moeten we verder verbeteren. Van belang is dat we met elkaar in gesprek blijven en daarbij, conform het advies van H&DV, een consistente lijn volgen en scherp blijven op de verschillende rollen van raad, college en organisatie.

Gezien de stand van de ontwikkeling van de organisatie stellen wij voor om een volgende rapportage over de stand van zaken in het vierde kwartaal aan de raad voor te leggen. Bij de bespreking van deze rapportage is onze nieuwe gemeente-secretaris inmiddels gestart. Een mooi moment om de blik verder vooruit te leggen op de toekomst en daarbij de gemeentesecretaris ook de gelegenheid te geven zijn plek in onze mooie gemeente te vinden en samen verder te bouwen.
De eerste stappen zijn gezet.

Namens het college,

Dick Polman
Wethouder Personeel en Organisatie

Leeswijzer

Voor u ligt de Staat van de Organisatie van gemeente Stichtse Vecht. Dit document beschrijft periodiek op hoofdlijnen hoe de ambtelijke organisatie van gemeente Stichtse Vecht ervoor staat. In deze editie vindt u informatie over het eerste kwartaal van 2023.

De versterking van het fundament van de ambtelijke organisatie is een van de geprioriteerde doelstellingen uit het coalitieakkoord 2022-2026 'Bouwen aan een stevig fundament voor Stichtse Vecht'. Dit gebeurt aan de hand van een tweetal programma's ('In control brengen' en 'Toekomstbestendig maken') om de werkkracht van de ambtelijke organisatie de komende jaren te vergroten en te bestendigen.

In hoofdstuk 1 wordt de laatste stand van zaken met betrekking tot specifieke afspraken uit het coalitieakkoord en personele ontwikkelingen toegelicht.
In hoofdstuk 2 wordt ingegaan op de projecten en activiteiten in het kader van de organisatieontwikkeling.
In hoofdstuk 3 zijn de kengetallen van de ambtelijke organisatie weergegeven.

Colofon

Titel document	:	Staat van de organisatie Gemeente Stichtse Vecht Q1 2023
Versie	:	1.0 def
Versiedatum	:	24 mei 2023
Team	:	Mens en Organisatie
Vastgesteld door het college	:	23 mei 2023

1. Ontwikkelingen rondom de inzet van medewerkers

Op 1 juli 2022 is een nieuwe fase gestart met een programma dat erop gericht is om de organisatie op kracht te brengen en de organisatie weer volledig te laten functioneren. Dit programma bestaat in ieder geval uit de volgende twee fases: fase 1 – De organisatie wordt 'in control' gebracht (periode zomer 2022- zomer 2023) en fase 2 – De organisatie wordt toekomstbestendig gemaakt (periode zomer 2023 - zomer 2024). Het plan voor fase 1 bevat in ieder geval vier doelen. In aanloop naar de volgende fase zijn de doelen uit het coalitieakkoord in de Staat van de organisatie geherformuleerd en daarmee in lijn gebracht met de actuele situatie:

1. Het beheersbaar maken en houden van de uitstroom[1]

Het beheersbaar maken van de uitstroom van personeel kan in deze fase van de organisatieontwikkeling niet los worden gezien van doel 4 'Het binden en boeien van medewerkers' (oorspronkelijk 'Het koesteren, waarderen en blijven boeien van huidige medewerkers'). Immers, als medewerkers zich gekoesterd en gewaardeerd voelen en hun potentieel benut wordt dan zal inherent daaraan de uitstroom geleidelijk afnemen en stabiliseren tot een gangbaar uitstroompercentage. In het eerste kwartaal van 2023 is de uitstroom aanzienlijk gedaald in vergelijking met het voorgaande kwartaal; in Q4 2022 bedroeg het aantal uitdiensttredingen 21 tegenover 14 uitdiensttredingen in Q1 2023. In dezelfde periode vorig jaar (Q1 2022) waren er 18 uitdiensttredingen.

