

(samen met plezier voor maastricht)

Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen



INHOUDSOPGAVE

1	Inleiding en samenvatting.....	2
1.1	Inleiding	2
1.2	Leeswijzer	2
1.3	Samenvatting	2
2	Noodzaak tot veranderen	7
2.1	Inhoud.....	7
2.2	Structuur.....	8
2.3	Cultuur	9
3	Maastricht stad van verbondenheid	10
3.1	Ambities bestuur: brede opgaven	10
3.2	Organisatie-ontwikkelingsproces: missie, visie veranderdoelen.....	10
3.3	Wisselende snelheden in de uitvoering.....	10
3.4	Naar een meer integrale aanpak: opdracht en doelen.....	11
4	Inhoudelijke prioriteiten bedrijfsvoering.....	12
4.1	Kaders voor prioritering	12
4.2	Algemene aanbevelingen procesaanpak	12
4.3	Speerpunten optimalisatie bedrijfsvoering	13
4.4	Geprioriteerde bedrijfsvoeringthema's	16
4.5	Relatie lopende en geplande ontwikkelingen.....	23
5	Cultuur, 'Leren en Ontwikkelen'	24
5.1	Onze visie op structuur en cultuur.....	24
5.2	Onze aanpak voor cultuurontwikkeling: 'Leren en Ontwikkelen'	24
5.3	Onze visie op leren (op de werkvloer).....	25
5.4	Centrale aanpak vraagt om centraal budget.....	26
5.5	Integere werkomgeving	26
5.6	Geprioriteerde aanpak 'Leren en Ontwikkelen'	26
6	Aanpassen organisatiestructuur.....	28
7	Organisatie en sturing veranderproces	30
7.1	Algemene aanpak en sturing	30
7.2	Aanpak en sturing optimalisatie bedrijfsvoering.....	30
8	Financiën	34
9	Risico's en risicobeheersing.....	36
10	Planning en communicatie	38

1 Inleiding en samenvatting

1.1 Inleiding

Samen met plezier voor Maastricht. Dat is het motto dat we vorig jaar aan ons traject van organisatieontwikkeling hebben gegeven. Het Directieteam heeft na het zomerreces in 2022 opdracht gegeven om - rekening houdend met de ambities van het coalitieakkoord, reeds lopende ontwikkelingen en de opgestelde uitvoeringsplannen (UP's) - een voorstel te maken voor een concrete en samenhangende aanpak van het organisatieontwikkelingsproces vanuit onderstaande invalshoeken:

- Inhoud: wat kunnen we stap voor stap vanuit de verschillende UP's concreet realiseren?
- Cultuur, leren & ontwikkelen: hoe ondersteunen we meer persoonlijk leiderschap, houding en gedrag om de doelstellingen van de organisatie te bereiken?
- Reorganisatie: welke formele stappen zetten we en wanneer. Van organisatiebesluit tot en met bemensing?
- Financiën: wat is binnen de budgettaire kaders mogelijk?
- Organisatie en sturing: hoe organiseren we de uitvoering (en sturen we op programma – lijn)?

Het doel is om te komen tot een integraal plan van aanpak met concreet benoemde inhoudelijke verbeteringen, de aanpak van de cultuurverandering en welke noodzakelijke aanpassingen in de organisatiestructuur vanaf 2023 in onderlinge samenhang worden doorgevoerd.

In de voorliggende notitie is door de kwartiermakers hiervoor een voorstel uitgewerkt, waarbij met name ingezoomd op wat nodig is om de basis op orde te brengen bij bedrijfsvoering. Om synergievoordelen te bewerkstelligen is de verbinding gelegd met gerelateerde lopende en nog te starten bedrijfsvoering thema's uit het eerder gestart programma Duurzaam Sociaal Domein. Omdat inhoudelijke verbeteringen niet zonder veranderingen in houding en gedrag kunnen, is ook kort beschreven welke activiteiten daarvoor worden ondernomen. Het reorganisatietraject is inmiddels flink op stoom. Voor de volledigheid zijn de nog te doorlopen stappen eveneens in deze notitie opgenomen. Dit is het uitvoeringsplan voor bedrijfsvoering. Duurzaam Sociaal Domein raakt hieraan maar maakt als geheel geen onderdeel uit van deze notitie.

1.2 Leeswijzer

Hoofdstuk 2 gaat in op de noodzaak tot veranderingen op het gebied van structuur, cultuur en inhoud. In hoofdstuk 3 worden belangrijke vastgestelde kaders voor de organisatieontwikkeling kort benoemd evenals de achtergrond, opdracht en de doelen van het Directieteam voor een meer integrale aanpak. Een voorstel voor inhoudelijke prioriteiten om de basis op orde te brengen bij bedrijfsvoering staan beschreven in hoofdstuk 4. Inhoudelijke kwaliteitsverbeteringen dienen hand in hand te gaan met een cultuurverandering. Dat willen we bereiken door te investeren in 'Leren en Ontwikkelen'. Onze visie op cultuur en leren op de werkvloer inclusief geplande activiteiten en daarmee gemoeide kosten worden toegelicht in hoofdstuk 5. Aanpassing van de organisatiestructuur is een randvoorwaarde om de organisatieontwikkeling te laten slagen. De stappen die nodig zijn voor de invoering staan in hoofdstuk 6. Een voorstel voor de organisatie en sturing van lopende en nieuwe organisatieontwikkelingsactiviteiten in relatie tot lijnwerkzaamheden staat in Hoofdstuk 7. In hoofdstuk 8 wordt inzicht gegeven in gevoteerde budgetten voor organisatieontwikkeling inclusief de uitputting daarvan. Tevens zijn de actueel beschikbare budgetten afgezet tegen de kosten van de voorgestelde prioriteiten vanaf 2023 met een doorkijk naar volgende jaren. In hoofdstuk 9 staan mogelijke risico's en beheersmaatregelen voor het geval die zich mochten voordoen. Tot slot zijn in hoofdstuk 10 de communicatie-activiteiten en planning richting alle betrokken partijen opgenomen na besluitvorming door het college.

1.3 Samenvatting

Wij zijn met ruim 1700 medewerkers de ambtelijke organisatie die ons bestuur ondersteunt in hun taken en ambities voor onze prachtige stad Maastricht en z'n veelzijdige samenleving van ruim 120.000 Maastrichtenaren. Dat doen we in een sterk veranderende context: in een wereld waarin de

ontwikkelingen steeds sneller gaan. En dat doen we voor een bestuur dat stevige ambities voor de komende jaren heeft geformuleerd. Dit stelt eisen aan de manier waarop onze organisatie functioneert, waarop we onze systemen en structuren inrichten en bovenal de manier waarop we samenwerken, zowel intern als extern. ‘Samen met plezier voor Maastricht’. Dat is het motto dat we vorig jaar aan ons traject van organisatieontwikkeling hebben gegeven en dat in 2023 zijn uitwerking krijgt via drie sporen: inhoud, cultuur-leren-ontwikkelen en structuur.

Het Inhoudsspoor

Voor een gestructureerde en integrale aanpak van de organisatieontwikkeling zijn 9 Up's gemaakt: Duurzaam Sociaal Domein, Professionaliseren Inkooporganisatie, Professionaliseren Subsidies, Bestuurszaken in relatie tot externe oriëntatie, Control, I&A, Financiën, Mens en Organisatie en Juridische Zaken. In deze plannen staat wat nodig is om de gewenste inhoudelijke kwaliteitsslag te maken door anders te werken, anders te sturen en processen en systemen te verbeteren.

Realisatie van de Up's is een veelomvattend meerjarige proces dat vraagt om een gefaseerde aanpak. Daarom zijn in een aantal werksessies, door de kwartiermakers die ook de Up's hebben opgesteld, prioriteiten benoemd voor fase 1 van een veranderproces binnen bedrijfsvoering dat start in 2023. Fase 1 staat volledig in het teken van de basis op orde krijgen door een stevig nieuw fundament te leggen voor een toekomstig robuust bedrijfsvoeringdomein. Dat is nodig zodat de primaire afdelingen, zoals bijvoorbeeld het sociaal domein, in control kunnen komen en blijven en er beter kan worden (bij)gestuurd. Daarvoor moeten processen, systemen en werkwijzen in samenhang worden (her)ontwikkeld en geïmplementeerd. Dat pakken we op via onderstaande verbeteraanpak vanuit de driehoek control, financiën en I&A in combinatie met samen leren en ontwikkelen.

Control	Begin bij de basis door belangrijke gemeentelijke processen incl. daarbij horende systemen, risicoanalyses en risico-beheersingsmaatregelen, taken, rollen en verantwoordelijkheden in control-frameworks te beschrijven. Benoem per hoofdproces een beperkt aantal KPI's t.b.v. datasturing en control op rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.
Financiën	Leg de verbinding tussen inhoud en financiën (doelen en geormerkte budgetten) in de begroting om meer grip te krijgen op onze financiën. Zorg voor één begroting, de voorwaarden voor en het faciliteren van werkend budgethouderschap, en een verplichtingenadministratie. En creëer efficiencyvoordelen en kwaliteitsverbetering door processen zoals de P&C-cyclus verder te digitaliseren
I&A	Herontwerp eerst de meest kritieke gemeentelijke processen. Daarbij zijn standaardisatie, digitalisering, archivering en het bepalen van stuurinformatie belangrijke aspecten. Implementeer de noodzakelijke verandering en zorg verder voor een goed functioneren BI-platform dat data-gericht sturen ondersteunt.
Leren en ontwikkelen	Vergroot het persoonlijk leiderschap en leren handelen vanuit organisatiebelang, in combinatie met eigen doelstellingen. Creëer daarvoor als basis beter inzicht in drijfveren, competenties, ontwikkelmogelijkheden op individueel en groepsniveau. En focus vanuit een positieve benadering op het verbeteren wat al goed is. Streef niet meteen naar perfectie, maar begin, leer door te doen en stuur waar nodig o.b.v. ervaringen bij.

Tabel 1: Kernactiviteiten voor succesvolle aanpak organisatieverandering

De focus in de kwaliteitsslag bij bedrijfsvoering ligt in eerste instantie op het doorvoeren van verbeteringen bij Inkoop, Subsidies, Financiën, Control, P&O. Dit omdat optimalisatie van deze bedrijfsvoeringsthema's intern sterk bijdraagt aan ontkokering, betere samenwerking, vermindering kwetsbaarheid en in control komen. Daar sluit het Sociaal Domein nu al meteen op aan. Deze integrale benadering is essentieel om 'binnen' de kwaliteitsslag te maken die nodig is om de maatschappelijke opgaves en bestuurlijke ambities 'buiten' te kunnen realiseren. Op termijn draagt dit dus bij aan tastbare inhoudelijke verbeteringen voor onze inwoners. Daarmee zetten we meteen ook een stap in de beweging naar meer externe oriëntatie en grotere verbondenheid met de stad en samenwerkingspartners. De volgende concrete (bedrijfsmatige) veranderdoelen benoemd:

- Ontwikkelen en invoeren nieuwe sturings- en beheersingsinstrumenten.
- Uutfaseren NCFB¹ voor een actuele en betrouwbare basis van de financiële administratie.

¹ NCFB staat voor Nieuwe Centrale Financieel Begroting. Een systematiek die in 2017 gemeentebreed is ingevoerd, waarbij de uitvoering (zeer arbeidsintensief en foutgevoelig) plaatsvindt in Excel

- Uniformeren, standaardiseren en digitaliseren processen voor data-gedreven sturen.
- Uniforme inkoop met grip en sturing op contracten en overeenkomsten.
- Adequaat personeelsbeheer en integrale werkomgeving.
- Versneld afronden kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering Duurzaam Sociaal Domein

Naast genoemde organisatiebrede (bedrijfsvoering)thema's wordt de lopende veranderopgave Duurzaam Sociaal Domein met voorrang afgerond en een programma voor het 'Verbeteren Externe Oriëntatie' voortvarend opgestart. Daarvoor worden legio verbeteractiviteiten opgestart. Mogelijk betekent dit dat reguliere lijnactiviteiten tijdelijk getemporiseerd of stopgezet moeten worden.

Het Cultuur-leren-ontwikkel-spoor

De nieuwe missie, visie en organisatiedoelen stellen andere eisen stellen aan de Maastrichtse ambtenaar van nú. Vakmanschap en integriteit zijn belangrijk ... natuurlijk ... maar daarnaast wordt met stip gevraagd om samenwerkingsvaardigheid, externe gerichtheid, wendbaarheid, lef en oplossend vermogen.

Om dat te bereiken wordt aangesloten bij de energie en vraagstukken die momenteel leven binnen de organisatie. Denk hierbij bijvoorbeeld aan het bespreken en afspreken welke houding en gedrag nodig zijn om met nieuwe sturingsinstrumenten succesvol aan de slag te gaan. Daarnaast zetten we vol in op het waar nodig vergroten van kennis en vaardigheden, zodat iedereen zich voldoende zeker en toepassingsvaardig voelt in de dagelijkse praktijk om aan de slag te gaan met nieuwe werkwijzen en systemen.

Speciale aandacht is er voor het voorbeeldgedrag van directie, managers en teammanagers. Van leidinggevenden wordt verwacht dat zij actief het voortouw nemen bij het ontwikkelen en doorvoeren van inhoudelijke verbeteringen en dat ze ondersteunen bij en sturen op (het ontwikkelen van) passend gedrag bij medewerkers. Er komen kick-off's met alle leidinggevenden en vanuit het adagium 'doen is het betere denken' vragen we hen samen met hun medewerkers invulling te geven aan de organisatieontwikkeling. (Team)managers zijn gevraagd in hun afdelings- en teamplannen voor 2023 aan te geven waar en hoe ze, gebaseerd op de ambities van het Coalitieakkoord, met hun team bijdragen aan de organisatieontwikkeling. Belangrijk daarbij is dat iedereen vanuit zijn/haar competenties kan méédoen: dus méé invulling geven aan de in afdelings- en teamplannen concreet benoemde veranderdoelen.

