

OPDRACHTBESCHRIJVING

Versie : 0.9
Doc. Nummer :
Datum : 31-08-2023

Bestuurlijk Opdrachtgever:	Henk Jan Bolding
Ambtelijk opdrachtgever:	Paul van Vilsteren
Opdrachtnemer:	Suzanna Bakker

1. Aanleiding

Deze opdracht komt voort uit de keuzes die gemaakt zijn in de Kadernota 2024. Het college besloot de taakstelling op het personeel grotendeels te schrappen en extra ruimte te creëren voor versterking van diverse onderdelen van de organisatie, vanuit een organisatiebrede visie. Deze grotendeels structurele investering in de organisatie van Het Hogeland is nodig om de opgaven nu en in de toekomst aan te kunnen. Een investering in kwantiteit (meer geld en fte's) moet daarbij gepaard gaan aan een investering in kwaliteit. Daarbij zij opgemerkt dat we niet alleen kijken naar meer en beter, maar ook naar slimmer en anders, effectiviteit en efficiëntie. Daarnaast verwachten we de komende jaren incidenteel geld om een aantal grote opgaven te kunnen oppakken en afhandelen. Daarbij hebben we ook de inzet van mensen nodig die na de afhandeling van de opgaven niet meer nodig is. We willen daarom wendbaar genoeg zijn om te kunnen opschakelen, maar ook om te kunnen afschakelen.

2. Achtergrond

De gemeente Het Hogeland is in 2019 van start gegaan met een krappe begroting. Al meteen was er de wens om de organisatie niet groter te laten zijn dan de formatie van de vijf oorspronkelijke organisaties samen. De taakstelling werd bepaald door het nulpunt van 31 december 2018. Materieel kwam dat op dat moment neer op een taakstelling van 2,1 miljoen. Deze taakstelling is voor driekwart ingevuld gedurende de jaren 2020, 2021 en 2022. Maar ondertussen veranderde de wereld: Corona, extra taken van het rijk en andere taakmutaties, nieuwe cao-afspraken, de ontwikkelingen in het aardbevingsdossier, de ontwikkelingen in de Eemshaven, de ambities van het oude en het nieuwe college, in combinatie met een krappe arbeidsmarkt. Van 2019 tot 2023 is er van alles bijgekomen waardoor het nulpunt van 31 december 2018 nauwelijks nog betekenis heeft. Maar wat dan wel?

In 2017 stelden we voor de nieuwe gemeente de 'Visie Ruimte' vast en ook de besturingsvisie: 'Ruimte geven, ruimte krijgen, ruimte voelen'. Hierin zijn de

uitgangspunten voor het werken in de nieuwe organisatie van Het Hogeland beschreven, uitgaande van wat deze tijd vraagt van een moderne organisatie aan werkwijze, houding en gedrag. Inhoudelijk is dit de afgelopen jaren verder invulling gegeven in de “Omgevingsvisie” voor het ruimtelijk domein en in het beleidsplan “Naar een nieuw sociaal beleid” voor het sociaal domein. Via de lijn van het programma “Opgavegericht werken” is invulling gegeven aan werkwijze zoals bedoeld, met thuishoudings, programma’s en projecten, jaarplannen en een adequate pdca-cyclus. Onderdeel hiervan is ook de uitwerking van het sturingsconcept. Dit sturingsconcept overlapt grotendeels met de afspraken in de besturingsvisie.

Dit is een mooi moment om de besturingsvisie te herijken, al was het maar omdat het punt op de horizon in deze visie in 2023 lag... die horizon zijn we feitelijk gepasseerd.

Ook de externe oriëntatie, de samenwerking met inwoners en organisaties, krijgt meer vorm, zowel in de omgevingsvisie, als ook in de transformatie van het sociaal domein, de integrale sociale teams en de volgende stappen op weg naar het Ontwikkelplein Het Hogeland. En er is meer nodig, met name in publiek-private samenwerkingsrelaties of met meerdere overheden en organisaties rondom de grote fondsen (Nij Begun) en opgaven (Eemshaven).

