

## Raadsvoorstel

### Onderwerp

Stutten en verstevigen van de organisatie

### Voorgesteld besluit

1. De organisatie te stutten en te verstevigen met specifieke aandacht voor rust en regie, door per direct:
  - a. De personele capaciteit op orde te brengen met 7 fte (afgerond) structureel en tijdelijke inzet (incidenteel) conform de biedingen;
  - b. Inhuur te verlengen voor Focus tot 1 oktober 2021;
  - c. Een interim gemeentesecretaris te werven voor 2021.
2. De budgetten voor 2021 en 2022 en volgende jaren beschikbaar te stellen zoals opgenomen in bijlage 1.
3. De begroting 2021-2024 aan te passen:
  - a. De structurele effecten via de begrotingsruimte (2021 €356.000 en met ingang van 2022 jaarlijks €503.558);
  - b. De incidentele effecten via de begrotingsruimte (2021 €274.132 en 2022 €0) en de algemene reserve (2021 €500.868 en 2022 €51.250).
4. Het gesprek over het onderzoek van Deloitte te starten vanaf januari 2021.
5. Ten aanzien van bijlage 1 geheimhouding op te leggen overeenkomstig artikelen 25, lid 2 en 86, lid 2 van de Gemeentewet juncto artikel 10, lid 2 van de Wet openbaarheid van bestuur.

### Inleiding

Op het gebied van organisatie en bedrijfsvoering stond dit jaar in het teken van:

#### 1. Biedingen

Het proces van de biedingen als input voor de Perspectiefnota 2021: een werkwijze om inzichtelijk te maken voor welke opgaven de organisatie staat en hoe dat zich verhoudt tot de organisatiecapaciteit.

De organisatie constateerde dat er een tekort is van 7 fte (afgerond) om de reguliere taken te kunnen vervullen en de beleidsdoelstellingen van het college- en raadsprogramma te realiseren. Via het proces van de biedingen, de Perspectiefnota 2021 en de Begroting 2021 is er rekening gehouden met budgetruimte in de Begroting 2021 voor het eventueel invullen van die fte. Het daadwerkelijk invullen van de budgetruimte is uitgesteld in afwachting van de aanbevelingen van Deloitte.

#### 2. Focus 2020

Er is een interne analyse uitgevoerd bekend als Focus 2020. De vertaling van die analyse is opgenomen in Focus 2020. Een deel van Focus 2020 is door de gemeenteraad gehonoreerd (d.d. 18 juni 2020). Focus 2020 was er vooral op gericht om continuïteit en stabiliteit te creëren in de organisatie.

Gezien de financiële impuls is het college gevraagd onderzoek te laten verrichten. Dit heeft geresulteerd in een opdracht aan Deloitte (zie punt 3).

#### 3. Deloitte onderzoek

Het onderzoek van Deloitte met de onderzoeksvragen:

- Waardoor is de kwaliteit van de dienstverlening onder druk komen te staan bij de gemeente Hardinxveld-Giessendam?
- En hoe kunnen we dit tot staan brengen en weer verbeteren?

De analyse van Deloitte heeft aanbevelingen opgeleverd die uitgesplitst zijn naar aanbevelingen op de korte termijn en de lange termijn. Er wordt voorgesteld om de energie in te zetten op het stutten en verstevigen via (een deel van) Rust, Regie en Relatie en dit vanuit urgentiebesef zo snel mogelijk te doen. Het water staat namelijk aan de lippen en nu niks doen is geen optie. Voor de lange termijn wordt een verandertraject voorgesteld gericht op het versterken van de robuustheid van de organisatie.

Om recht te doen aan de behoefte van de organisatie om zo snel mogelijk de personele capaciteit op orde te brengen en om recht te doen aan de behoefte van de raad om zorgvuldigheid te betrachten in het proces en weloverwogen keuzes te maken, wordt de volgende knip (twee stappen) voorgesteld.

#### *Stap 1. Nu: stutten en verstevigen*

Vanuit de constatering en de aanbeveling van Deloitte dat er sprake is van urgentie en de organisatie nu iets nodig heeft, direct in te zetten op:

1. Rust
  - a. Inhuur te verlengen vanuit Focus voor in 2021: de via Focus 2020 ingevulde sturingsrollen (spelverdelers) worden daarmee gecontinueerd. De eerste 'lekken' die toen zijn gedicht, blijven dicht (conform aanbevelingen van Deloitte);
  - b. Proces van biedingen af te sluiten en 7 fte (afgerond) te gaan werven om de organisatie op orde te brengen en tijdelijke inzet te verzorgen;
2. Regie
  - a. Interim gemeentesecretaris werven: is geen onderdeel van de aanbevelingen van Deloitte, maar wel een noodzakelijke actie, omdat de huidige gemeentesecretaris vertrekt.