Leidinggevenden en medewerkers worden gestimuleerd om hun persoonlijk leiderschap te vergroten door iedereen de kans te bieden drijfveren en competenties in kaart te brengen. Waar word jij blij van? Wat zijn jouw sterke punten? En waar is bij jou nog ontwikkelruimte? Antwoorden op die vragen maken het mogelijk een nog betere bijdrage te leveren aan realisatie van zowel persoonlijke als organisatiedoelen. In het Goede Gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden kunnen er zo ook betere afspraken gemaakt worden over hoe invulling te geven aan persoonlijke behoeften, zoals trainingen, opleidingen en/of carrièrewensen. Als aanbod voor persoonlijke ontwikkeling biedt ons interne opleidingspakket van Learn een breed scala aan mogelijkheden. Om (team)managers goed te faciliteren in hun nieuwe rol is een action learning aanpak in voorbereiding. Er is gestart met een pilot voor alle leidinggevenden in het Sociaal Domein. De ervaringen van dit traject vormen input voor een organisatiebrede vervolgaanpak.

'Leren en Ontwikkelen' vraagt ook om inspiratie. Daarom worden onder andere groepssessies met inspirerende sprekers en/of ervaringsdeskundigen georganiseerd, inloopcafés over specifieke thema's verzorgd en partners en/of buurten in de stad en andere gemeenten in het land bezocht.

Vanwege het belang en de waarde van ambtelijke en bestuurlijk integriteit wordt een nieuw onafhankelijk Bureau Integriteit ingericht. Hiermee invulling gegeven aan de aanbevelingen van het rapport MILO, dat ook stapsgewijs wordt geïmplementeerd.

Het Structuur- reorganisatiespoor

Bij een snel veranderende maatschappelijke context en inhoudelijke aanpassingen hoort een organisatie die meebeweegt, die flexibel en wendbaar is. Vaak gaat het hierbij om kleinschalige aanpassingen, maar soms is ook een grote verandering nodig. Dat moment is nu gekomen. Meerdere in de afgelopen periode uitgevoerde verkenningen, maar ook beheersingsproblemen, maken dat duidelijk. Om het fundament voor een beter georganiseerde bedrijfsvoering te leggen, een duurzaam

sociaal domein en het verbeteren van externe oriëntatie moet er afscheid worden genomen van de huidige, deels gedecentraliseerde en verkokerde structuur.

De nieuwe hoofdstructuur is inmiddels vastgesteld. Een voorstel m.b.t. de nieuwe fijnstructuur is eind februari geagendeerd voor besluitvorming in het college. Na advisering door de OR en een definitief besluit door het College wordt het plaatsingsproces voor de betrokken medewerkers opgestart, conform de afspraken uit het Sociaal Statuut. Deze fase wordt afgerond met een definitief plaatsingsbesluit voor de medewerkers. De startdatum voor de nieuwe organisatie is volgens de huidige planning 1 juli 2023.

Organisatie en sturing veranderproces

De uitvoering van het veranderproces wordt zo veel mogelijk via de lijn georganiseerd. Op 1 juli staat immers de nieuwe organisatie en is de fase van kwartier maken voorbij. In plaats van de kwartiermakers zijn er dan afdelingshoofden die naast lijnwerkzaamheden samen met hun teams ook de geprioriteerde ontwikkelactiviteiten oppakken. Voordat zij daarmee starten, zetten ze de te volgen marsroutes, in te zetten personele en financiële middelen inclusief daarbij horende detailplanningen (beknopt) op papier. Dit als handvat voor het Directieteam om 'overall' te kunnen sturen op samenhang en voortgang. De 'overall' sturing en besluitvorming voor het organisatieontwikkelingsproces gebeurt door het Directieteam aan de hand van een heldere onderlinge taakverdeling.

Financiën: optimalisatie Bedrijfsvoering

Voor de organisatieontwikkeling zijn naast reguliere middelen ook extra menskracht en budget nodig. Voor de geprioriteerde activiteiten is een kostenraming opgesteld. De kosten zijn afgezet tegen door de gemeenteraad gevoteerde structurele en incidentele budgetten.

Vanaf 2023 is er structureel € 1 mln. beschikbaar. Bij vaststelling van de Berap heeft de Raad besloten dat het incidenteel budget ter hoogte van € 4 mln. als volgt mag worden ingezet: in 2023 een bedrag van € 2.143 mln. en in 2024 een bedrag van € 1.857 mln. Onderstaande tabel geeft inzicht in de geraamde kosten en beschikbare dekking.

Onderwerp	Geraamde kosten	Totale kosten				
		2023	2024	2025	2026	2027
Mens en Organisatie	<i>Incidenteel</i>	160.000	100.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	73.000	73.000	173.000	173.000	173.000
	Subtotaal	233.000	173.000	173.000	173.000	173.000
Juridische Zaken, Subsidies, Inkoop	<i>Incidenteel</i>	465.000	584.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	593.000	883.000	883.000	883.000	883.000
	Subtotaal	1.058.000	1.467.000	883.000	883.000	883.000
Informatie & Automatisering	<i>Incidenteel</i>	175.000	50.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	1.060.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000
	Subtotaal	1.235.000	1.207.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000
Financiën	<i>Incidenteel</i>	150.000	100.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	100.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	Subtotaal	250.000	350.000	250.000	250.000	250.000
Control	<i>Incidenteel</i>	345.000	50.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	202.000	438.000	438.000	438.000	438.000
	Subtotaal	547.000	488.000	438.000	438.000	438.000
Verbeteren Externe Oriëntatie	Subtotaal	0	0	0	0	0
Duurzaam Sociaal Domein	Subtotaal	-180.000	0	0	0	0
Leren-ontwikkelen (cultuur)	Subtotaal	0	0	0	0	0
Totale kosten		3.143.000	3.685.000	2.901.000	2.901.000	2.901.000
Beschikbare dekking						
		2023	2024	2025	2026	2027
Begroting 2023 (1 mln. structureel)		-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Berap 2023 (incidenteel 2.143 mln.)		-2.143.000				
Berap 2024 (incidenteel 0.784 mln.)			-784.000			
Berap 2024 (post onvoorzien 1.073 mln.)		pm	pm	pm	pm	pm
Saldo (tekort vanaf 2024)		0	1.901.000	1.901.000	1.901.000	1.901.000

Tabel 2: Kostenraming optimalisatie bedrijfsvoering

Voor de verbetering van de bedrijfsvoering is via de begroting 2023 een bedrag van € 1,0 mln. beschikbaar gesteld en aanvullend is € 1,9 mln. gevraagd (besluitvorming volgt bij begroting 2024). Van deze in totaal € 2,9 mln. is € 2,1 mln. nodig voor formatie (24,02 Fte) en € 0,8 mln. voor materiële kosten (soft- en hardware). Zie voor een nadere toelichting op de formatie het 'Reorganisatieplan domein Sociaal en Domein Bedrijfsvoering'.

In 2023 en 2024 zijn er incidentele (aanloop)kosten ter hoogte van ca. € 2,143 mln. Dit is de optelsom van alle incidentele kosten in bovenstaande tabel. Hiervan is ca. € 1,8 mln. nodig voor de inzet van personeel om naast het regulier werk en met voldoende expertise de optimalisatie van bedrijfsvoering op te kunnen pakken en ca. € 0,2 mln. voor de aanschaf en implementatie van een aantal nieuwe softwareapplicaties.

Dekking van de incidentele (aanloop)kosten in 2023 ter hoogte ca. € 2,143 mln. gebeurt uit de bij Berap beschikbaar gestelde incidentele middelen. In afwachting van besluitvorming voor extra structurele middelen wordt in 2024 voorlopig een bedrag van € 0,784 mln. als dekking voor de in dat jaar te maken kosten ingezet. Een post onvoorzien van € 1,073 mln. is opgenomen om mogelijke tussentijdse tegenvallers op te kunnen vangen. Na positieve besluitvorming over de extra benodigde middelen (€ 1,9 mln.) wordt het bedrag van € 0,784 toegevoegd aan de post onvoorzien. Het totaal van de hiervoor genoemde bedragen (€ 2.143 + € 0,784 + € 1,073) bedraagt € 4 mln. en wordt gedekt uit de bij begroting 2023 beschikbaar gestelde middelen.

Financiën: 'Leren en Ontwikkelen'

De regie op 'Leren en Ontwikkelen' wordt belegd bij P&O. Om concreet invulling te kunnen geven aan dit belangrijke thema wordt jaarlijks een budget ter hoogte van € 0,42 mln. uit reguliere middelen ingezet. Hierdoor kan P&O in afstemming en samenwerking met de rest van de organisatie met ingang van 2023, vanuit centrale regie en organisatiebelang, invulling gaan geven aan de visie op 'Leren en Ontwikkelen'.

Vervolproject voor extra financiële middelen

De gemeentesecretaris heeft de tijdens de Domeinvergadering Algemene Zaken in januari de raad geïnformeerd over de benodigde extra structurele middelen. In de Programmabegroting 2024 zal daartoe een formeel verzoek aan de raad worden voorgelegd. In opmaat naar besluitvorming wordt de raad op verschillende manieren geïnformeerd om meer concreet inzicht te geven in (de samenhang van) noodzakelijk veranderopgaven binnen de verschillende bedrijfsvoeringdomeinen.

Randvoorwaarden voor succes

Veranderen kost tijd. Het is daarom belangrijk om vooral aan de slag te gaan, de in deze notitie uitgezette koers ook vast te houden en waar nodig op basis van ervaringen tijdig bij te stellen richting stip op de horizon. Dat vraagt van eenieder inspanningen, flexibiliteit en begrip.

De belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle (door)start en uitvoering van het organisatie-ontwikkelingsproces:

1. Lijn- en ondersteunende afdelingen maken desgevraagd prioritair tijd en capaciteit vrij voor het ontwikkelingsproces. Begrip op alle niveaus is nodig als die vereiste inzet tijdelijk leidt tot temporiseren of stopzetten van bepaalde taken.
2. De juiste medewerkers zitten/komen op de juiste plek en worden waar nodig gefaciliteerd via inhoudelijke trainingen en opleidingen.
3. De raad stemt bij de Programmabegroting 2024 in met de benodigde extra structurele middelen ter hoogte van € 1,9 mln. Zonder die extra middelen valt de ingezette kwaliteitsslag immers stil.

Tabel 3: randvoorwaarden voor succes

2 Noodzaak tot veranderen

Samen met plezier voor Maastricht

Samen met plezier voor Maastricht. Dat is het motto dat we vorig jaar aan ons traject van organisatieontwikkeling hebben gegeven. Ons bestaansrecht zit in het einde van dit motto: voor Maastricht. Wij zijn met ruim 1700 medewerkers de ambtelijke organisatie die ons bestuur ondersteunt in hun taken en ambities voor onze prachtige stad Maastricht en z'n veelzijdige samenleving van ruim 120.000 Maastrichtenaren. Dat doen we in een sterk veranderende context: in een wereld waarin de ontwikkelingen steeds sneller gaan. En dat doen we voor een bestuur dat stevige ambities voor de komende jaren heeft geformuleerd. Dit stelt eisen aan de manier waarop onze organisatie functioneert, waarop we onze systemen en structuren inrichten en bovenal de manier waarop we samenwerken, zowel intern als extern.

2.1 Inhoud

Het organisatietraject '*Samen met plezier voor Maastricht*' krijgt z'n inhoudelijke uitwerking op drie terreinen:

1. Bedrijfsvoering

Een robuuste en efficiënt georganiseerde bedrijfsvoering is randvoorwaarde voor het functioneren van ons bestuur en de rest van de organisatie. Daarvan is op dit moment onvoldoende sprake. We zijn niet 'in control', klinkt het te vaak, en we zijn onvoldoende transparant. Het recente coalitieakkoord spreekt duidelijke taal: 'De huidige, sterk decentrale werkwijze blokkeert verbetering en verandering en is een rem op al het andere beleid, zoals de afgelopen jaren gebleken is. Daarbij is het voor betere sturing op zowel beleid als bedrijfsvoering essentieel dat de databestanden up to date gebracht worden, als ook de systemen waarbinnen deze beheerd worden. Dit vraagt om centralisatie binnen het ambtelijk systeem.'

Hieruit blijkt dat er sprake is van achterstallig onderhoud. Er is de laatste jaren onvoldoende geïnvesteerd in processen, systemen en medewerkers. Ook maken we onvoldoende gebruik van beschikbare data en innovaties, omdat het te versnipperd georganiseerd is. Dit resulteert erin dat de gesprekken binnen directie, college en gemeenteraad te vaak gaan over (de problemen in) de interne organisatie, en daarmee niet over de koers van onze stad en onze inspanningen voor de mensen die daar wonen, werken en leven. Om ons bestuur en de rest van de organisatie vanuit bedrijfsvoering goed te kunnen faciliteren is het nodig om afscheid te nemen van de huidige deels gedecentraliseerde structuur en daarnaast een inhoudelijke kwaliteitsslag door te voeren.