3. Doelstelling en resultaat van deze opdracht

3.1 Doel(en)

Als deze opdracht is afgerond hebben we een eenduidige, geactualiseerde visie op de organisatie van Het Hogeland, heldere afspraken over de sturing en daaraan verbonden rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren e.d. en ligt er een concreet plaatje over hoe we het strategische personeelsbeleid invullen dat nodig is om een toekomstbestendige organisatie te zijn, zodat we;

1. de bestuurlijke en maatschappelijke ambities kunnen waarmaken,
2. de best mogelijke dienstverlening kunnen waarborgen, en
3. een aantrekkelijke werkgever kunnen zijn en blijven.

3.2 Resultaten

We willen werkende weg deze bestuursopdracht waarmaken. Dus niet eerst een dik plan van aanpak maar meteen de eerste stappen zetten. De op te leveren resultaten van deze opdracht zijn daarom verdeeld in drie onderdelen, te weten:

1. Een door het DT vastgestelde herijking van de ‘besturingsvisie’, waarbij het sturingsconcept behorende bij opgavegericht werken in deze besturingsvisie wordt geïntegreerd.
2. Een door het DT vastgestelde basale beschrijving van het hoe de organisatie er in de soll-situatie (2026) uit zou moeten zien, gegeven de

kennis die we nu hebben over wat ons te doen staat en op basis van de ervaringen die we de afgelopen vijf jaar hebben opgedaan met onze 'besturingsvisie'. We sluiten daarbij niet uit dat dit tot een aanpassing leidt van de hoofdstructuur, waarbij het college de bevoegdheid heeft hierover een organisatiebesluit vast te stellen.

3. Een, op basis van de uitkomsten van de eerste twee resultaten, door het DT vastgestelde basale strategische personeelsplanning, dat gedeeltelijk parallel loopt met de overige twee resultaten.

Directieleden en strategen geven vorm aan de richting van de organisatie door een eerste ontwerp te maken van de besturingsvisie. Er ligt een sturingsconcept vanuit opgabegericht werken dat onlosmakelijk verbonden is en om die reden wordt deze geïntegreerd. Dit eerste ontwerp wordt vervolgens besproken met de teamleiders.

Sleutelteamleden (directieleden, teamleiders en programmamanagers) zijn deelnemers van het tweede en derde onderdeel en kijken tegelijkertijd naar wat de soll-situatie betekent voor hun team. Dat wordt een werkdocument, dat we vervolgens met regelmaat zullen bijstellen. Daarmee willen we preventief sturen en tijdig anticiperen op twee niveaus: voor de gehele organisatie en per team. Wij streven daarbij naar de juiste kwantiteit en kwaliteit van medewerkers op het juiste moment, verdeeld in vier niveaus:

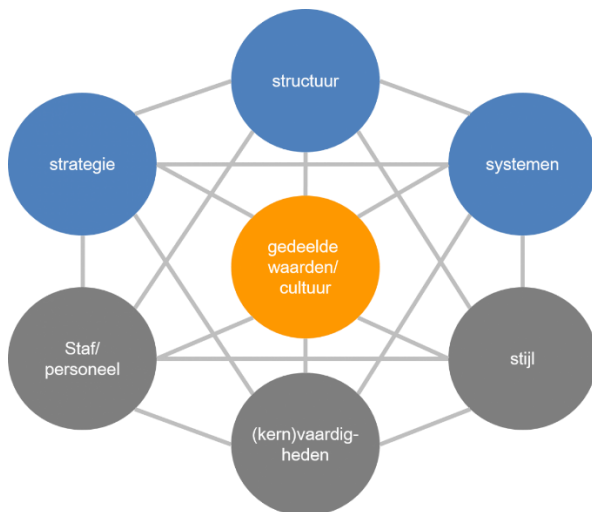
- Passende omvang: weinig tot geen vacatures of boventalligheid, lage frictiekosten.
- Passende vorm: voldoende kritieke competenties en opvolging.
- Passende kosten: beheersbare arbeidskosten.
- Passende wendbaarheid en flexibiliteit.

