

ADVIESNOTA voor burgemeester en wethouders

Openbare besluitenlijst

Zaaknummer: 11443-2024

Medewerker	:	Gerald Grashof
Team	:	Directie
Datum	:	8 maart 2024
Portefeuillehouder	:	wethouder H. Olthof

<p>BIJLAGEN:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Rapportage Toekomstbestendig sturen Olst-Wijhe 11450-2024</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Advies OR op directievoorstel Sturing 11450-2024</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Reactie op advies OR inzake Sturing 11450-2024</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Invulling sturingsmodel versie 19 februari 2024 11450-2024</p>
<p>AFSTEMMING MET</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> anders, nl. --</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Actief openbaar</p> <p><input type="checkbox"/> Niet actief openbaar</p> <p><input type="checkbox"/> Actief openbaar, eerst contact met steller van deze adviesnota</p>
<p>ONDERWERP</p> <p>Sturingsmodel Toekomstbestendig Olst-Wijhe</p>

BESLUIT burgemeester en wethouders

1. In te stemmen met de eindrapportage "sturing toekomstbestendig Olst-Wijhe" en op basis hiervan het sturingsmodel "toekomstbestendig Olst-Wijhe" vast te stellen.
2. Niet in te stemmen met de positionering van de concerncontroller in de directie.

SAMENVATTING

Een belangrijk onderdeel van het toewerken naar een toekomstbestendige gemeente Olst-Wijhe vormt de aansturing van de gemeentelijke organisatie. De gemeente Olst-Wijhe is met de huidige wijze van organiseren niet toekomstbestendig. Het nieuwe sturingsmodel moet bijdragen aan:

- Versterking van de strategische denkkraft;
- Het aanbrengen van focus;
- Integraal denken en werken.

Hiervoor zijn een drietal scenario's verkend waarbij is gekozen voor een scenario waar met gebruikmaking van de huidige structuur functies en rollen meer expliciet worden gemaakt en het strategisch en beleidsmatig vermogen meer wordt gebundeld.

In dit sturingsmodel wordt ingezet strategische effect-sturing (door middel van een afzonderlijk team strategie) en wordt aan medewerkers meer richting meegegeven zodat beter focus kan worden aangebracht. Door op beleidsniveau de medewerkers die werkzaam zijn in het sociale en het fysieke domein in één team onder te brengen wordt het integraal denken en werken bevorderd.

Vanuit de gedachte "behoud het goede" zijn de teams die verantwoordelijk zijn voor de uitvoering van de gemeentelijke taken en opgaven ongewijzigd gebleven.

INLEIDING

Op 15 maart 2024 heeft de directie na raadpleging van de ondernemingsraad besloten om het college voor te stellen een nieuw sturingsmodel voor onze organisatie in te voeren. Op basis van dit besluit ligt een scenario (of meerdere) voor om tot een concrete invulling te komen van dit model.

Naar aanleiding van de heroverwegingsoperatie 2021 heeft het bureau Rijnconsult een zogenoemde "quick scan" bestuurskrachtmeting uitgevoerd. Hierbij is de volgende conclusie getrokken:

"Olst-Wijhe is met de huidige wijze van organiseren niet toekomstbestendig.

Er zijn signalen dat het mogelijk op de grens naar terugval zit. Doorgaan op de huidige weg zal de organisatie verder uitputten tot zelfstandigheid met voldoende dienstverleningsniveau niet meer mogelijk is".

Deze conclusie heeft geleid tot het opstellen van een zogenoemde "ontwikkelingsagenda" met een korte en een lange termijn perspectief. Dit heeft geleid tot een zevental sporen om te komen tot een toekomstbestendig Olst-Wijhe. Eén van deze sporen is "sturing".

Als belangrijke oorzaak wordt, naast het ontbreken van veerkracht en een gebrekkige balans tussen zakelijkheid en familiecultuur, het huidige sturingsmodel genoemd waarin teamleiders te veel ballen in de lucht moeten houden. Op basis van dit gegeven heeft het bureau Rijnconsult in november 2023 de rapportage "toekomstbestendig sturen Olst-Wijhe" uitgebracht. Deze rapportage heeft als onderlegger gefungeerd voor de eindrapportage "sturingsmodel toekomstbestendig Olst-Wijhe" die u als bijlagen bij dit advies aantreft.