#### *Stap 2. Vanaf januari 2021: in gezamenlijkheid het goede gesprek voeren over het Deloitte-onderzoek in samenhang*

#### **Beoogd effect**

1. Voor het op orde houden van de dienstverlening aan inwoners, ondernemers en instellingen over te gaan tot eerst het stutten en verstevigen van de organisatie door direct over te gaan tot:

1. het op orde brengen van de personele capaciteit;
2. het continueren van inhuur tot en met het derde kwartaal van 2021, en;
3. het werven van een interim gemeentesecretaris.

2. Vanaf januari 2021 het voeren van het goede gesprek over de aanbevelingen van Deloitte in hun samenhang.

#### **Argumenten** \*tussen haakjes wordt gerefereerd aan de betreffende beslispunten

*1 (1a / 1b / 1c) Deloitte beveelt aan zo snel als mogelijk de organisatie op adem te laten komen*  
Na een tijd van onduidelijkheid, overbelasting en een gebrek aan overzicht is dit een belangrijk actiepunt vanuit zorg voor de organisatie en voor de dienstverlening aan de samenleving.

*2 (1a / 1b / 1c) Deloitte beveelt aan zo snel als mogelijk regie te organiseren*

Het werven van een interim gemeentesecretaris is een eerste stap in het aanbrengen van regie in de

organisatie.

*3 (1a) Het Deloitte-onderzoek onderschrijft de constatering van de biedingen*

Het proces van de biedingen wijst uit dat er behoefte is aan 7 fte. Dit past in de bandbreedte die Deloitte schetst aan de hand van een door hun uitgevoerde benchmark.

*4 (1a) De onbalans in doelstellingen en organisatiecapaciteit wordt zo snel als mogelijk recht getrokken*

Dit volgt op een periode waarin gedrukt is op de personele capaciteit. Die onbalans is gebleken in het proces van de biedingen door teams in aanloop naar de Perspectiefnota 2021. Deloitte onderstreept die disbalans op basis van hun financiële analyse.

*5 (1a / 2) Opvolging geven aan raadsbesluit 12 november 2020*

Door het invullen van de budgetruimte die in de Begroting 2021 is opgenomen, wordt opvolging gegeven aan het raadsbesluit. In bijlage 1 is opgenomen waar het college de personele capaciteit (fte) op inzet.

*6 (1a / 2) Het proces van biedingen wordt afgesloten*

Met het invullen van de fte op basis van de budgetruimte van de Begroting 2021 wordt daadwerkelijk overgegaan tot versterking van teams. Het proces van biedingen wordt daarmee afgesloten.

*7 (1b / 2) Zonder inhuurgeld vertrekt er per 1/1/21 een aantal inhuurkrachten*

In deze situatie is het nodig om te ontstressen. Dit wordt ook bereikt door het verlengen van de inhuur.

*8 (1a / 1b / 2) Continuïteit op de beleidsonderwerpen en uitvoering collegeprogramma is gewenst*

De realisatie van beleidsdoelstellingen vanuit het college- en het raadsprogramma worden gecontinueerd en weer opgepakt.

*9 (1c / 2) Het werven van een interim gemeentesecretaris kan relatief snel, waardoor de situatie van waarneming wordt verkort*

Een opvolger direct aansluitend op het vertrek van de gemeentesecretaris is er niet. Dat betekent dat een situatie van waarneming door de huidige medewerkers volgt. Met het werven van een interim gemeentesecretaris wordt de periode van waarneming verkort ten opzichte van het werven van een "vaste" gemeentesecretaris. Door een relatieve korte waarnemingsperiode worden waarnemers zo kort als mogelijk (over)belast. We verkennen of het mogelijk is om de inzet van deze interim gemeentesecretaris korter te laten duren.

*10 (1c / 2) Deze invulling biedt stabiliteit richting organisatie en bestuur*

Hiermee wordt namelijk relatief snel een fundament gecreëerd van waaruit verder kan worden gewerkt.

*11 (2) Programmabegroting 2021-2024 bevat structurele begrotingsruimte voor deze maatregelen*

De programmabegroting 2021-2024 bevat een structurele begrotingsruimte voor samenhangende maatregelen, op onder andere de formatie, voortvloeiend uit ingezet intern en extern organisatieonderzoek. Op blz. 4-5 van de programmabegroting 2021-2024 is dit terug te vinden. Begrotingswijzigingen 1 en 2 vergroten de structurele begrotingsruimte verder.