4. Afbakening

We willen meer zicht krijgen op wat er nodig is om een toekomstbestendige organisatie te zijn, waarbij we gebruik maken van strategische personeelsplanning om daarmee op de korte en de langere termijn te zorgen voor een fit tussen de opgaven die er liggen en de mensen die de daaraan gerelateerde werkzaamheden oppakken. De afhankelijkheid van interne en externe variabelen is te groot om ervan uit te gaan dat daarmee alle ervaren knelpunten morgen zullen zijn opgelost. We richten ons op belangrijke interne elementen van onze organisatie en die hebben allen invloed op elkaar. Als er veranderingen plaatsvinden in het ene element, heeft dat effect op alle anderen (een voorbeeld van een model die dit in beeld brengt is het 7 S model van McKinsey, zie hieronder). Parallel aan deze bestuursopdracht zullen we van dag tot dag ook steeds keuzes moeten blijven maken in hoe we de zaak organiseren en ongetwijfeld geconfronteerd worden met onverwachte en/of ongewenste invloeden in- of extern.

Dat wil niet zeggen dat alles binnen de scope van deze bestuursopdracht valt. Ondertussen werken we aan de al in gang gezette grote organisatieveranderingen, bouwen we het opgavegericht werken verder op, en

zal er mogelijk ook een project of programma Dienstverlening starten, parallel aan de uitwerking van deze bestuursopdracht. Vanzelfsprekend organiseren we via het directieteam en op andere manieren voldoende afstemming tussen alle bewegingen in deze organisatie. Zie ook de volgende paragraaf.



Bron: [7S-model | Managementmodellensite](#)

5. Urgentie

De urgentie van deze bestuursopdracht staat in de context van een aantal ontwikkelingen:

In het sociaal domein hebben we al een transformatie in gang gezet met de inrichting van de **integrale sociale teams**, het programma **Transformatie** en de implementatie van het **Ontwikkelplein Het Hogeland**.

In het ruimtelijk domein zal vanaf 1 januari 2024 de **omgevingswet** impact hebben op de wijze van werken en samenwerken met initiatiefnemers. Bovendien moeten we in het ruimtelijk domein een **aantal grote programma's** en opgaven in de lucht brengen/houden, zoals het programma 'Eemshaven en ommelanden' en het programma 'Aardbevingen', en later ook de Reitdiepopgave en de Waddenkustopgave.

Om dit alles mogelijk te maken **investeren** we nu in onze **staffuncties**, zoals HRM, ICT, Planning en Control en Communicatie. En organisatiebreed draait al ruim een jaar het programma 'opgavegericht werken', dat beoogt nieuwe vormen van samenwerking (verder) te ontwikkelen om vraaggerichte resultaten te boeken die de grenzen van onze thuishoofden overstijgen.

En bovenal hebben we nog een been bij te trekken als het gaat om onze dagelijkse **dienstverlening**, die op dit moment volgens een deel van onze inwoners niet op een acceptabel niveau is. Een herijking van ons concept

dienstverlening krijgt ook vanaf dit jaar al vorm en extra investeringen lijken daarin nodig.

Misschien wel de belangrijkste parallel aan deze bestuursopdracht is de ontwikkeling van het **leiderschap** in deze organisatie. Juist omdat we op zoveel fronten deze organisatie ontwikkelen, gaan we zorgen dat we de boel bij elkaar houden. Dit vraagt om een duidelijke richting en om strakke regie in combinatie met een cultuur van leren en experimenteren, van inspiratie en waardering.

6. Koersvastheid

Het toekomstbestendig maken van de organisatie levert een bijdrage aan het op orde brengen van onze organisatie en de uitvoering van het coalitieakkoord. Het versterkt de gemaakte afspraken/uitgezette lijnen op het gebied van organisatieontwikkeling zoals ingezet na de fusie en verwoord in de besturingsvisie "Ruimte geven, ruimte krijgen, ruimte voelen". We sluiten aan bij ingezette ontwikkelingen in het kader van opgavegericht werken, dat een uitwerking van die visie is, zodat een consistente en logische lijn in de doorontwikkeling van de organisatie ontstaat.

7. Gebruikers

Het management (teamleiders en directie) gebruikt strategische personeelsplanning en de daarbij behorende tools en acties, met ondersteuning van de staf. Zij zijn verantwoordelijk voor de resultaten genoemd in 3.2, voor de analyse richting de toekomst van het eigen team en voor inzet van de acties om tot de gewenste resultaten te komen.

Uiteindelijke gebruikers zijn uiteraard de medewerkers binnen de organisatie en doordat we met deze stappen de kwaliteit van de organisatie verbeteren het Bestuur, de Raad en bewoners, bedrijven en organisaties binnen onze gemeente.