2. Duurzame inzetbaarheid

In maart zijn raads- en commissieleden geïnformeerd over de visie op duurzame inzetbaarheid (i.p.v. focus vooral op ziekteverzuim), aangescherpte werkwijzen en training van het management. Daarnaast wordt ingezet op preventie door o.a. het aanbieden van budgetcoaching en workshops. Interventies die vorig jaar zijn ingezet om het verzuim terug te dringen hebben geleid tot het afsluiten van een aantal langdurige verzuimdossiers. Daarnaast wordt er actief gestuurd op het terugdringen van kort frequent verzuim door het voeren van kort-frequent-verzuimgesprekken tussen manager en medewerker. Dit heeft een meetbaar positief effect binnen teams waar het kort frequent verzuim doorgaans hoog is. In februari 2023 is er een nieuwe bedrijfsarts gestart die focus legt op inzetbaarheid in plaats van op beperkingen. Het ziekteverzuim was in het eerste kwartaal van 2023 6,09% ten opzichte van 8,89% in dezelfde periode vorig jaar (Q1 2022).

3. Het doeltreffend vervullen van vacatures

In april is het Recruitmentplan 2023 opgeleverd en vastgesteld. Het recruitmentplan heeft ten doel het recruitmentproces te optimaliseren (intern gericht) en de kandidaatbeleving te monitoren (extern gericht). Uitgangspunt is dat kandidaten een positieve ervaring overhouden aan hun sollicitatie bij Stichtse Vecht. In het tweede kwartaal gaat de kandidaatbeleving van start via een enquête vergelijkbaar met een klanttevredenheidsonderzoek. Recruitment heeft binnen het samenwerkingsverband van de U10 (met uitzondering van de gemeente Utrecht) een traineeship programma opgezet om young professionals aan te trekken en in hun professionele en persoonlijke ontwikkeling te begeleiden. De werving van trainees verloopt regionaal en start in mei, het selecteren van kandidaten verloopt lokaal. Het intensiveren van de werving werpt zijn vruchten af getuige de hoge instroom in het eerste kwartaal van dit jaar. Recruitment focust zich op het positioneren van gemeente Stichtse Vecht als aantrekkelijk werkgever in een krappe arbeidsmarkt om op deze manier meer kwalitatief goede sollicitaties binnen te krijgen, het laten groeien van de online community en het invullen van vacatures inclusief de schaarse profielen. De gemiddelde doorlooptijd van het invullen van een vacature bedraagt 9,4 weken.

[1] De oorspronkelijke doelen uit het coalitieakkoord: 1) Het stoppen van de grote uitstroom van personeel 2) Het terugbrengen van het ziekteverzuim naar een gemiddeld percentage 3) Het intensiveren van de werving van nieuw personeel op de openstaande vacatures 4) De huidige medewerkers koesteren, waarderen en blijven boeien (potentie benutten).

4. Het binden en boeien van medewerkers

Binden en boeien draait om de connectie tussen medewerker en Stichtse Vecht als aantrekkelijk werkgever, het versterken van de band en de aandacht van de medewerker vasthouden. Aandacht geven, waardering en erkenning en het stimuleren van groei en ontwikkeling zijn daarbij essentieel. Vanuit het leiderschapsprogramma ontplooien managers initiatieven in het kader van het binden en boeien van medewerkers. Daartoe zijn onder andere vijf welzijnsgerichte vragen binnen een team uitgezet om daar een cijfer aan te geven. Er wordt ingezet op verbondenheid in de teams door teamdagen te organiseren met zowel een inhoudelijke als een ontspannende component, dag van de Ruimte, Keek op de Week, aandacht voor persoonlijk lief en leed etc. De onboarding (een goede landing van nieuwe medewerkers in team en organisatie) wordt gemonitord, geëvalueerd en verfijnd. De actieve personeelsvereniging organiseert uiteenlopende evenementen. Periodiek vindt de welzijnsenquête onder medewerkers plaats die een duidelijke positieve lijn laat zien en is een medewerkersonderzoek (MO) in voorbereiding met een bredere insteek dan uitsluitend het op ‘peildatum X’ meten van tevredenheid onder medewerkers.

2. Ontwikkelingen in de organisatie

1. Start nieuwe gemeentesecretaris

Het proces voor de werving van de nieuwe gemeentesecretaris is succesvol afgerond met de benoeming door het college van Richard Heijdra per 1 juni 2023. Er zal een warme overdracht plaatsvinden tussen de nieuwe en waarnemend gemeentesecretaris. Tijdens de werving en selectieprocedure heeft een delegatie van de organisatie, het bestuur en de griffie zitting genomen in de selectie- en adviescommissie.