BEOOGD RESULTAAT

Een sturingsmodel dat bijdraagt aan:

- a. Versterking van de strategische denkkraft;
- b. Het aanbrengen van focus;
- c. Integraal denken en werken.

KADER

Programma "toekomstbestendig Olst-Wijhe".

ARGUMENTEN

Voor de onderbouwing van het gekozen scenario en de uitwerking daarvan wordt verwezen naar de eindrapportage "sturingsmodel toekomstbestendig Olst-Wijhe". Ten behoeve van de bestuurlijke duiding is aan deze rapportage een "considerans" toegevoegd als voorwoord. Hierin worden de voor uw college relevante overwegingen in het nieuwe sturingsmodel nader geduid en van kleur en klank voorzien.

Considerans college burgemeester en wethouders "toekomstbestendig sturen"

Het college onderkent het belang en de urgentie van een nieuw sturingsmodel dat moet bijdragen aan een toekomstbestendige gemeente Olst-Wijhe zoals ook verwoord door het bureau Rijnconsult verwoord in de quick-scan bestuurskrachtmeting:

"Olst-Wijhe is met de huidige wijze van organiseren niet toekomstbestendig. Er zijn signalen dat het mogelijk op de grens naar terugval zit. Doorgaan op de huidige weg zal de organisatie verder uitputten tot zelfstandigheid met als gevolg dat een voldoende dienstverleningsniveau niet meer mogelijk is".

Daarbij onderschrijft het college de doelstellingen van het nieuwe sturingsmodel:

- *Versterking van de strategische denkkraft;*
- *Het aanbrengen van focus;*
- *Het integraal denken en werken.*

Het college is zich er zeer van bewust dat enkel de aanpassing van de sturingsstructuur onvoldoende is om tot een succesvolle realisering van deze doelstellingen te komen. Het is van groot belang dat bestuur, management en medewerkers bij de "inkleuring" van het model in houding en gedrag, denken en werken, volgens de bedoelingen van het nieuwe sturingsmodel en de daarmee samenhangende leidende principes handelen. Naast de voorgestelde structuraanpassing is aandacht voor de benodigde cultuurverandering cruciaal voor het welslagen: herstel veerkracht en aanbrengen balans tussen zakelijkheid en familiecultuur.

Het college is zich er zeer van bewust dat dit niet alleen om inspanningen vraagt van het management maar dat ook het college hierin een belangrijke rol en verantwoordelijkheid heeft. Het college ziet er naar uit om in samenwerking met het management en de medewerkers toe te werken naar een "toekomstbestendig Olst-Wijhe".

Advies: de considerans als voorwoord opnemen in de eindrapportage.

In het voortraject zijn door het college verschillende aandachtspunten benoemd bij het sturingsmodel zoals dat nu voorligt.

Aarzelingen zijn uitgesproken bij het toevoegen van de concerncontroller aan de directie. Naast een relatief grote omvang van directie (drie personen) bestaat met name zorg over de onafhankelijke rol en positie van de concerncontroller. Voor het college is het van cruciaal belang dat deze onafhankelijke positie in het vervolgtraject formeel wordt geborgd.

Advies: In een afzonderlijk statuut de onafhankelijkheid van de concerncontroller waarborgen.

In het voorgestelde model wordt een afzonderlijk team "strategie" voorgesteld. Het college geeft mee dat voorkomen moet worden dat de opdracht voor dit team een te hoog abstractieniveau kent en daarmee de aansluiting gaat verliezen met het beleid en de uitvoering daarvan. Het vraagt om scherpere bij de keuze van de strategische opgaven (nog nader te bepalen) en de kwantitatieve omvang van het team.

Daarnaast is het voor van groot belang dat de medewerkers van dit team over de volgende competenties beschikken:

- Brede scope; helicopterview;
- Samenhang en integraliteit tussen de opgaven ziet en aanbrengt;
- Een uitstekende politiek-bestuurlijke antenne;
- Externe oriëntatie: trends en ontwikkelingen kan herkennen en vertalen;
- Relevante netwerken weet te benutten voor de realisering van politiek-bestuurlijke doelstellingen.