2. Sociaal Domein

Vanuit het besef dat – inhoud, organisatie en bedrijfsvoering – onlosmakelijk verbonden zijn, is medio 2021 het Uitvoeringsplan Duurzaam Sociaal Domein (DSD) vastgesteld. Opgebouwd langs de rode draad uit een scala aan onderzoeken, rapporten en verbeterplannen. Zo is focus en samenhang aangebracht in de majeure veranderopgave van de interne organisatie in het sociaal domein. "**Van veelvoud naar eenvoud en van veelheid naar eenheid**" is het motto. Om vooral te kunnen sturen aan de voorkant in plaats van repareren achteraf. Gericht op duurzaam resultaat in plaats van korte termijneffect. Door grip te krijgen op het hier en nu, stellen we de toekomst(ige uitvoering) van het sociaal domein veilig.

Het programma DSD bestaat uit zes programmalijnen. Vier daarvan zijn gericht op inhoudelijke verbeteringen één is gericht op cultuurverandering en één op structuurwijziging. Gekoerst wordt op een zo eenvoudig mogelijk ingerichte organisatie, passend voor de hoofdmoot van onze taken en wendbaar genoeg om in te spelen op de veranderende vragen in de samenleving. En bij de beantwoording van die vragen betekent maatwerk dat we aansluiting (blijven) zoeken bij de leefwereld van onze inwoners, maar dat ook een standaardoplossing passend kan zijn. Dit vraagt dus ook nadrukkelijk een wijziging van houding en gedrag (= cultuur). Vanwege de grote samenhang met de opgaves op het vlak van bedrijfsvoering en externe oriëntatie werkt het programmateam DSD inmiddels nauw samen met alle kwartiermakers. Voor die trajecten kan DSD als vliegwiel fungeren, waarmee gelijktijdig de ontwikkeling van DSD meer kracht wordt bijgezet. Vanuit het besef dat een integrale benadering essentieel is om intern de kwaliteitsslag te maken die nodig is om de maatschappelijke opgaves en ambities 'buiten' te kunnen realiseren.

3. Externe oriëntatie

De derde pijler moet antwoord geven op twee duidelijke vragen vanuit ons bestuur en samenleving: hoe kunnen we ons beleid en onze dienstverlening beter laten aansluiten op de wensen en opgaven in onze samenleving en, hoe kunnen we de afstand tussen inwoners en het bestuur verkleinen? De gekozen oplossing is om meer vanuit het perspectief van onze inwoners en partners te werken. Daarvoor is het nodig om actief/actiever de verbinding te maken. Allereerst door organisatie breed gebiedsgericht werken op hoger plan te tillen, gericht op zeven stadsdelen, ieder met een eigen herkenbare en aanspreekbare stadsdeelwethouder en stadsdeelregisseur en met goede verankering richting binnen onze interne organisatie. Maar ook door structurele verbinding met de agenda van onze belangrijkste samenwerkingspartners, vanuit de overtuiging dat we door krachtenbundeling oplossingen kunnen realiseren waartoe we als gemeente alleen niet of minder goed in staat zijn. Verbetering van onze externe oriëntatie stelt eisen aan de wijze waarop we intern samenwerken, maar ook aan focus, houding en gedrag van onze medewerkers. Hier gaat het dus om een structuur- én cultuurverandering, met het zwaartepunt op de ontwikkeling van onze medewerkers.

Samenhang

Hoewel deze drie pijlers op onderdelen hun eigen inhoud kennen, kiezen we ervoor om ze in verbinding te realiseren. Zo kunnen we maximaal sturen op de samenhang, die ons moet helpen om:

- Samen één ontkokerde organisatie te worden.
- Sensitiever te zijn voor ontwikkelingen in de samenleving.
- Beter samen te werken, zowel intern als extern.
- Meer verbondenheid met de stad tot stand te brengen.
- Wendbaarder te zijn.
- Kwetsbaarheid te verminderen.
- Meer grip en sturing te hebben op bedrijfsvoering.

2.2 Structuur

Bij een snel veranderende maatschappelijke context hoort een organisatie die meebeweegt, die flexibel en wendbaar is. Vaak gaat het hierbij om kleinschalige aanpassingen, maar soms is ook een grote verandering nodig. Dat moment is nu gekomen. Meerdere in de afgelopen periode uitgevoerde verkenningen, maar ook beheersingsproblemen, maken dat duidelijk.

Om het fundament voor een beter georganiseerde bedrijfsvoering te leggen, moeten we afscheid nemen van de huidige, deels gedecentraliseerde structuur. De verkenning van bureau & Van de Laar en de aanvullende analyses van de kwartiermakers hebben geleid tot de keuze voor vier nieuwe bedrijfsvoeringsafdelingen en een onafhankelijke control-team. Deze komen in de plaats van de huidige afdelingen Concernzaken, P&O, Communicatie, SSC en de decentrale bedrijfsbureaus. Daarmee ontstaat een nieuwe, betere basis om verder te bouwen aan professionalisering.

Het sociaal domein staat eveneens aan de vooravond van een belangrijke reorganisatie. Ook hier volstaat de verfkwest niet langer en is een ingrijpende verbouwing nodig om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid fundamenteel te verbeteren. Het sociaal domein is de afgelopen jaren onderwerp geweest van een veelheid aan ontwikkelingen. Denk aan de decentralisaties, voortdurende wijziging van wet- en regelgeving, bezuinigingsopgaves, reorganisaties, budgetherzieningen, herijking van de inkoopsystematiek, etc. Dit heeft niet alleen effect gehad op de (beleids)inhoud, maar vraagt ook een aanpassing van de structuur. Gekoerst wordt op een zo eenvoudig mogelijk ingerichte organisatie, passend voor de hoofdmoot van onze taken en wendbaar genoeg om in te spelen op de veranderende vragen in de samenleving.

We staan daarom aan de vooravond van de grootste organisatieaanpassing in meer dan tien jaar. Die is nodig, omdat de huidige situatie ons belemmert om ons werk goed te (blijven) doen. Op een aantal onderdelen is dat zelfs nu al merkbaar. Om een metafoor uit de bouwwereld te gebruiken: hier en daar een likje verf helpt niet langer, het is de hoofdconstructie die steviger moet. Immers, alleen op een stevig fundament kan gebouwd worden

2.3 Cultuur

Afgelopen 25 jaar werd binnen onze organisatie het resultaat (in geld en output) van organisatie-onderdelen/afdelingen vooropgesteld. Managers en medewerkers kregen complimenten als ze hier goed op scoorden. Het is dus niet verwonderlijk dat medewerkers zich hiernaar gedragen: 'binnen je budget blijven' en 'doen waarvoor jij/jouw team aan de lat staat'. De schaduwzijde hiervan is: sub-optimalisatie binnen de eigen koker. Er was weinig stimulans om samen te werken over de afdelingsgrenzen heen. Ook al zou dat leiden tot een groter effect voor de stad.

Dit voorbeeld is een gevolg van een cultuur die ontstaan is. Zo zijn er meer uitingen in houding of gedrag die niet helpen om als organisatie de slag te maken naar: meer wendbaar, gericht op en samen met de stad, als één gemeente. Gedrag dat jaren beloond is, laat je niet zomaar los. Dat kan je medewerkers niet kwalijk nemen. Daarom is het nodig om aan de slag te gaan met 'Leren en Ontwikkelen'.

3 Maastricht stad van verbondenheid

3.1 Ambities bestuur: brede opgaven

In de programmabegroting 2023 zijn per taakveld ambities uit het coalitieakkoord toegevoegd. Vanuit de wens om deze ambities waar mogelijk in samenhang op te pakken, heeft het college onderstaande zes brede opgaven gedefinieerd:

- We werken aan het versterken van verbondenheid met inwoners, partners en de regio.
- We zetten ons langjarig in voor het realiseren van veerkrachtige wijken.
- We werken in Randwyck aan de doorontwikkeling van de Maastricht Health Campus.
- We werken in onze binnenstad aan de realisatie van een balans in de veelzijdige mix van functies.
- We zetten vol in op verduurzaming om te komen tot een duurzame stad.
- We werken aan het op orde brengen van de eigen organisatie.

Het behoeft weinig uitleg dat de programma's Versterken Externe Oriëntatie, Optimalisering Bedrijfsvoering en Duurzaam Sociaal Domein ondersteunend zijn aan deze opgaven.

3.2 Organisatie-ontwikkelingsproces: missie, visie veranderdoelen

In januari 2022 heeft de directie de missie, visie en veranderdoelen voor de organisatie vastgesteld. Dit als paraplu voor het organisatieontwikkelingsproces.

Missie:	<ul style="list-style-type: none">▪ We werken samen aan het Maastricht van vandaag en morgen, in verbinding met onze inwoners en partners.
Visie:	<ul style="list-style-type: none">▪ 'Samen': we werken als één gemeente in samenhang en vanuit een eenduidige opdracht aan de best passende oplossingen voor de stad.▪ 'Met plezier': we vonken elkaar aan en halen voldoening uit ons werk.▪ 'Voor Maastricht': we hebben oog voor wat de stad nodig heeft, waarbij we rekening houden met lokale verschillen en samen werken aan passende oplossingen'.
Doelen	<ul style="list-style-type: none">▪ We kennen de opgaves van de stad en deze staan centraal in ons denken en doen.▪ We zijn wendbaar, denken ontkokerd en werken integraal.▪ We hebben het lef om keuzes te maken, prioriteiten te stellen en communiceren hierover met alle belangstellenden.▪ We halen het beste uit onze mensen en elkaar.▪ We bieden een veilige en plezierige werkomgeving met managers die duidelijke kaders stellen en vertrouwen geven, zodat medewerkers verantwoordelijkheid kunnen nemen.▪ We hebben een robuuste en informatie-gestuurde bedrijfsvoering ter ondersteuning van onze gemeentelijke taken.

Tabel 4: Missie, visie en veranderdoelen organisatieontwikkeling.

3.3 Wisselende snelheden in de uitvoering

Het programma Duurzaam Sociaal Domein (DSD) is medio 2021 van start gegaan. Dit vanuit het besef dat de veelheid aan ontwikkelingen in het Sociaal Domein vraagt om aanpassingen in samenhang op het gebied van (beleids)inhoud, bedrijfsvoering en organisatie inrichting. Daarmee is focus en samenhang aangebracht in de majeure veranderopgave van de interne organisatie. Gericht op duurzaam resultaat in plaats van korte-termijneffect. Voor de realisatie van DSD is een programmaorganisatie ingericht die op basis van het vastgesteld Uitvoeringsplan nauw samenwerkt met de reguliere lijnorganisatie. Ook is inmiddels nadrukkelijk de verbinding gemaakt met de kwartiermakers Bedrijfsvoering en Externe Oriëntatie. De belangrijke stappen die in het sociaal domein al zijn gezet, kunnen als vliegwiel fungeren voor de gemeentebrede organisatieontwikkeling.

In het voorjaar van 2022 zijn de uitvoeringsplannen 'Professionaliseren Inkooporganisatie' en 'Professionaliseren Subsidies' door het Directieteam vastgesteld. Hiermee zijn 2 projectteams in samenhang aan de slag gegaan. Ook deze projecten wachten met ongeduld op ondersteuning in de

aanschaf van systemen en de bemensing van de bureaus. Begin 2022 heeft de directie opdrachten geformuleerd op het gebied van bedrijfsvoering (Control, Financiën, I&A, Juridische Zaken en Mens & Organisatie) en Externe oriëntatie. In maart en april 2022 zijn hiervoor kwartiermakers benoemd. Zij leverden begin juli 2022 hun adviezen (in de vorm van UP's) op voor de directie.

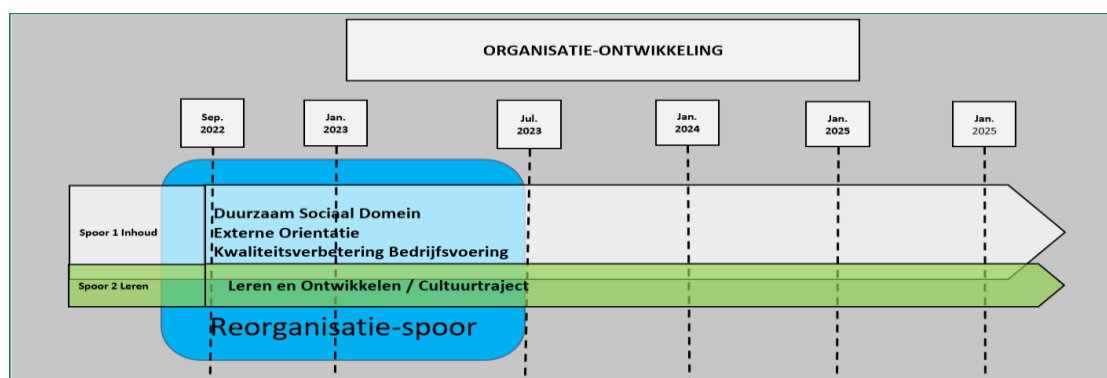
Op basis hiervan vormde de directie zich in juli 2022 een mening over de hoofdstructuur van zowel het domein Bedrijfsvoering als het domein Sociaal. Tevens besloot de directie om de organisatieaanpassing voor het Sociaal Domein, Inkoop en Subsidies gelijktijdig met Bedrijfsvoering, in één reorganisatie te realiseren in plaats van na elkaar. Dit heeft binnen deze reeds gestarte projecten geleid tot temporiseren en aanpassen van gemaakte plannings, met als gevolg dat niet alle eerder gecommuniceerde deadlines volledig zijn gehaald.