2. Organisatievisie

Het visiedocument ‘Organisatievisie Stichtse Vecht – Samen verder bouwen’ is richtinggevend en beschrijft de belangrijkste uitgangspunten voor de komende jaren. De visie, het perspectief waar we naar toe werken, omvat 1) Netwerkorganisatie 2) Werken vanuit de bedoeling 3) Op basis van vertrouwen, en is onlosmakelijk verbonden aan onze missie: *Alles wat we doen draagt bij aan het aantrekkelijker maken van Stichtse Vecht als gemeente om in te wonen, leven, werken en recreëren.*

Daarbij handelen we vanuit de kernwaarden Respectvol, Open en Lef (ROL). Dit doen we langs de lijn van drie strategische doelen: 1) We koesteren en waarderen onze medewerkers 2) We verstevigen het fundament en 3) De bestuurlijke opgaven zijn leidend. Per strategisch doel is een aantal resultaatafspraken voor de komende jaren vastgelegd. Via onder meer het concernplan dat een uitkomst is van de domein- en teamplannen wordt gefaseerd opvolging en uitvoering gegeven aan de realisatie van de drie doelen.

3. Toekomstgericht begroten en doorontwikkeling Financiën en Control

Er is een kwaliteitsslag gerealiseerd rondom de P&C-cyclus en -producten. Producten zoals de kadernota, begroting, bestuursrapportage en jaarrekening zijn beter leesbaar gemaakt en completer op de inhoud wat leidt tot meer in control zijn. Er zijn heldere procesafspraken gemaakt, rollen en verantwoordelijkheden zijn aangescherpt en het coördinerend vermogen is toegenomen. Ook is het eigenaarschap voor het aanleveren van gegevens, tekst en data toegenomen.

4. Kwaliteit bestuurlijke stukken

Onlangs is een start gemaakt met het verbeteren van de kwaliteit van bestuurlijke stukken vanuit een herhaaldelijke wens van het college, de raad en directie. Daar komt bij dat de organisatie in de afgelopen periode veel nieuwe collega's heeft mogen verwelkomen die niet allen over een gemeentelijke achtergrond beschikken. Onderdeel van het verbeteren van de kwaliteit is een organisatiebrede training in het opstellen van college- en raadsvoorstellen en de beleidscyclus. De training duurt drie dagdelen en wordt verzorgd door een externe opleider. De voorbereiding van de college- en raadsvoorstellen en bestuurlijke besluitvorming vindt in belangrijke mate plaats in de gemeentelijke organisatie. De verbetering van de kwaliteit van bestuurlijke stukken maakt daarom onderdeel uit van de totale veranderopgave in de organisatie.

5. Projectmatig werken

Het Handboek Projectmatig Werken inclusief een set met invulformats is opgeleverd en vastgesteld. Het handboek en de formats zijn ontwikkeld om doelmatig en efficiënt samen te werken. Het Handboek Projectmatig Werken en daarmee de werkwijze projectmatig werken voor Stichtse Vecht wordt nu uitgerold in de organisatie. Parallel daaraan wordt gewerkt aan het scholingsaanbod voor collega's zodat verschillende doelgroepen worden geschoold in de theorie 'Zo werken wij in Stichtse Vecht', alsmede de benodigde vaardigheden voor de rol van bijvoorbeeld projectleider en opdrachtgever.

6. Leiderschapsprogramma

In december is het leiderschapsprogramma 'Samen verder bouwen' voor managers en directeuren van start gegaan waarbij persoonlijk leiderschap (*ik*), duaal leiderschap (*samen*) en leiderschap gericht op het omgaan met veranderingen (*collectief*) centraal staan. Op meerdere niveaus wordt verdieping, verbinding en het ongemak opgezocht om tot organisatieontwikkeling te komen: hoe doe je samen wat ertoe doet, verminder je 'gedoe' en werk je aan continue ontwikkeling en groei van jezelf en je team(leden)? Het leiderschapsprogramma beoogt de volgende doelen te bereiken:

1. Cultuur verbeteren: onderling vertrouwen verhogen, geven en ontvangen van feedback, functioneel escaleren, werkplezier, welzijn en weerbaarheid van medewerkers vergroten, praten met elkaar in plaats van over elkaar;
2. Verandering stimuleren: de organisatie staat voor grote uitdagingen, keuzes zijn noodzakelijk om de going concern taken te realiseren en te verbeteren. De verandering moet onderdeel uitmaken van de reguliere werkzaamheden en niet ervaren worden als 'extra' taak erbij;
3. Moderne netwerkorganisatie: vergroten van het maatschappelijk netwerk binnen het management en bij de medewerkers.