*12 (2 / 3a / 3b) De raad is budgetbevoegd voor de acties van het stutten en verstevigen*

Het stutten en verstevigen vergt financiële ruimte die verder gaat dan vacatureruimte. Dit betekent dat de raad aan zet is om via een programma-overstijgende begrotingswijziging budget beschikbaar te stellen.

*13 (4) Recht doet aan de positie van de raad*

Het biedt de gelegenheid om in gezamenlijkheid het goede gesprek te voeren over het vervolg.

*14 (5) Vertrouwelijkheid is gewenst omdat het bedrijfsvoering gevoelige informatie betreft*

## **Kanttekeningen**

*1 (1 / 4) Niet nu maar later wordt het gesprek gevoerd over de toekomst van de gemeente en het gevolg daarvan voor de organisatie*

Theoretisch gezien is het logisch om het profiel van de organisatie en de keuzes daaromtrent leidend te laten zijn voor de organisatie in kwalitatieve en kwantitatieve zin. Aan de andere kant wordt gewerkt aan datgene waar de organisatie nu behoefte aan heeft.

*2 (1 / 4) Er wordt veel gevraagd van de organisatie*

Er is rust, regie en relatie nodig concludeert Deloitte. Ook realiteitszin is belangrijk. De al overbelaste organisatie wordt gevraagd om te keren. Dat vraagt extra energie. Er komt een periode aan waarin het regieteam aan zet is voor onder andere de waarneming van taken van de gemeentesecretaris/algemeen directeur, het werven van een interim gemeentesecretaris, het regievoeren op het invullen van de fte vanuit de budgetruimte Begroting 2021 en het verder oppakken van het Deloitte onderzoek.

Voor het invullen van verschillende functies wordt ook een beroep gedaan op de medewerkers. Zij hebben namelijk een rol in het werven en selecteren van de geschikte mensen in hun team. Dit levert extra druk op in een situatie waarin sprake is van overbelasting.

Om de druk op de organisatie te verlichten wordt een medewerker in positie gebracht.

*3 (1 / 4) Het vertrek van huidige medewerkers reëel*

De kans bestaat dat medewerkers vetrekken door de situatie waarin de organisatie verkeert.

Wanneer medewerkers vertrekken in deze en aankomende periode levert dit nog meer druk op de organisatie. Door te stutten en te verstevigen op het vlak van personele capaciteit wordt er weer stabiliteit teruggebracht. Of dat dat voldoende is voor medewerkers die zich in deze situatie niet zo prettig voelen, blijft de vraag. Tegelijkertijd biedt deze situatie voor medewerkers nieuwe uitdagingen, die door hen als aantrekkelijk kunnen worden ervaren.

*4 (1a) Invullen van deze vacatures is een stevige klus*

Er is nog steeds sprake van een overspannen arbeidsmarkt. De ervaring leert dat er relatief veel tijd overheen gaat om tot invulling van functies over te gaan. Kandidaten hebben veel keus. En gezien ons loongebouw is de gemeente Hardinxveld-Giessendam vanuit salarisperspectief niet de meest aantrekkelijke gemeente.

*5 (1b) Inhuur is duurder dan vaste krachten*

Inhuur is duurder dan vaste invulling. Het is alleen niet reëel om nu over te gaan tot invulling van deze functies met vaste krachten, gezien de complexiteit waarin de organisatie nu in verkeert en de acties die worden opgepakt voor het stutten en verstevigen van de organisatie. Wel krijgt het

afscheid nemen van inhuur en het werven van vaste krachten een plek in het vervolg.

*6 (1c / 4) Het gesprek over het ontlasten van de interim gemeentesecretaris volgt later*

Een van de bevindingen van Deloitte is dat de gemeentesecretaris overbelast is. Door in het eerste kwartaal van 2021 het gesprek te voeren over een functie die ook de gemeentesecretaris kan ontlasten, wordt er in de ambtelijke top gewacht met het creëren van rust.

### **Financiële informatie**

Zie bijlage 1.

### **Communicatie**

- de organisatie wordt geïnformeerd over het besluit
- de or wordt geïnformeerd over het besluit

### **Vervolg**

Uitvoering geven aan de beslispunten van het voorstel: "Stutten en verstevigen van de organisatie".

### **Bijlagen**

Bijlage 1. Financieel overzicht (pdf) (geheim)

Bijlage 2. Definitief onderzoeksrapport Deloitte