3.4 Naar een meer integrale aanpak: opdracht en doelen

Het Directieteam heeft na het zomerreces opdracht gegeven om - rekening houdend met de ambities van het coalitieakkoord, reeds lopende ontwikkelingen en de opgestelde uitvoeringsplannen (UP's) - een voorstel te maken voor een concrete en samenhangende aanpak van het organisatieontwikkelingsproces vanuit onderstaande invalshoeken:

- Inhoud: wat kunnen we stap voor stap vanuit de verschillende UP's concreet realiseren?
- Cultuur, leren & ontwikkelen: hoe ondersteunen we houding en gedrag die bijdragen aan het bereiken van de doelstellingen van de organisatie)?
- Reorganisatie: welke formele stappen zetten we en wanneer. Van organisatiebesluit tot en met bemensing?
- Financiën: wat is binnen de budgettaire kaders mogelijk?
- Organisatie en sturing: hoe organiseren we de uitvoering (en sturen we op programma – lijn)?

Het doel is om te komen tot een integraal plan van aanpak voor de komende jaren met zo 'smart' mogelijk benoemde inhoudelijke verbeteringen, uitgangspunten voor veranderingen in de cultuur en noodzakelijke aanpassingen in de organisatiestructuur in 2023. In onderstaande afbeelding is de voorgestelde samenhang afgezet in de tijd weergegeven.



Illustratie 1: Integrale aanpak organisatieontwikkeling.

Een plan van aanpak op basis van drie sporen: inhoud, cultuur-leren-ontwikkelen en reorganisatie die elkaar onderling versterken én die aantoonbaar bijdragen aan een kwaliteitsverbetering die intern en extern wordt gezien en gevoeld. Als streefdatum voor de noodzakelijke structuraanpassing geldt 1 juli 2023. Hiermee willen we bereiken dat alle betrokken medewerkers vóór het zomerreces in 2023 helderheid hebben over hun plek en functie in de nieuwe organisatie. Het inhoudelijk spoor en het spoor cultuur-leren-ontwikkelen lopen ook de jaren daarna door. Met dien verstande dat het steven is om het programma DSD einde 2023 af te ronden.

4 Inhoudelijke prioriteiten bedrijfsvoering

4.1 Kaders voor prioritering

Voor een gestructureerde en integrale aanpak van de totale organisatieontwikkeling zijn 9 UP's van belang (Duurzaam Sociaal Domein, Professionaliseren Inkooporganisatie, Professionaliseren Subsidies, Bestuurszaken i.r.t. externe oriëntatie, Control, I&A, Financiën, Mens en Organisatie en Juridische Zaken). In deze UP's staat beschreven wat nodig is om de gewenste kwaliteitsslag te maken door anders te werken, anders te sturen en processen en systemen te verbeteren.

Duidelijk is dat realisatie van de UP's een complex meerjarig traject betreft dat om extra personele en financiële middelen vraagt. Een gefaseerde samenhangende aanpak is derhalve aan de orde. Voor een goede start van het vervolgproces was het daarom nodig prioriteiten te stellen. Dit om stapsgewijs te komen tot een robuust en informatie gestuurd bedrijfsvoeringdomein. Een domein dat in staat is om de primaire afdelingen, zoals bijvoorbeeld het sociaal domein, optimaal te ondersteunen en bijdragen te leveren aan versterking van de externe oriëntatie.

In een aantal werksessies is door de kwartiermakers een prioriteringsvoorstel voor inhoudelijke kwaliteitsverbeteringen uitgewerkt. Daarvoor hebben zij de verschillende plannen getoetst aan onderstaande criteria:

- Raakt de stad: inwoners en samenwerkingspartners zien en voelen op korte termijn (maatschappelijke) verbeteringen.
- Versterkt beweging externe oriëntatie: o.a. gebiedsgerichte aanpak, en veerkrachtige wijken.
- Komt tegemoet aan urgentie bestuur: actuele politieke dossiers en ambities (Coalitieakkoord en programmabegroting) kunnen we beter faciliteren.
- Helpt in control te komen: management, DT en bestuur kunnen beter sturen en verantwoorden.
- Draagt bij aan realisatie wettelijke taken – verplichtingen: zorgt voor betere rechtmatigheid.
- Stimuleert integrale samenwerking: zorgt voor betere en onderling samenhangende realisatie van organisatiedoelen.
- Raakt de hele organisatie: Iedereen ziet/voelt dat we 'van de wal afkomen', dat we samen 'werken aan cultuurverandering' en dat ervaren we ook.
- Is tastbaar en haalbaar: wat we beloven realiseren we ook.

Deze kaders zijn ook gehanteerd om te bepalen of lopende initiatieven, projecten én geldende kaders nog bijdragen aan de doelstellingen van 'Samen met plezier voor Maastricht'. Dit om te bepalen of lopende zaken direct bijdragen aan de activiteiten van dit plan dan wel getemporeerd of stopgezet moeten worden. Afwegingen die overigens bij de verdere uitvoering van dit plan continu aan de orde zullen zijn/blijven.

4.2 Algemene aanbevelingen procesaanpak

Tijdens de verschillende werksessies van de kwartiermakers is benadrukt dat voor een succesvolle aanpak inhoudelijke kwaliteitsverbeteringen hand in hand dienen te gaan met de ontwikkeling van de daarbij horende houding en gedrag. Immers, nieuwe systemen en processen leiden tot niets als medewerkers die niet beheersen en/of er niet gestuurd wordt op gemaakte afspraken. Evident is dat dit meerdere jaren in beslag zal nemen. Ook zullen tussentijds mogelijk andere ontwikkelingen opkomen die in dit verbetertraject opgepakt moeten worden. Het blijft daarom noodzakelijk om alle onderdelen in dit verbetertraject continu integraal en zijn totaliteit te blijven beschouwen en waar nodig te prioriteren. Voorbeelden daarvan zijn ontwikkelingen binnen de onderdelen Veiligheid en Leefbaarheid, Beleid en Ontwikkeling en de Culturele Instellingen die mogelijk leiden tot nieuwe (deel)reorganisaties. Op deze wijze blijft de focus behouden en kan (bij)sturing plaatsvinden met het uiteindelijke verbeterdoel voor ogen.

Om te komen tot excellente uitvoering van onze organisatiedoelen is het noodzakelijk eerst een nieuw fundament te leggen onder bedrijfsvoering vanuit de driehoek control, financiën en I&A. De prioritaire kernactiviteiten om de basis op orde te krijgen, staan in onderstaand kader. Daarin is ook opgenomen

wat gelijktijdig op het gebied van houding, gedrag, ‘Leren en Ontwikkelen’ opgepakt zou moeten worden.

Control: Begin bij de basis door belangrijke gemeentelijke processen incl. daarbij horende systemen, risicoanalyses en risico-beheersingsmaatregelen, taken, rollen en verantwoordelijkheden in control frameworks te beschrijven. Benoem per proces een beperkt aantal kpi's t.b.v. datasturing en control op rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid.

Financiën: Leg de verbinding tussen inhoud en financiën (doelen en geormerkte budgetten) in de begroting om meer grip te krijgen op onze financiën. Zorg voor één begroting, de voorwaarden voor en het faciliteren van werkend budgethouderschap en een verplichtingenadministratie. En creëer efficiencyvoordelen en kwaliteitsverbetering door processen zoals de P&C-cyclus verder te digitaliseren.

I&A: Herontwerp eerst de meest kritieke gemeentelijke processen. Daarbij zijn standaardisatie, digitalisering, archivering en het bepalen van stuurinformatie belangrijke aspecten. Implementeer de noodzakelijke verandering en zorg verder voor een goed functionerend BI-platform dat data gericht sturen ondersteunt.

Houding, gedrag, ‘Leren en Ontwikkelen’: Vergroot het persoonlijk leiderschap en leren handelen vanuit organisatiebelang, in combinatie met eigen doelstellingen. Creëer daarvoor als basis beter inzicht in drijfveren, competenties, ontwikkelmogelijkheden op individueel en groepsniveau. En focus vanuit een positieve benadering op het verbeteren wat al goed is. Streef niet meteen naar perfectie, maar begin, leer door te doen en stuur waar nodig o.b.v. ervaringen bij.² Doen is het betere denken.

Tabel 5: Kernactiviteiten voor succesvolle aanpak organisatieverandering.

4.3 Speerpunten optimalisatie bedrijfsvoering

Vanaf 2023 wordt gestructureerd gewerkt aan het leggen van een nieuw en stevig fundament onder onze bedrijfsvoering. Dit maakt het mogelijk om de volgende jaren op een sterke basis verder te bouwen aan inhoudelijke verbeteringen. Om dat te bereiken kiezen we ervoor de volgende vijf organisatiebrede bedrijfsvoering-thema's, in onderlinge samenhang op te pakken:

1. Ontwikkelen en invoeren sturings- en beheerinstrumenten

We bouwen hiervoor - in eerste instantie voor het Sociaal Domein, Inkoopbureau, Mens & Organisatie en Subsidiebureau - zogenaamde control-frameworks³. Die worden ingevoerd via het principe van het ‘three lines of defence model’. Daardoor zijn taken, rollen en verantwoordelijkheden m.b.t. sturing, monitoring en control in de 1^{ste}, 2^{de} en 3^{de} lijn helder herbelegd na de reorganisatie. Voor monitoring en control worden nieuwe taken en/of functies gecreëerd. Die worden medio 2023 ingevuld. Op 3 niveaus in de organisatie kan daardoor snel inzichtelijk worden gemaakt wat wel/niet goed werkt als handvat voor resultaatgerichte control en (bij)sturing. Op deze manier leggen we een stevige basis voor optimalisatie van de bedrijfsvoering én het bereiken van organisatiedoelen in de uitvoering. De opgedane ervaring bij de hiervoor genoemde afdelingen wordt in 2024 gebruikt voor verdere uitrol van het nieuwe control-concept binnen de organisatie.

2. Uit-faseren NCFB⁴ voor een actuele en betrouwbare basis in de financiële administratie

In eerste instantie zorgen we voor één organisatiebrede begroting (zonder Excel) in de financiële administratie, op basis van een uniform rekeningschema en een transparant proces voor begrotingswijzigingen. De invoering van een verplichtingenadministratie wordt voorbereid. Efficiency en effectiviteit worden vergroot door gedigitaliseerde generieke processen en

² Wellicht ten overvloede: medewerkers leren het meest op de werkvloer. Het vaak gehanteerde 70-20-10 model van Jennings zegt dat we 70% leren door te werken, 20% door (online) samenwerking, via gesprekken en netwerken en 10% door formele kennisbronnen, via traditionele interventies, zoals training, opleiding, e-learning.

³ Een control framework bevat procesbeschrijvingen, flowcharts, risico- en beheersmaatregelen en rollen, taken en verantwoordelijkheden (RACI).

⁴ NCFB staat voor Nieuwe Centrale Financiële Begroting. Een systematiek die in 2017 gemeentebreed is ingevoerd, waarbij de uitvoering plaatsvindt in Excel ((zeer arbeidsintensief en foutgevoelig).

applicaties. Beoogd resultaat: verbeterde financiële informatievoorziening t.b.v. tijdige (bij)sturing op onze inhoudelijk en financiële organisatiedoelstellingen

3. Uniformeren, standaardiseren en digitaliseren processen voor data-gedreven sturen

We willen applicaties die organisatie breed gebruikt kunnen worden. Daarmee zorgen we gemeentebreed niet alleen voor uniformiteit, maar ook voor een betere en efficiëntere financiële en technische beheersbaarheid van ons applicatielandschap. Hierbij volgen we de prioritering die gemaakt is voor het bouwen van control frameworks. Dit betekent dat we prioritair (gemeentebreed te gebruiken) applicaties inrichten voor Inkoop, Subsidies, Financiën, M&O en het Sociaal Domein. Daarnaast werken we aan de (her)inrichting van ons BI-platform. Dit om datagericht werken technisch goed te kunnen faciliteren. Dit maakt het ook mogelijk om stap voor stap beter invulling te kunnen geven aan een professionele gedigitaliseerde informatiehuishouding met tijdige, actuele en volledige informatie, waarbij onnodig dubbel werk is uitgesloten en foutmarges worden geminimaliseerd.

4. Uniforme inkoop & subsidies met grip en sturing op contracten en overeenkomsten

Aan de hand van de nieuwe control-frameworks worden in 2023 voor deze verwervingsprocessen de taken, rollen en verantwoordelijkheden opnieuw belegd en beter gemonitord. Tevens worden op centraal niveau alle contracten en overeenkomsten in speciaal daarvoor aangekochte applicaties ingevoerd en bijgehouden. Daardoor kunnen verschillende applicaties die daarvoor nu in gebruik zijn de komende jaren worden uit gefaseerd. Nu nog voorkomende rechtmatigheidsproblematiek wordt hiermee stapsgewijs opgelost. Tevens leggen we de basis voor betere sturing op doeltreffendheid en doelmatigheid via contractmanagement binnen de beschikbaar gestelde budgetten. We starten met optimalisatie van het contractmanagement voor Jeugd en Wmo in het Sociaal Domein.

5. Adequaats personeelsbeheer en integere werkomgeving

Om beter te kunnen sturen op onze personele formatie en budgetten gaan we over tot digitalisering van het formatieproces. Tevens stappen we over op een nieuw personeels- en salarisadministratie systeem. Hierdoor kunnen we strategisch(er) sturen op formatie, bezetting, bemensing (waaronder externe inhuur) en budgetten. Ook richten we een nieuw onafhankelijk Bureau Integriteit in, waarin ambtelijke en bestuurlijk integriteit worden gebundeld. Hiermee geven we een eerste invulling aan de aanbevelingen van het rapport MILO, dat verder in de volle breedte wordt geïmplementeerd. Proceseigenaar voor de techniek (het bouwen, ontwikkelen en beheren) is M&O. We zetten hierop in om beter te kunnen sturen op wellicht het belangrijkste kapitaal dat we in huis hebben namelijk 'onze medewerkers'.