Onderdeel van het persoonlijk leiderschap zijn intervisiesessies die in januari gestart zijn en het voeren van buddygesprekken binnen het management om elkaar te stimuleren en scherp te houden in het creëren van scheppend en inspirerend leiderschapsgedrag.

7. Veerkracht

De pilot met leerteams is vertrokken vanuit werkdruk, rolonduidelijkheid en uitputting. De leerteams om problemen op te lossen en zo te werken aan veerkracht lopen in verschillende domeinen. Na de start van het leerteam Ontwikkeling, Samenleving en Veiligheid zijn in november achtereenvolgens Vastgoed, Communicatie, Bezwaarschriften en het leerteam Handhaving gestart. Onlangs zijn de leerteams afgerond en worden ze geëvalueerd. Op basis van deze evaluatie en ontwikkelingen zal de directie in het tweede kwartaal een besluit nemen over wat verder nodig is om de veerkracht te versterken en in welke vorm.

8. Quickscan en visie IT

Het voorstel over de noodzakelijke IT verbeteringen en (financiële) impact is in onderzoek. De raad wordt hierover in mei geïnformeerd. Aanleiding is de uitgevoerde quick scan en rapportage in januari 2023 (NIVO Quick Scan IT). Het team Data & Informatiemanagement (D&I) is gestart met de uitwerking van het visiedocument ICT 'Doorontwikkelen I-keten; Informatie, Data en ICT beheer'. Voor de concrete uitvoering hiervan wordt gewerkt aan een masterplan voor de komende jaren. Beoogd is om dit masterplan uiterlijk in Q4 2023 op te leveren en vanaf 2024 en verder gefaseerd uitvoering te geven aan het masterplan. Doelstelling is om te ontwikkelen naar een niveau waarin D&I voor de organisatie o.a. inzicht heeft in de behoeften, oplossingen en lange termijnstrategie voor de informatievoorziening.

9. E-HRM

Na het succesvol doorlopen van de aanbestedingsfase voor een nieuw e-HRM systeem is in april het contract met de nieuwe samenwerkingspartner Visma Raet getekend en is aansluitend de implementatiefase van start gegaan. Het nieuwe systeem vervangt daarmee verschillende systemen en de deels analoge situatie. Volledig digitaal en lean werken is het eindresultaat voor alle HR processen. Door de nieuwe technologie wordt de administratieve last gereduceerd, krijgen we de beschikking over digitale dossiers en betrouwbare kengetallen en zijn we in staat om data in te zetten voor strategische doeleinden (datagestuurd). De kwaliteit van de totale HR dienstverlening wordt daarmee verbeterd, voor HR functionarissen, management en medewerkers. De overgang naar het nieuwe systeem zal volgens planning per 1 januari 2024 plaatsvinden.

10. Inkoopoptimalisatie

Het project Inkoopoptimalisatie bevindt zich in de fase waarin verbeteringen en maatregelen worden geïmplementeerd om de onrechtmatigheid van de inkoop via aanbestedingen terug te brengen. Doel is een goedkeurende accountantsverklaring te kunnen krijgen in 2026 over het jaar 2025. Nadruk ligt op effectieve samenwerkingen tussen inkoop-contractmanagement-domeinen, randvoorwaarden creëren om in control te komen en borging in de organisatie door inhuur deels te vervangen door uitbreiding van eigen capaciteit.