8. Omgeving en Communicatie

Belangrijkste interne stakeholders voor deze opgave zijn: alle medewerkers en in het bijzonder de Ondernemingsraad.

Belangrijkste externe stakeholders voor deze opgave zijn college en Raad, die uiteindelijk moeten kunnen staan voor de organisatie van de gemeente.

9. Randvoorwaarden

1. Commitment van het college en wethouders: deze bestuursopdracht vraagt om consistentie en regelmatige afstemming, betrokkenheid en evaluatie tussen organisatie, college en wethouders.
2. Draagvlak/veranderbereidheid begint bij directie: investeren in kwaliteit betekent duidelijkheid geven op wat die kwaliteit inhoudt en interveniëren wanneer er niet voldaan wordt aan die kwaliteit.
3. De samenhang van alle lopende opgaven is vooraf helder. De ontwikkelingen genoemd in de paragraaf Urgentie, worden naast deze bestuursopdracht gelegd en de verbanden worden geduid.

4. Ondersteuning vanuit de gehele staf: strategische personeelsplanning vraagt om ondersteuning vanuit HRM, communicatie, informatiemanagement, juridische zaken, financiën, planning & control en wellicht ook het facilitair bedrijf als het gaat om huisvesting.
5. Er zijn kosten verbonden aan deze bestuursopdracht, zie de paragraaf Raming.

10. Afhankelijkheden

Zoals genoemd is er samenhang, en daarmee de afhankelijkheid, met andere ontwikkelingen (paragraaf Urgentie). Regelmatige afstemming is in ieder geval nodig met al deze opgaven.

11. Werkvorm

Voor de eerste en tweede stap (de nieuwe besturingsvisie en de beschrijving van de soll-situatie) is gekozen voor de werkvorm project. Deze hebben namelijk een duidelijk resultaat: er wordt een product opgeleverd. Voor de derde stap (de strategische personeelsplanning en de daarbij behorende uitvoering en evaluatie) zullen we nog een nadere vorm moeten bepalen. Uiteindelijk zal dat ook een regulier proces moeten worden onder begeleiding van HRM.

12. Raming

We schatten in dat we voor de diverse stappen de volgende out-of-pocket kosten zullen maken. Met name voor de begeleiding van het proces en mogelijk voor het schrijven van producten in de eerste twee onderdelen en voor de inhuur van expertise voor de activiteiten in het derde onderdeel.

	Onderdeel	Kosten
1	Herijking besturingsvisie	30.000
2	Beschrijving soll-situatie	30.000
3	Ontwikkeling en implementatie SPP	50.000
	Onvoorzien	10.000
	Totaal	120.000

De eigen personele inzet wordt niet op geld gezet. De out-of-pocket kosten worden gedekt uit de budgetten bestemd voor Organisatieontwikkeling.

13. Risico's

We zien geen grote risico's die de moeite van het vermelden waard zijn.

14. Planning

Onderdeel	Wanneer
1. Vaststelling opdracht BOG en AOG	15 september
2. Voorbereiding: projectgroep vormen (met interne en externe expertise) en projectplannen en programmaplan maken	Start 4 september, deadline 2 oktober 2023
3. Informatievoorziening op orde krijgen, instrumenten om te kunnen analyseren aanschaffen/verder ontwikkelen	Start in september, deadline 29 februari 2024
4. Interne en externe analyse die leidt tot een herijkte besturingsvisie en een beschrijving van een soll-situatie	Start in september, deadline 29 februari 2024
5. Organisatieniveau: vertaling van visie/strategie naar organisatie brede personeelsbehoefte en inrichtingsbehoefte in samenhang met de lopende ontwikkelingen (zie Urgentie) Teamniveau: vertaling van teamstrategie naar personeelsbehoefte in team.	Start najaar 2023, deadline 31 augustus 2024
6. Gaps in beeld brengen + acties/instrumenten ontwikkelen	Start najaar 2023, deadline 31 oktober 2024
7. Acties en instrumenten inzetten	Start najaar, tot eerste evaluatie in maart 2025
8. Evalueren en bijstellen	31 maart 2025

15. Gevraagd besluit

Het college besluit,

- de bestuursopdracht Toekomstbestendige Organisatie vast te stellen.