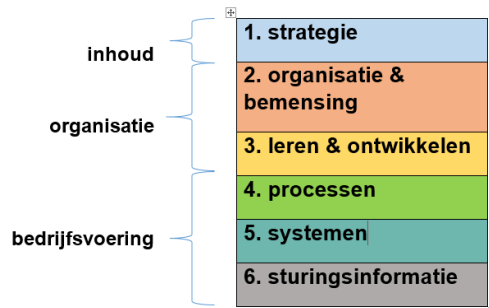
Naast genoemde organisatiebrede (bedrijfs)voeringsthema's ligt er vanuit de raad en het college de opdracht om de veranderopgave Duurzaam Sociaal Domein met voorrang af te ronden en de verbetering van Externe Oriëntatie voortvarend op te pakken.

6. Externe Oriëntatie: betere verbinding en samenwerking met inwoners en partners

Voor het onderdeel verbeteren Externe Oriëntatie ligt het zwaartepunt weliswaar niet op structuurverandering, maar toch zullen ook hiervoor een aantal zaken anders georganiseerd en ingeregeld worden. Gelet op de bestuurlijke ambitie en het randvoorwaardelijke karakter van een adequate ondersteuning gaat het hierbij in 2023 in ieder geval om de spoedige realisatie van een team coördinatie gebiedsgericht werken, met daarin onder andere de Stadsdeelregisseurs en Participatieadviseurs, zoals benoemd in onder meer de begroting. In aanvulling hierop is versterking van de public-affairs lobby-capaciteit in 2023 noodzakelijk zoals al voorzien in de begroting. Hoe we invulling geven aan externe oriëntatie wordt uitgewerkt in een proces met inwoners, partners én medewerkers uit de eigen organisatie. Onderdeel daarvan vormt ook een verkenning van wat dat betekent voor ondersteunende processen en systemen t.b.v. gebiedsgericht werken. Dit als input voor het regelen van de benodigde ondersteuning vanuit bedrijfsvoering in al zijn facetten.

7. Versneld afronden kwaliteitsimpuls bedrijfsvoering Duurzaam Sociaal Domein

Om de beheersbaarheid en bestuurbaarheid van het Sociaal Domein fundamenteel te verbeteren is niet één oplossing voorhanden. Dit vraagt een scala aan acties op gebied van strategieën, organisatie, bemensing & cultuur, processen, systemen en sturingsinformatie. Dit zijn dan ook de zes bouwstenen van het programma DSD:



Deze bouwstenen vormen samen één integrale uitvoeringsagenda voor de korte en middellange termijn en zijn te clusteren in de drie pijlers inhoud, organisatie en bedrijfsvoering.










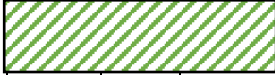



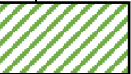


- De inhoudelijke optimalisatie betreft vooral het opnieuw vormgeven van de toegang tot het Sociaal Domein en de werkwijze in de uitvoering. De acties binnen deze pijler lopen.
- De aanpassing van de organisatiestructuur Sociaal Domein is inmiddels ingepast in het gemeentebrede spoor Reorganisatie/Herstructurering. Dit met het oog op een integraal en eenduidig reorganisatietraject, zonder onnodige tussenstappen en waarbij niemand tussen wal en schip valt. Wat betreft de verandering van houding en gedrag is de gehele aanpak en het gedachtegoed van DSD hier natuurlijk op van invloed. Meer concrete acties zijn inmiddels ingepast in het gemeentebrede spoor Leren & Ontwikkelen. Waarbij de acties die binnen Sociaal Domein reeds lopen als voorbeeld/leermiddel dienen voor de gemeentebrede aanpak.
- Op het vlak van bedrijfsvoering zijn in het kader van DSD inmiddels flinke stappen gezet om processen, systemen en sturingsinformatie op orde en weer bij de tijd te brengen. Deze stappen zullen nu als vliegwiel fungeren voor de gemeentebrede organisatieontwikkeling. De acties die in het kader van Optimalisering Bedrijfsvoering worden opgepakt, starten dan ook met voorrang in het Sociaal Domein. Waarmee de beweging van DSD dan weer extra kracht krijgt.















Juist om die samenhang te helpen borgen en een bijdrage te leveren aan de ontwikkeling van de hele organisatie, loopt het programma DSD door tot einde 2023. Dit binnen de door de raad in 2021 daartoe specifiek beschikbaar gestelde financiële middelen.











4.4 Geprioriteerde bedrijfsvoeringthema's




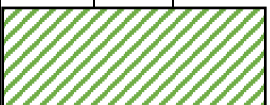

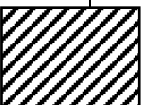
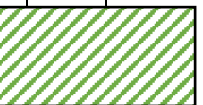
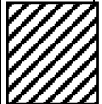

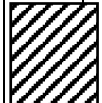

In onderstaand overzicht zijn de geprioriteerde bedrijfsvoeringthema's uitgewerkt naar beoogde (deel)resultaten. Tevens zijn de benodigde expertises voor de uitvoering benoemd. De grijs gearceerde blokken geven aan wanneer gebouwd wordt aan nieuwe processen, systemen, sturingsinformatie. De groen gearceerde blokken geven de start van de implementatiefase aan. Voor adequate sturing op de uitvoering zijn/worden detailplanningen opgesteld. Daarin staan ook de onderlinge samenhang en afhankelijkheden tussen de verschillende thema's en beoogde resultaten.

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Control	Control via principe three lines of defence gestart: control is ingeregeld in de 1 ^{ste} , 2 ^{de} en 3 ^{de} lijn. Er is een nieuw onafhankelijk gepositioneerd team Concerncontrol dat de 3 ^{de} lijn overall control verzorgt.	Mdw. Control 1 ^{ste} , 2 ^{de} en 3 ^{de} lijn					
	Sturing- en beheersingsinstrumenten beschikbaar voor Sociaal Domein, Inkoop, Subsidies, en Formatiebeheer: control frameworks zijn klaar voor genoemde afdelingen t.b.v. risicobeheersing van belangrijke hoofdprocessen in onderlinge samenhang.	Mdw. Control, vakinhoudelijke mdw. betrokken afdelingen, mdw. Financiën, mdw. I&A					
	Intern Controleplan op concernniveau beschikbaar: interne toetsing van de getrouwheid van de informatieverstrekking en de rechtmatigheid van financiële beheersingshandelingen kan conform wettelijke verplichting door College, i.p.v. door accountant, vanaf het boekjaar 2023 worden uitgevoerd.	Mdw. Control, Managers afdelingen, vakinhoudelijke mdw. Betrokken afdelingen, mdw. Financiën en college B&W.					
	Controllers-overleg (2de en 3de lijn) operationeel: in 2023 worden periodiek a.d.h.v. een vaste agenda de interne ontwikkelingen op control gebied besproken door de concern-controller(s), financial controllers, business controllers en projectcontrollers. Tevens wordt dit overleg gebruikt voor 'Leren en Ontwikkelen' middels kennissessies over actueel/relevante thema's.	Mdw. Control 1 ^{ste} , 2 ^{de} en 3 ^{de} lijn en projecten					
Financiën	Werkend budgethouderschap is gemeentebreed doorgevoerd: De nieuwe Regeling Budgethouderschap gemeente Maastricht 2023 is technisch geïmplementeerd en de budgethouders en budgetbeheerders zijn geïnformeerd en worden geholpen hun taken goed uit te voeren.	Mdw. Financiën, mdw. Control, alle budgethouders en budgetbeheerders.					
	Uitputting budgetten real time inzichtelijk door gedigitaliseerde verplichtingenadministratie: aanbesteding	Mdw. Financiën, mdw. Control, mdw. I&A, mdw. Inkoop en vakinhoudelijke mdw. afdelingen					

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024	
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1	
	afgerond en voorbereidingen inrichting systeem en implementatie zijn gestart..							
	Uitfasering NCFB als basis voor actuele en betrouwbare financiële administratie: uitgangspunten zijn bepaald, wensen interne klanten vertaald naar uniform rekeningschema en inrichting systeem is afgerond.	Mdw. Financiën, mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. betrokken afdelingen						
I&A - Processen - Systemen	Basis procesmanagement gelegd: bepaald zijn de visie, strategie en beleidskaders. Benodigd uitvoeringsinstrumentarium is aanwezig.	Mdw. I&A, mdw. BI, mdw. Documentatie en informatie management						
	Basis digitale archivering en zaakgericht werken gelegd: bepaald zijn de visie, strategie en beleidskaders. Benodigd uitvoeringsinstrumentarium is aanwezig.	Mdw. I&A, mdw. BI, mdw. Documentatie en informatie management.						
	Basis data-gedreven sturing gelegd: bepaald zijn de visie, strategie en beleidskaders. Benodigd uitvoerings-instrumentarium is aanwezig.	Mdw. I&A, mdw. BI, mdw. Onderzoek-Statistiek en vakinhoudelijke mdw. afdelingen						
	Standaard BI-platform voor data gedreven sturen operationeel: technische BI-oplossing is geselecteerd, aanbesteding afgerond en systeem geïmplementeerd. Tevens zijn gegevensbronnen, zoals Zorgned, basisregistraties en GEO-informatie aangesloten en oude technische omgevingen ontmanteld.	Mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. Afdelingen, Informatieadviseurs						
	Adequate sturingsinformatie voor bedrijfsvoering en beleidsevaluaties beschikbaar: stuurinformatie voor het Sociaal Domein, Formatiebeheer, Inkoop en Subsidies is ontwikkeld en digitaal beschikbaar.	Mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. betrokken afdelingen, Informatieadviseurs						
	Specifieke bigdata-analyses mogelijk: analyses van grote datastromen op basis van behoefte kunnen worden vertaald naar begrijpelijke informatie voor specifieke thema's, zoals ondermijning en Versterking Externe Oriëntatie.	Mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. betrokken afdelingen, Informatieadviseurs						
	Visie en strategie informatiebeveiliging zijn operationeel: het wettelijke verplichte SIEM-SOC-systeem ter versteviging van onze informatiebeveiliging is ingeregeld.	Mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. en mdw. Documentatie en informatie management						

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
	Architectuuronderzoeken gemeentelijke instellingen afgerond: aan de hand van onderzoeksuitkomsten kan besluitvorming plaatsvinden over het al dan niet splitsen/outsourcen van de IT-architectuur van aantal gemeentelijke instellingen.	IT-architect, I-adviseurs, Functioneel beheerders, medew. Doc. Info. Man, vakinhoudelijke medew. betrokken afdelingen					
Personeel - Integriteit	Adequate regie op formatie, bemensing, bezetting en personeelskosten: een nieuw personeels- en salaris administratiesysteem en gedigitaliseerd proces is organisatie-breed in gebruik, waardoor a.d.h.v. actuele en volledige stuurinformatie regie gevoerd kan worden op budgetten, formatie, bezetting (waaronder externe inhuur) i.r.t. organisatiedoelen en bestuurlijke ambities. Er is tevens tijdelijk extra capaciteit voor begeleiding van o.a. lopende organisatie-trajecten binnen B&O, V&L en de Culturele instellingen.	Mdw. P&O, mdw, Financiën, mdw. Control, mdw. I&A, managers afdelingen en externe begeleiding					
	Geactualiseerd functieboek: vanwege organisatieaanpassing zijn functies opnieuw beschreven, indien nodig geherwaardeerd en ingevoerd in nieuw systeem.	Mdw. P&O, leidinggevenden alle afdelingen en externe begeleiding					
	Nieuw Bureau Integriteit voor iedereen toegankelijk: bestuurlijke ambtelijke integriteit is gebundeld in het nieuwe Bureau, implementatie van de aanbevelingen van het rapport MILO is opgepakt en de afhandeling van meldingen vanuit de gewenste rolscheiding coördinatie < -- > Meldpunt integriteit is doorgevoerd.	Zittende en nieuwe mdw. Integriteit en Meldpunt Integriteit					
Inkoop	Centraal Inkoopbureau operationeel: aanbestedingen worden via gestandaardiseerde en gedigitaliseerde processen ondersteund door een nieuwe inkoop- applicatie. Medewerkers zijn getraind en verzorgen de uitvoering en advisering over het integrale inkoopproces.	Mdw. Inkoop, mdw. I&A, mdw. Financiën, vakinhoudelijke mdw. afdelingen					
	Verwervingstafel (Inkoop – Subsidies) fungeert: er is periodiek overleg, waar getoetst/besproken wordt welk verwervingsmiddel (inkoop of subsidies) vanuit rechtmatigheid ingezet moet worden om organisatie-doelstellingen effectief te bewerkstelligen.	Mdw. Inkoop, mdw. Subsidies en vakinhoudelijke mdw. afdelingen					
	Nieuwe overlegstructuur Inkoop is ingeregeld: stakeholders in de organisatie worden periodiek voorzien van sturingsinformatie, waaronder de uitkomsten van spend-analyses, uitgaven, stand van	Mdw. Inkoop, mdw. I&A, mdw. Financiën, vakinhoudelijke mdw. afdelingen					