11. Welzijn en medewerkerstevredenheid

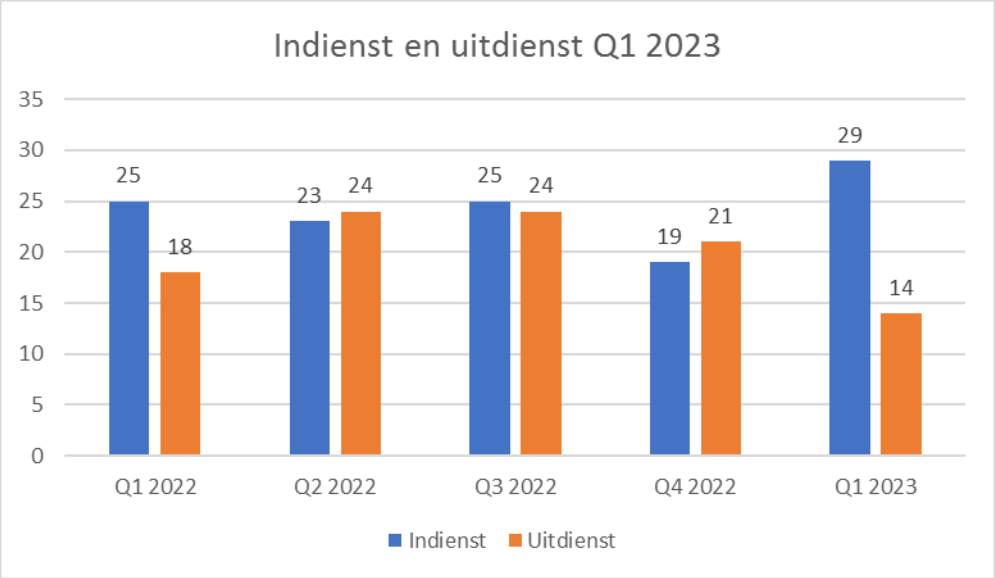
De periodieke welzijnsenquête over het mentale welzijn wordt maandelijks onder medewerkers uitgevraagd. Ieder kwartaal wordt een uitgebreidere enquête uitgevoerd met meer toegespitste vragen. Het mentale welzijn van medewerkers laat een stijgende lijn zien onder de respondenten: in januari 2023 is het mentale welzijn ('ik zit mentaal lekker in mijn vel') significant verbeterd ten opzichte van december 2022. Er is een verschuiving van 21% naar 12% dat medewerkers 'matig/slecht' in hun vel zitten. Dit is deels verschoven naar 'neutraal' en deels naar 'oké/goed'. Uiterlijk in het vierde kwartaal wordt een breed medewerkersonderzoek (MO) uitgevoerd. Een groep van vakspecialisten buigt zich over de voorbereiding en vorm die duurzaam en eigentijds moet zijn en niet alleen als meetinstrument dient maar ook meerwaarde voor medewerkers en organisatie creëert.

12. Bijpraatsessie raad- en commissieleden

In maart heeft er een bijpraatsessie voor raads- en commissieleden plaatsgevonden op uitnodiging van de waarnemend gemeentesecretaris. Tijdens deze informatieve avond hebben vakspecialisten (medewerkers), OR-leden en managers vanuit verschillende expertisegebieden de raad- en commissieleden bijgepraat over de organisatieontwikkelingen. Onderwerpen als recruitment, duurzame inzetbaarheid (voorheen verzuim), leiderschap en medewerkerbeleving zijn daarbij aan bod gekomen.

3. Kengetallen ambtelijke organisatie

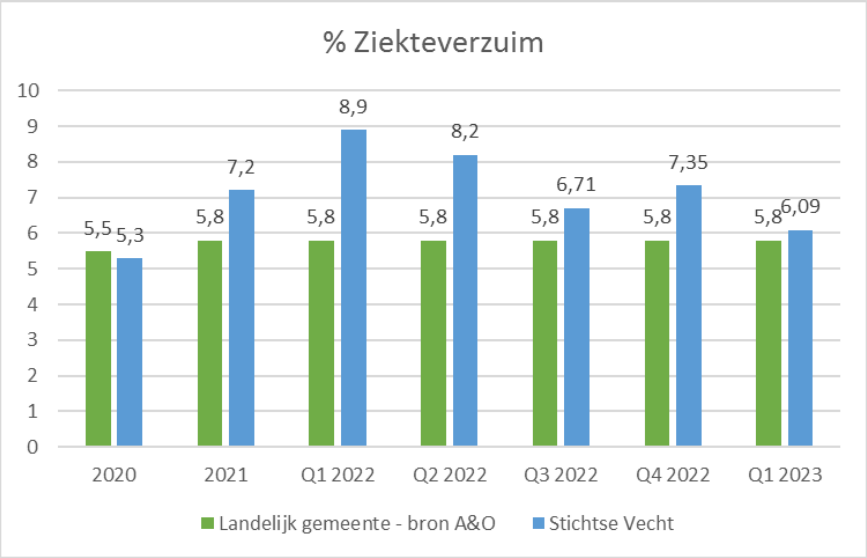
Indicator indienst en uitdienst Q1 2023 i.r.t. 2022 (figuur 1)