Advies: Deze competenties expliciet onderdeel laten uitmaken van de competentieprofielen van deze medewerkers.

Aarzelingen bestaan bij het toevoegen van de strategische organisatorische opgaven aan dit team: participatie, dienstverlening en gebiedsgericht werken. Voor het college is het van groot belang dat de tijdelijkheid van deze opgaven wordt benadrukt.

Advies: In de eindrapportage opnemen dat het onderbrengen van de strategische organisatie-opgaven van tijdelijke aard is.

De financiële interactie en verbinding tussen de financieel adviseurs en de medewerkers van de andere teams wordt door het college als een belangrijke succesbepalende factor gezien. Enerzijds om de (financiële) kwaliteit in de teams te versterken; anderzijds om financiën nauwer betrokken te laten zijn bij de beleidsvoorbereiding. Het college ziet het toevoegen van financieel adviseurs aan de teams als een mogelijke oplossing. Het risico dat, gelet op de omvang van de organisatie, daarmee de financiële expertise en samenhang te versnipperd raakt wordt onderkend door het college. Het college geeft mee om bij de uitwerking en de invulling van het sturingsmodel aan de integratie en de borging van de financiële functie extra aandacht te besteden en hiervoor een afzonderlijk plan van aanpak op te stellen.

Advies: Een afzonderlijk plan van aanpak opstellen voor de integratie en borging van de financiële functie richting de overige teams;

Specifiek wordt nog aandacht gevraagd voor de positionering van het maatschappelijk vastgoed in het nieuwe model. Clustering van de juridische, financiële en technische taken van deze functie binnen bijvoorbeeld het cluster grondzaken wordt in overweging gegeven.

Advies: De directie te verzoeken om bij de invulling van het sturingsmodel specifiek aandacht te schenken aan de mogelijke clustering de juridische, financiële en technische taken van deze functie maatschappelijk vastgoed.

Het college realiseert zich dat een model alleen geen garanties geeft voor de realisering van de doelstellingen. Zie ook de considerans. Het is van belang dat dit regelmatig wordt geevalueerd. Het college gaat uit van een jaarlijkse evaluatie in de vorm van een afzonderlijk overleg tussen college en directie.

Advies: In een afzonderlijk overleg tussen directie en college de voortgang op de realisering van de doelstellingen en de gehanteerde leidende principes te monitoren.

DRAAGVLAK

Deze eindrapportage is tot stand gekomen in nauw overleg met de teamleiders, de medewerkers en de ondernemingsraad. Dit heeft geresulteerd in een eindadvies van de ondernemingsraad van 14 maart j.l. dat is bijgevoegd en een reactie van de plaatsvervangend WOR-bestuurder op 20 maart j.l.

DUURZAAMHEID

Niet van toepassing.

RISICO'S (financieel/juridisch)

Een belangrijk uitgangspunt is dat het gaat om aanpassing van het sturingsmodel waarbij het principe wordt gehanteerd "mens volgt functie". Dit betekent in principe dat er geen juridische en financiële risico's zijn verbonden aan de invoering van sturingsmodel met dien verstande dat twee teamleiders niet terugkeren in hun rol als teamleider. Wanneer als gevolg van de invulling aanpassing van de functieniveau's nodig is vraagt dit een afzonderlijk besluitvormingstraject op directieniveau waarbij eventuele financiële consequenties afzonderlijk zullen worden gerapporteerd.

FINANCIËLE CONSEQUENTIES

De implementatie van onder meer het spoor sturing zal opgenomen worden in het programmaplan "toekomstbestendig Olst-Wijhe". De daaruit voortvloeiende financiële consequenties zullen worden opgenomen in dit plan en worden voorgelegd aan de gemeenteraad (in lijn met het op dit punt door de gemeenteraad vastgestelde amendement).

AANPAK/UITVOERING

Voor de uitvoering is door de directie een afzonderlijk implementatieplan opgesteld dat ter advisering is voorgelegd aan de gemeenteraad. Het gaat hierbij met name op de personele invulling (werving en selectie teamleiders) en plaatsing van medewerkers in de betreffende teams.