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
	zaken Inkoopkalender, (af)lopende contracten, procedures, risico's etc.						
	Geactualiseerd beleid en handboek beschikbaar: te doorlopen processen inclusief taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn beschreven voor medewerkers en de organisatie en te gebruiken als hulpmiddel voor correcte uitvoering van inkoopproces	Mdw. Inkoop en vakinhoudelijke mdw. afdelingen					
	Categorieplannen (te starten met I&A) worden opgesteld: vanuit meerjarenperspectief zijn inhoudelijke doelen voor I&A beschreven als handvat voor het maken van strategische keuzes m.b.t. zelf uitvoeren, inbesteden, of uitbesteden. De marktsituatie is in kaart gebracht, kaders en prioriteiten voor contract- en leveranciers-management zijn bepaald. Categorieplannen voor andere domeinen (HR, Sociaal, Facilitair en GWW) worden daarna opgepakt.	Mdw. Inkoop, mdw. I&A., mdw. Financiën, vakinhoudelijke mdw.					
	Contractmanagement Jeugdhulp en Wmo loopt: er wordt a.d.h.v. concrete afspraken proactief gestuurd op te leveren prestaties, samenwerking opdrachtnemer en opdrachtgever, voorkomen budgettaire en juridische risico's, budgetuitputting en meer- en minderwerk. Periodieke feitenanalyses worden gemaakt als input voor evaluatiegesprekken, nieuwe aanbestedingen, en t.b.v. past performance info.	Mdw. Inkoop, mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. Sociaal (en regio)					
	Gefaseerde uitrol contractmanagement buiten sociaal domein is opgestart: de inrichtingsprincipes voor verschillende categorieën (HR, I&A etc.) zijn uitgewerkt aan de hand waarvan contractmanagement stap voor stap wordt geïmplementeerd (eerst de grootste en belangrijkste contracten).	Mdw. Inkoop, vakinhoudelijke mdw. afdelingen (Financiën, HR, Control, Facilitair, GWW etc)					
	Digitaal meldproces is operationeel: alle meldingen voor aankoop vanaf € 10.000 worden centraal gemeld en geregistreerd, voorzien van een bindend advies waarna procedure conform geldende regels kan starten.	Mdw. Inkoop, mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. afdelingen, mdw. Control					
	Centraal contractenregister wordt gevuld: lopende gemeentelijke contracten zijn voor de zomer in één systeem geregistreerd t.b.v. adequaat contractbeheer (tijdige rechtmatige beëindiging c.q. verlenging). Na de zomer wordt bestand uitgebreid met nieuw af te sluiten contracten.	Mdw. Inkoop, mdw. I&A, vakinhoudelijke mdw. afdelingen					

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Subsidies	Centraal Subsidiebureau operationeel: subsidieverstrekking wordt via gestandaardiseerde en gedigitaliseerde processen ondersteund door een nieuwe subsidie-applicaties rekening houdend met de aanbevelingen van de Rekenkamer Maastricht. Medewerkers zijn getraind en verzorgen de uitvoering en advisering over het integrale subsidieproces. Het betreft de subsidies voor het boekjaar 2025. Naar verwachting is nieuwe applicatie volledig operationele begin 2024.	Mdw. Subsidies, mdw. I&A, mdw. Financiën, vakinhoudelijke mdw. Afdelingen en externe expertise					
							
	Algemene Subsidieverordening is geactualiseerd en vastgesteld: de actuele Algemene Subsidieverordening is aangepast aan nieuwe wet- en regelgeving (o.a. Wet Normering Topinkomens) met daarbij horende eenduidige beleidsregels (bevoegdheid college) voor rechtmatige uitvoering van het integrale subsidieproces.	Mdw. Subsidies, mdw. Control, mdw. Financiën, vakinhoudelijke mdw. afdelingen					
	Subsidieregelingen voor het sociaal domein, economie en cultuur worden geactualiseerd of indien niet voorhanden opgesteld: bestaande regelingen worden één voor één aangepast voor betere sturing op beoogde maatschappelijke doelen, te leveren prestaties en rechtmatige transparante uitvoering van het subsidieproces.	Mdw. Subsidies, vakinhoudelijk mdw. afdelingen, mdw. Financiën en externe expertise					
	Nieuw Handboek Subsidies is beschikbaar: te doorlopen processen inclusief taken, rollen en verantwoordelijkheden zijn beschreven voor medewerkers en de organisatie en te gebruiken als hulpmiddel voor correcte en doelmatige uitvoering van het subsidieproces.	Mdw. Subsidies, mdw. I&A en externe expertise					
	Nieuwe overlegstructuur Subsidies is ingeregeld: stakeholders in de organisatie worden periodiek voorzien van sturingsinformatie, waaronder stand van zaken uitgaven, overeenkomsten, procedures, risico's etc. en resultaten spend-analyses	Mdw. Subsidies en vakinhoudelijke medewerkers Economie, Cultuur en Sociaal Domein					
	Informatie over subsidiemogelijkheden inclusief digitaal vervolproces via Subsidie-portal ingeregeld: aanvragers hebben eenvoudig toegang tot subsidie informatie en proces kan (via persoonsgebonden kanaal) digitaal volledig worden afgehandeld.	Mdw. Subsidies, mdw. I&A					

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Juridische Zaken	Basisinformatie voor kwaliteitsimpuls juridische functie beschikbaar: de uitkomsten en aanbevelingen van een onafhankelijke legal audit op de juridische functie in onze organisatie zijn beschikbaar t.b.v. besluitvorming over wel/niet eigen advocaat in dienst gemeente en de inrichting van een juridisch kwaliteitsszorgsysteem.	Mdw. Juridische Zaken en externe expertise					
Sociaal Domein	Control-frameworks hoofdprocessen Jeugdwet, Wmo, Begeleid Wonen, Participatiewet en WSW-MTB in gebruik genomen: leidinggevend/medewerkers zijn geïnstrueerd en werken middels (her)ingerichte processen conform afgesproken taken rollen en verantwoordelijkheden, waardoor betere sturing op de keten en risicobeheersing op de belangrijkste hoofdprocessen mogelijk wordt binnen het sociaal domein.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financien en leidinggevend plus vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Producten-diensten catalogus beschikbaar: integrale producten-diensten catalogus (beschikbare voorzieningen incl. voorliggend veld) voor het Sociaal Domein, vervat in praktisch toepasbare sociale kaart (voor intern en extern gebruik)	Mdw. I&A, mdw. Inkoop, vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Kpi's zijn ontwikkeld en worden toegepast voor sturing en verantwoording: samenhangende toepassing van kpi's in de totale keten van registratie, analyse, (bij)sturing en verantwoording. Betreft vervolgens een continu-proces	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financien, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Financiële beheermodellen Participatiewet zijn gedigitaliseerd en geautomatiseerd: processen en systemen zijn ingeregeld om beter te kunnen sturen (prognoses) en verantwoording af te leggen over de financiën binnen de Participatiewet.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financien, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Djuma (zaaksysteem) in gebruik genomen in Sociaal Domein Het (gemeentebrede) zaaksysteem dat geschikt is voor het doorvoeren van verregaande digitalisering en automatisering van documentstromen is operationeel en oud systeem is uit gefaseerd.	Mdw. I&A, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	E-dienstverlening / robotisering is gestart: elektronische dienstverlening en robotisering wordt doorgevoerd om knelpunten bij (grootste) formulierenstromen op te lossen, waardoor dienstverlening kan worden verbeterd.	Mdw. I&A, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Signaallijsten Jeugd, Wmo en Participatiewet zijn gedigitaliseerd en geautomatiseerd: tijdige, correcte en	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financien,					

Thema	Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise voor uitvoering	2023				2024
			Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Sociaal Domein	volledige informatie is beschikbaar voor adequate (bij)sturing en verantwoording op de belangrijkste hoofdprocessen binnen het sociaal domein.	leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Dashboards Jeugd, Wmo en Participatiewet zijn gedigitaliseerd en geautomatiseerd: tijdige, correcte en volledige informatie is beschikbaar voor adequate (bij)sturing en verantwoording op de belangrijkste hoofdprocessen binnen het sociaal domein.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financiën, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Data gedreven werken geïmplementeerd als werkwijze: er is toereikende kennis, kunde en vaardigheid voor data gedreven werken bij leidinggevend en medewerkers; werken met dashboards in sturingsgesprekken, van data naar info en weten wat daarmee te doen en hoe bij te sturen.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financiën, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Integrale verantwoordingsstructuur (beleid-uitvoering-bedrijfsvoering) is ingeregeld: samen werken en samenwerken aan zelfde doelen, op niveau van kpi's, processen en sturingsgesprekken met heldere rollen, taken en verantwoordelijkheden m.b.t. verantwoording.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financiën, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Werkprocessen Sociaal Domein worden gefaseerd LEAN gemaakt: bestaande werkprocessen worden o.b.v. organisatorische aanpassingen, inhoudelijke ontwikkelingen en t.b.v. betere sturing en control geanalyseerd en waar nodig aangepast.	Mdw. Control., mdw. I&A, mdw. Financiën, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					
	Onderzoek gestart voor optimalisatie applicatielandschap Sociaal Domein: onderzoek wordt gedaan naar adequate(re) inrichting en toekomstbestendigheid applicatielandschap Sociaal Domein (van beheer naar ontwikkeling).	Mdw. I&A, leidinggevend en vakinhoudelijke mdw. Sociaal Domein					

Tabel 6: Overzicht geprioriteerde activiteiten en beoogde resultaten

Eind 2023 wordt aan de hand van de dan opgedane ervaring een nieuwe prioritering en planning opgesteld voor een gestructureerde vervolgaanpak in 2024 en volgende jaren.

4.5 Relatie lopende en geplande ontwikkelingen

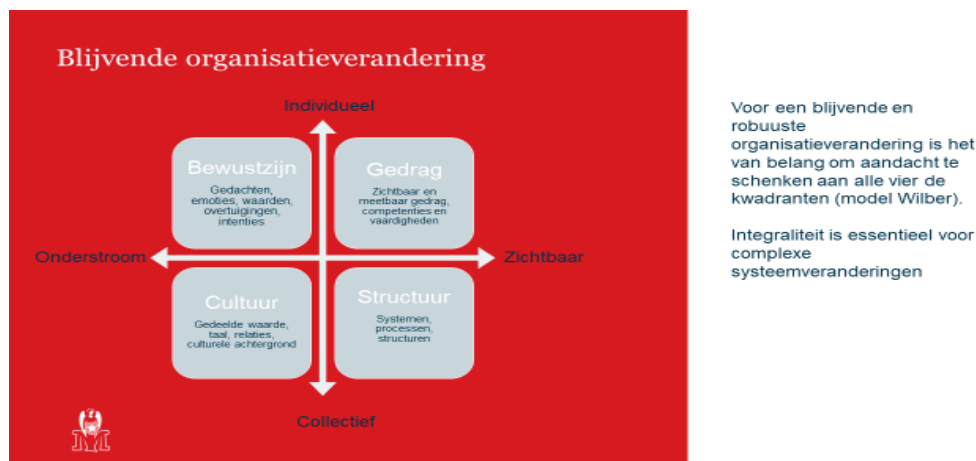
In de UP's is de gewenste toekomstige situatie voor de verschillende bedrijfsvoeringsthema's, het sociaal domein en verbeteren van externe oriëntatie beschreven. Daarbij is ook globaal in kaart gebracht welke reeds in gang gezette en geplande activiteiten relevant zijn om de gewenste toekomstige situatie te bereiken. Bij het opstellen van detailplanningen is afstemming nodig over de inzet van benodigde personele capaciteit. In afstemming met de betrokken afdelingen wordt dan ook bepaald of en zo ja het nodig is om reguliere lijn- c.q. projectactiviteiten tijdelijk te temporiseren of stop te zetten. Dit omdat prioriteit wordt geven aan de ontwikkelopgaven bij bedrijfsvoering, versterken Externe Oriëntatie en realisatie van het programma Duurzaam Sociaal Domein.

5 Cultuur, ‘Leren en Ontwikkelen’

5.1 Onze visie op structuur en cultuur

In paragraaf 3.2 zijn de missie, visie en doelen van de organisatie toegelicht. Hoe creëren we nu een intrinsieke overtuiging, motivatie en werkhouding (cultuur), die ons helpt deze visie te realiseren en de doelen te bereiken? En wordt het daardoor ook leuk(er) om hier te werken?

We weten dat aanpassen van cultuur, dus het individueel en collectief aanpassen van houding en gedrag, een continu proces is dat nooit af is. Het is ook een ingewikkeld proces. Iedereen die geprobeerd heeft zijn eigen gedrag te veranderen (bijv. stoppen met roken, of gezonder eten) weet hoe moeilijk dat is. Laat staan dat je het gedrag van anderen verandert.



Illustratie 2: 'Vier kwadranten perspectief Wilber'

Bovenstaand model van Wilber illustreert de samenhang tussen binnenkant (bijv. persoonlijkheid) en buitenkant (bijv. gedrag) van individuen en organisaties, de zachte (persoonlijkheid, gedrag, cultuur) en de harde kant (structuren, systemen enz.) van organisaties. De kwadranten hebben een grote onderlinge samenhang en beïnvloeden elkaar. Veranderingen in het ene kwadrant kunnen tot stand komen via de andere kwadranten. Daaruit kunnen we concluderen dat een structuurwijziging alléén niet voldoende is om de gewenste doelstellingen te halen.

5.2 Onze aanpak voor cultuurontwikkeling: ‘Leren en Ontwikkelen’

Duidelijk is dat missie, visie en organisatiedoelen andere eisen stellen aan de Maastrichtse ambtenaar van nú. Vakmanschap en integriteit zijn belangrijk ... natuurlijk ... maar daarnaast wordt met stip gevraagd om samenwerkingsvaardigheid, externe gerichtheid, wendbaarheid, lef en oplossend vermogen. Hoe leren we dat?

Door aan te sluiten bij de energie en vraagstukken die momenteel leven binnen de organisatie. Via bijeenkomsten, trainingen en instructies investeren we in nieuwe kennis en vaardigheden, houding en gedrag zodat iedereen weet wat verwacht wordt en zich voldoende zeker voelt en toepassingsvaardig is in de dagelijkse praktijk met nieuwe werkwijzen en systemen. Daarbij zoeken we aansluiting van thema's die voortkomen uit de inhoudelijke ontwikkeling van de geprioriteerde bedrijfsvoering thema's.