Toelichting figuur 1

In Q2, Q3 en Q4 2022 zijn de instroom en uitstroom nagenoeg gelijk. In Q1 2023 bereikt de instroom het hoogste niveau en de uitstroom het laagste niveau ten opzichte van de vier voorgaande kwartalen. Dit betreft exclusief externe inhuur. N.B. door een onjuiste rekenmethodiek wijken de cijfers in de vorige rapportage af. De gecorrigeerde cijfers in deze rapportage geven een juiste weergave.

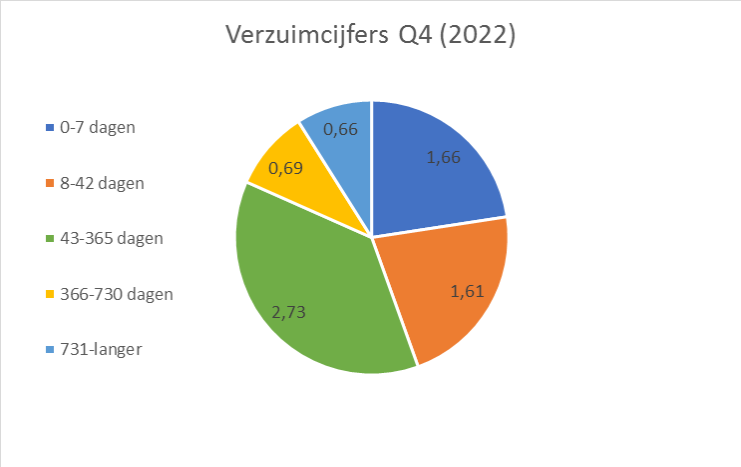
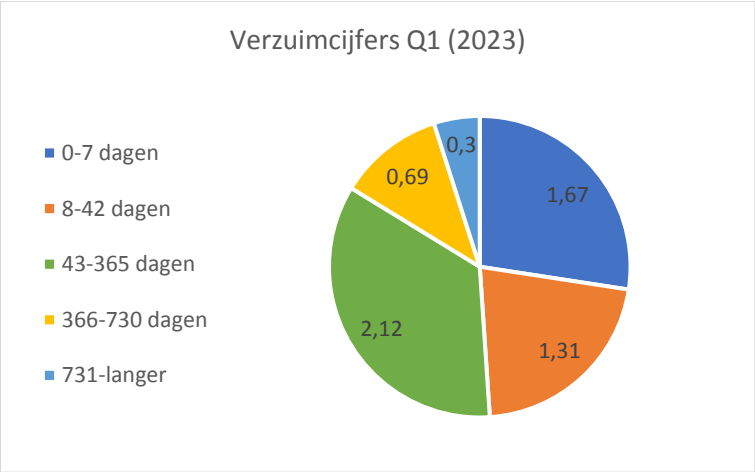
Indicator ziekteverzuim Q1 2023 i.r.t. 2022 (figuur 2)



Toelichting figuur 2
Het ziekteverzuim was in het eerste kwartaal van 2023 6,09% ten opzichte van 8,89% in dezelfde periode vorig jaar (Q1 2022). In Q1 is er een daling van het ziekteverzuim van 1,26% t.o.v. het voorgaande kwartaal. De daling zit met name in het langdurig verzuim. Voor nadere duiding van de daling zie onderstaande toelichting.

Toelichting figuur 3 en 4
Er is een afname in het lang verzuim (43-365 dagen) van 0,61% en een daling van 0,36% (731-langer) ten opzichte van het voorgaande kwartaal. In Q4 2022 en Q1 2023 is er een aantal langdurige verzuimdossiers afgesloten door scherper te sturen op de begeleiding door de managers, de begeleiding door de arbodienst en kort op de bal te zitten door o.a. het inzetten van ondersteunende interventies. Managers hebben in de afgelopen periode meer tools aangereikt gekregen (kennisdeling door thema bijeenkomsten, verzuimtraining is gepland). Over de hele linie neemt het lang verzuim af. Het verzuim 8-42 dagen is met 0,3% gedaald.

Verzuim uitgedrukt in aantal ziektedagen Q4 2022 (figuur 3)



Q1 2023 (figuur 4)