Speciale aandacht zal er zijn voor het voorbeeldgedrag van directie, managers en teammanagers. Daar beginnen we mee. We hebben een visie op leiderschap ontwikkeld waarin we van de leidinggevendenden verlangen dat zij actief het voortouw nemen bij het ontwikkelen en doorvoeren van inhoudelijke verbeteringen en dat ze ondersteunen bij en sturen op het ontwikkelen van passend gedrag bij medewerkers. Er komen kick-offs met alle leidinggevendenden en vanuit het adagium 'doen is

het betere denken' nodigen we hen uit samen met hun medewerkers aan de slag te gaan om naast het 'reguliere werk' ook invulling te geven aan de organisatieontwikkeling.

Daarvoor vragen we (team)managers in hun afdelings- en teamplannen voor 2023 kort en bondig aan te geven waar ze, gebaseerd op de ambities van het Coalitieakkoord, met hun team naar toe werken en hoe er wordt gewerkt aan het ontwikkelen van medewerkersvaardigheden. Daarbij rekening houdend met het individu en met de actuele situatie en relevante (externe) ontwikkelingen. Belangrijk is dat er concrete afspraken worden gemaakt over bijvoorbeeld de uitvoering van het Goede Gesprek en de begeleiding van ziekteverzuim. Speciale aandacht is er voor wat er wordt gedaan om medewerkers verder te ontwikkelen.

Kortom het afdelings- en teamplan moet een leidraad worden waar leidinggevenden samen met hun medewerkers invulling aan geven. Op deze wijze verbinden we (sturings)instrumentarium met 'Leren en Ontwikkelen'.

Belangrijk daarbij is dat iedereen vanuit zijn/haar competenties mag méédoen: mee invulling geven aan de in afdelings- en teamplannen concreet benoemde veranderdoelen. Daarvoor is het nodig dat medewerkers en leiding inzicht hebben in persoonlijke drijfveren, competenties en ontwikkelmogelijkheden. We bieden iedereen de kans om vrijwillig die persoonlijk drijfveren en competenties in kaart te brengen. Waar word jij blij van? Wat zijn jouw sterke punten? En waar is ontwikkelruimte? We kiezen vanuit een positieve benadering op de aanwezige en ontwikkelbare competenties. Het levert immers meer positieve energie op door een al beschikbare competentie verder te ontwikkelen dan te focussen op wat niet goed gaat. Antwoorden op o.a. deze vragen krijgen medewerkers door deelname aan de Odin Development Compas-test (ODC). Een nieuw instrument dat we daarvoor gaan inzetten.

Via de antwoorden op al die vragen willen we medewerkers en leidinggevenden stimuleren om hun persoonlijk leiderschap te vergroten en daarmee een nog betere bijdrage te leveren aan zowel persoonlijke doelen als organisatiedoelen. In het Goede Gesprek tussen medewerkers en leidinggevenden kunnen er zo ook beter afspraken gemaakt worden over hoe invulling te geven aan persoonlijke behoeften, zoals trainingen, opleidingen en/of carrièrewensen.

Als aanbod voor persoonlijke ontwikkeling biedt ons interne opleidingspakket Learn een breed scala aan mogelijkheden. Om (team)managers goed te faciliteren in hun nieuwe rol is een action learning aanpak in voorbereiding (zie hierna). We beginnen met een pilot voor alle leidinggevenden in het Sociaal Domein. De ervaringen van dit traject worden gebruikt voor een organisatiebrede vervolgaanpak.

5.3 Onze visie op leren (op de werkvloer)

Leren speelt zich niet af tussen je oren, maar vooral in interactie met anderen. Het is in deze zin geen kwestie van het aanleren van technieken en opdoen van kennis, maar van het scheppen van vertrouwen in jezelf en anderen. Leren in de werkomgeving betekent dat we voortdurend leren hoe te handelen om een bijdrage te leveren aan de doelen van de organisatie, in combinatie met onze eigen doelstellingen. Het is een kwestie van samen organisatiedoelen stellen en realiseren, in combinatie met je eigen doelstellingen.

Kennis en vaardigheden zijn verbonden met persoonlijke ontwikkeling en omgekeerd staat persoonlijke ontwikkeling in functie van verworven kennis en aangeleerde vaardigheden. Dat leidt tot persoonlijk leiderschap en/of meesterschap. En deze vormen de basis van de gewenste cultuur(verandering).

Bij het 'Leren en Ontwikkelen' zullen we daar waar nodig gebruik maken van de 'action learning aanpak'. Dat is een actiegerichte methodiek die innovatie en vernieuwing stimuleert en waarbij medewerkers, leidinggevenden en (indien nodig) partners samen werken aan oplossingen voor hardnekkige en/of complexe problemen vanuit verschillende gezichtspunten en belangen, waarmee we vervolgens samen aan de slag gaan.

5.4 Centrale aanpak vraagt om centraal budget

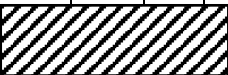





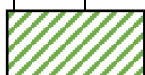




We vinden 'Leren en Ontwikkelen' belangrijk. We willen dit aanpakken via centrale regie die wordt belegd bij P&O. Om concreet invulling te kunnen geven aan dit belangrijke thema wordt jaarlijks een budget ter hoogte van € 0,42 mln. daartoe uit reguliere middelen ingezet. Hierdoor kan P&O in afstemming en samenwerking met de rest van de organisatie met ingang van 2023, vanuit centrale regie en organisatiebelang, invulling gaan geven aan de hiervoor beschreven visie op 'Leren en Ontwikkelen'.

5.5 Integere werkomgeving

We hechten grote waarde aan ambtelijke en bestuurlijk integriteit. Daarom richten we in 2023 ook een nieuw onafhankelijk Bureau Integriteit in, waarin ambtelijke en bestuurlijk integriteit worden gebundeld. Beide zijn immers essentieel voor het integer functioneren van de gemeente. We brengen daarbij de gewenste rolscheiding aan tussen coördinatie en het Meldpunt Integriteit. Hiermee geven we o.a. invulling aan de aanbevelingen van het rapport MILO, dat verder in de volle breedte geïmplementeerd zal worden. Hiërarchisch wordt het nieuwe Bureau Integriteit ondergebracht bij de afdeling M&O maar er is een onafhankelijke functionele relatie met zowel de gemeentesecretaris als de burgemeester.

5.6 Geprioriteerde aanpak 'Leren en Ontwikkelen'

Onderstaand overzicht toont de geprioriteerde leer- en ontwikkelactiviteiten. De grijs gearceerde blokken geven aan wanneer gebouwd wordt aan nieuwe trainingen, processen, systemen, etc. De groen gearceerde blokken geven de start van de implementatiefase aan. Voor adequate sturing op de uitvoering zijn/worden detailplanningen opgesteld.

Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise	2023				2024
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
ODC-instrument is beschikbaar om drijfvering-metingen uit te voeren en wordt gebruikt: systeem is ingeregeld, interne coaches, interne terugkoppelers en leidinggevenden zijn getraind om testen te bespreken en resultaten te interpreteren, waarna testen kunnen worden uitgevoerd.	Mdw. P&O, mdw. I&A, leidinggevenden, mdw. organisatie					
						
Action learning pilots in Sociaal Domein en P&O zijn (grotendeels) afgerond: pilot om actiegericht te leren met leidinggevenden in het Sociaal Domein is afgerond. Ervaringen worden gebruikt voor gefaseerde uitrol te straten met P&O.	Mdw. P&O, leidinggevenden Sociaal Domein, externe expertise					
						
Onderzoek naar optimalisatie Het Goede Gesprek is afgerond: uitkomsten bruikbaarheid HGG-cyclus zijn beschikbaar om verbeteringen door te voeren en/of koppeling met ODC te maken.	Mdw. P&O, externe expertise, mdw. I&A					
Leidinggevenden worden geïnformeerd/getraind om visie op leidinggevenden toe te kunnen passen: in werk- en informatiesessie worden kennis en ervaringen uitgewisseld. Intervisiesessies worden georganiseerd voor het geven van onderlinge feedback. De voortgang op teamplannen worden periodiek besproken (GMT-leden met Teammanagers en Teammanagers met hun medewerkers)	Mdw. P&O, Directieleden, Leidinggevenden, externe expertise					
						
Medewerkers weten wat gewenste houding en gedrag is en passen die ook toe: in medewerkers-sessies worden georganiseerd om gewenste houding en gedrag te bespreken en onboarding-app en bijhorend programma voor nieuwe medewerkers (lanceerpagina, inwerkprogramma, introductiedag, inloopspreekuur secundaire arbeidsvoorwaarden) zijn hierop aangepast.	Mdw. P&O, mdw. Organisatie, Mdw. Com. en externe expertise					
						

Wat is eind 2023 begin 2024 klaar?	Benodigde expertise	2023				2024
		Q1	Q2	Q3	Q4	Q1
Modulaire management development aanpak is beschikbaar en uitgerold: beschikbaar modules wordt uitgebreid een aangepast op organisatie-ontwikkeling inclusief sturingsinformatie t.b.v. evaluatie en monitoring.	Mdw. P&O, leidinggevendenden, mdw. I&A, Mdw. Com.	▨				
Deelnemers TOP-programma doen ervaring op door training on the job: 16 geselecteerde medewerkers krijgen kansen om zichzelf te ontplooien door deelname aan belangrijke gemeentelijke projecten en ontwikkelingen.	Mdw. P&O, deelnemers TOP-programma en mentoren	▨				
Trainees worden ingezet om belangrijke ontwikkeling mee vorm en inhoud te geven: aantal trainees is flink uitgebreid en kan worden ingezet om ontwikkeling mee uit te werken.	Mdw. P&O, trainees en interne begeleiders	▨				
Aanbod Learn is aangepast op behoeften organisatieontwikkeling: aanbod wordt specifiek afgestemd om ontwikkelingen zoals 'toepassingsvaardigheid Werkend budgethouderschap' goed in organisatie te kunnen implementeren.	Mdw. P&O, vakinhoudelijke mdw. afdelingen	▨				▨

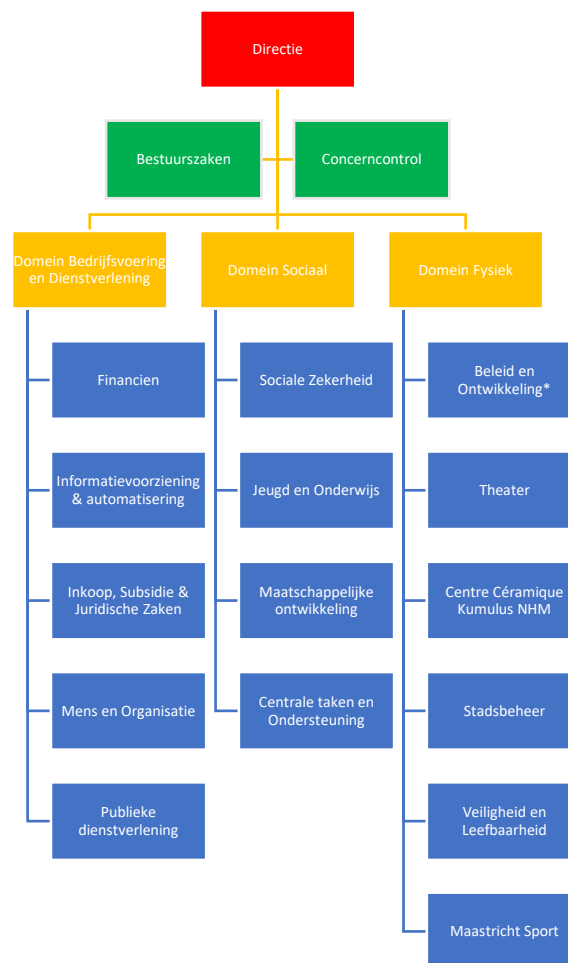
Tabel:7: Overzicht geprioriteerde leer- en ontwikkelactiviteiten,

Eind 2023 wordt aan de hand van de dan opgedane ervaring een nieuwe prioritering en planning opgesteld voor een gestructureerde vervolgaanpak in 2024 en volgende jaren.

6 Aanpassen organisatiestructuur

Volgens bureau & Van de Laar is een structuuraanpassing, gezien de zwaarte en breedte van hun bevindingen een noodzakelijke stap in het organisatieontwikkelingsproces. Bureau & Van de Laar ziet dit als eerste stap om urgentie en bewustzijn te creëren die helpt bij c.q. een impuls geeft aan het gezamenlijk werken aan inhoudelijke- en cultuurveranderingen. Bureau & Van de Laar heeft ook aanbevelingen gedaan voor een nieuwe organisatiestructuur.

De kwartiermakers hebben die aanbevelingen gebruikt om in diverse werksessies met medewerkers definitieve voorstellen voor de verschillende bedrijfsvoeringonderdelen uit te werken. Vanuit het programma DSD heeft eenzelfde exercitie plaatsgevonden. Voor het zomerreces zijn deze voorstellen door de directie besproken. Na advisering door de OR heeft het college onderstaande nieuwe hoofdstructuur vastgesteld.



Illustratie 3: Organogram voorgestelde hoofdstructuur *NB gezien de recente ontwikkelingen binnen de Wijkontwikkelingsmaatschappij (WOM) Belvédère is deze afdeling aan verandering onderhevig. Daar komen we later op terug

In vergelijking met de oude structuur valt in eerste instantie al op dat er een clustering van afdelingen is weergegeven. In vergelijking met het huidige organisatieplaatje waarin 10 organisatieonderdelen afdelingen onder de directie vallen. In de praktijk was het echter al zo dat de directie à priori als collectief stuurt maar dat er toch voor de directieleden afzonderlijk al een specifiek aandachtsveld was. Managers van de organisatieonderdelen/afdelingen hadden in eerste instantie overleg met 1 toegewezen directielid. In het nieuwe organisatieplaatje is dat explicieter gemaakt. De directie stuurt nog steeds als collectief, vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid. De afzonderlijke directieleden zijn daarnaast verantwoordelijk voor een aantal afdelingen die in een domein geclusterd zijn. De afdeling Bestuurszaken en het team Concerncontrol vallen rechtstreeks onder de Algemeen Directeur.

Om de structuuraanpassing te realiseren moeten diverse processtappen worden doorlopen. Fase 1 is succesvol afgerond met vaststelling van de nieuwe hoofdstructuur. De nog te doorlopen stappen worden in onderstaand kader beknopt beschreven.

Fase 2:	Inmiddels is gestart met de nadere verfijning van de hoofdstructuur. Het resultaat van deze verfijning is een plan met een nieuw functiehuis inclusief functiewaardering en fte's. De gevolgen van het nieuwe organisatieplaatje voor de medewerkers worden inzichtelijk gemaakt op functieniveau. Het geheel wordt na besluitvorming door het college (voorgenomen besluit) ter advisering voorgelegd aan de OR. Het streven is om dit eind februari 2023 te doen.
Fase 3:	Na advisering door de OR en een definitief besluit door het college wordt het plaatsingsproces voor de betrokken medewerkers opgestart, conform de afspraken uit het Sociaal Statuut. Deze fase wordt afgerond met een definitief plaatsingsbesluit voor de medewerkers. De startdatum voor de nieuwe organisatie is volgens de huidige planning 1 juli 2023.

Tabel 8: Fasen en hoofdactiviteiten reorganisatieproces.

Vanuit de gezamenlijke verantwoordelijkheid wordt de medezeggenschap in een zo vroeg mogelijk stadium betrokken en krijgt uiteraard een formele adviesaanvraag. Daarop vooruitlopend wordt de Ondernemingsraad al meegenomen in de veranderaanpak en de kansen die die aanpak met zich meebrengt om zaken anders te gaan organiseren op basis van de opgave en praktijkervaring. Onderstaande tabel toont de hoofdactiviteiten van het te doorlopen proces afgezet en daarbij horende streefdata.

Actie	juli	augustus	september	oktober	november	december	januari	februari	maart	april	mei	juni	juli
Hoofdproces													
2.1 Besluit om te starten met een reorganisatie													
2.2 Vaststelling principebesluit nieuwe hoofdstructuur													
2.3 or advies principebesluit nieuwe hoofdstructuur													
2.4 vaststellen reorganisatieplan als principebesluit													
2.5 OR advies reorganisatieplan													
2.6 Definitieve vaststelling reorganisatieplan													
2.7 plaatsingsproces													
2.8 start nieuwe organisatie													

Illustratie 4: Planning reorganisatieproces (deels gerealiseerd).

Overigens is de nieuwe organisatiestructuur geen doel op zich is. Daarom gaan we gelijktijdig aan de slag met het oppakken en doorvoeren van noodzakelijke veranderingen op inhoudelijk vlak in combinatie met veranderingen op het gebied van houding en gedrag. Een proces dat we samen willen doorlopen met alle betrokken medewerkers, zodat de noodzakelijke veranderingen ook 'van ons allen' worden.

7 Organisatie en sturing veranderproces

7.1 Algemene aanpak en sturing

Het Directieteam kiest voor een integrale benadering van het organisatie-ontwikkelingsproces op basis van drie sporen die elkaar onderling versterken: cultuur-leren-ontwikkelen, inhoud en reorganisatie. Daarvoor worden lopende ontwikkelingen ondergebracht in de onderstaande zes hoofactiviteiten die samen het organisatieontwikkelingsproces vormgeven.

- Verbeteren externe oriëntatie.
- Duurzaam Sociaal Domein.
- Optimaliseren Bedrijfsvoering.
- Realiseren organisatieaanpassing.
- Inhoud en vormgeven aan 'Leren en Ontwikkelen'.
- Lopende en komende organisatieontwikkelingen Fysiek Domein.

Met uitzondering van het programma Duurzaam Sociaal Domein worden de voorbereiding en uitvoering van voornoemde hoofdactiviteiten geregeld in en dóór de lijn. De verantwoordelijke directeuren maken daarover afspraken met managers.

De 'overall' sturing en besluitvorming voor het organisatieontwikkelingsproces is belegd bij het de leden van het Directieteam die naast hun reguliere werk onderstaande rollen, taken voor hun rekening nemen en daarvoor de beknopt beschreven werkwijze toepassen.

Rollen en Taken Directieteam m.b.t. organisatieontwikkeling	
Rollen - Eigenaars organisatieontwikkelingsproces - Opdrachtgevers (voor een specifiek onderdeel) - Ambassadeurs, boegbeelden van de verandering - Gezicht/ aanspreekpunt voor organisatie, bestuur, gemeenteraad	Taken - Richten (koers bepalen en koers houden) - Monitoren afspraken en opbrengsten - Sturen op voortgang en besluitvorming - Uitdragen missie, visie, doelen - Verbinden ontwikkelingen programma < ---- > lijn
Werkwijze	
- Elk DT-lid heeft specifiek(e) thema('s) - Driewekelijks afstemming in Directieteam - Centrale periodieke communicatie	- Agendavorming en -beheer via directiesecretaris - Maandelijkse voortgang bespreken in GMT - Verzorgen specifieke themasessie op afdelings- en/of organisatieniveau
Portefeuilleverdeling - Verantwoordelijkheden	
Gemeentesecretaris - Realiseren organisatieaanpassing - Verbeteren externe oriëntatie - Inhoud en vormgeven aan 'Leren en ontwikkelen' - WOR-bestuurder: begeleiden medezeggenschap-proces Directeur Fysiek Domein - Lopende en komende organisatieontwikkelingen binnen het Fysiek Domein	Directeur Sociaal Domein - DSD en komende ontwikkelingen binnen het Sociaal Domein Directeur Bedrijfsvoering - Optimaliseren bedrijfsvoering (financiën, I&A, Mens & Organisatie, Juridische Zaken-Inkoop-Subsidies)

Tabel 9: rollen en taken Directieteam organisatieontwikkeling

Voor de volledigheid wordt vermeld dat de programmaorganisatie DSD blijft bestaan tot eind 2023.

7.2 Aanpak en sturing optimalisatie bedrijfsvoering

Voor het optimaliseren van de bedrijfsvoering zijn de huidige kwartiermakers c.q. de beoogde managers gevraagd om naast hun lijnwerkzaamheden ook de in het voorliggend plan benoemde ontwikkelingsactiviteiten op te pakken en te realiseren. Voordat zij daarmee starten, brengen ze (beknopt) de te volgen marsroutes en in te zetten personele en financiële middelen in kaart. Tevens zorgen ze voor bijhorende detailplanningen. In afstemming met (team)managers uit de lijnorganisatie worden werkgroepen en projectteams ingericht voor het uitvoeren van de verschillende (deel)op-

drachten. Medewerkers worden daarvoor voldoende vrij gemaakt.

In hoofdstuk vier zijn de vijf prioritaire bedrijfsvoeringsthema's benoemd. Per thema zijn eveneens de beoogde resultaten beknopt beschreven. Om die resultaten te halen dienen we o.a. belangrijke hoofdprocessen te (her)ontwerpen, diverse applicaties te vervangen/aan te passen, instructies en trainingen te geven en nieuwe afspraken te maken over taken, rollen, borging, monitoren en beheer. Mede omdat gemaakte afspraken in het verleden niet altijd even goed zijn gevolgd of divers zijn geïnterpreteerd, zijn we niet goed in control. Daarvoor wordt de volgende aanpak gevolgd:

Centrale kaderstelling voor nieuwe toekomstbestendige standaarden

Omdat gestreefd wordt naar zoveel mogelijk generieke en breed in de organisatie toepasbare resultaten wordt vanaf de start van de kwaliteitsverbetering nadrukkelijk ingezet op samenwerking tussen de primaire afdelingen en de bedrijfsvoering afdelingen. Uitgangspunt is dat de bedrijfsvoering afdelingen, elk voor hun vakgebied, verantwoordelijk zijn en het voortouw nemen voor centrale kaderstelling van toekomstbestendige organisatie breed toepasbare standaarden. Nieuwe standaarden die gemeentebrede generieke behoeften aan (data)gerichte sturing, verantwoording en monitoring optimaal ondersteunen. Kortom, uniformering wordt de nieuwe standaard en maatwerk de uitzondering. Expertise uit de primaire afdelingen wordt actief betrokken bij de ontwikkeling van centrale kaders om zo ook te komen tot geaccepteerde normen.

Samen ontwikkelen, bouwen en testen

De bedrijfsvoering afdelingen zijn dus in de lead bij het (her)ontwerpen en (om)bouwen van processen, systemen en sturingsinformatie te komen tot organisatiebreed toepasbare standaarden. In samenwerking met een door bedrijfsvoering geselecteerde afdeling wordt daarvoor eerst een 'blauwdruk' ontwikkeld en getest. Dit vanuit samen 'Leren en Ontwikkelen'. Daarbij wordt ook gebruikt gemaakt van (technische en inhoudelijke) externe expertise en ervaringen elders om bekende patronen en werkwijzen te doorbreken. Inzet van eventueel noodzakelijke externe expertise gebeurt op basis van 'teach the teacher', zodat onze eigen medewerkers al werkend hun kennis en vaardigheden kunnen verbreden.

Planmatige implementatie en borging

Voor de uitrol van nieuwe standaarden in de organisatie worden implementatieplannen opgesteld. Op die manier kan adequaat op voortgang en waar nodig draagvlak en acceptatie worden gestuurd. Het Directieteam stelt implementatieplannen vast, die door de bedrijfsvoering afdeling(en) samen met de betrokken primaire afdeling(en) worden opgesteld. Ze zijn ook gezamenlijk verantwoordelijk voor de implementatie borging van nieuwe standaarden. De primaire afdelingen nemen uiteindelijk het eigenaarschap op zich nemen voor toepassing van nieuwe normenkaders.

Monitoren, evalueren en beheren via principe van three lines of defence

Toetsing op correcte toepassing van nieuwe standaarden wordt uitgevoerd via het principe van de 'three lines of defence'. Dit houdt in dat binnen de primaire afdelingen aan de hand van o.a. inhoudelijke en wettelijke ontwikkelingen noodzakelijke aanpassingen worden geconstateerd en doorgevoerd. Dit in afstemming met de bedrijfsvoering afdelingen die indien nodig voor aanpassing van centrale kaders zorgen. Periodieke toetsing op doelmatigheid en doeltreffendheid wordt vanuit een onafhankelijke rol georganiseerd en uitgevoerd door Concerncontrol.

Door optimalisatie van bedrijfsvoering vanuit bovenstaande ketenaanpak te organiseren willen we de behoeften en vraag van de primaire afdelingen optimaal verbinden met de specifieke bedrijfsvoeringkennis. Hoe de rollen in die ketenaanpak zijn verdeeld, is in onderstaande tabel inzichtelijk gemaakt.

Prioriteiten	Procesrollen
Ontwikkelen en invoeren control frameworks als sturings- en beheer-instrumentarium	<ul style="list-style-type: none">▪ Proceseigenaar van de techniek (kaderstellen, ontwikkelen en bouwen) is de Concerncontroller. Benodigde vakinhoudelijke inbreng wordt geleverd door de betrokken primaire afdelingen. Kennis en expertise m.b.t. proces- en systeemkennis wordt ingebracht vanuit I&A.▪ Proceseigenaar van de implementatie (toepassing, borging en sturen op houding en gedrag) is een gezamenlijke opgave van de Concerncontroller en de Afdelingsmanagers. Eventueel benodigde trainingen en instructies worden verzorgd door Control in afstemming met Learn.

Prioriteiten	Procesrollen
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceseigenaar voor de organisatie van het monitoren (rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid) is de Concerncontroller. ▪ Proceseigenaar van het beheer(proces) zijn de afdelingsmanagers. Zij zorgen voor actualisatie o.b.v. ontwikkelingen in het primair proces.
Uit faseren NCFB voor betere sturing en voorspelbaarheid budgetuitputting	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceseigenaar van de techniek (kaderstellen, ontwikkelen en bouwen) is de Manager Financiën. Benodigde vakinhoudelijke inbreng wordt geleverd door de betrokken primaire afdelingen. Kennis en expertise m.b.t. proces- en systeemkennis wordt ingebracht vanuit I&A. ▪ Proceseigenaar van de implementatie (toepassing, borging en sturen op houding en gedrag) is een gezamenlijke opgave van de Manager Bedrijfsvoering en de Afdelingsmanagers. Eventueel benodigde trainingen en instructies worden verzorgd door Financiën in afstemming met Learn. ▪ Proceseigenaar voor het monitoren (rechtmatigheid) is de Manager Financiën. ▪ Proceseigenaar van het beheer(proces) is de Manager Financiën (mede o.b.v. input uit de primaire afdelingen).
Uniformeren, standaardiseren en digitaliseren processen voor data-gedreven sturen	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceseigenaar van de techniek (kaderstellen, ontwikkelen en bouwen) is de Manager I&A. Benodigde vakinhoudelijke inbreng wordt geleverd door de betrokken primaire afdelingen. ▪ Proceseigenaar van de implementatie (toepassing, borging en sturen op houding en gedrag) is een gezamenlijke opgave van de Manager I&A en de Afdelingsmanagers. Eventueel benodigde trainingen en instructies worden verzorgd door I&A in afstemming met Learn. ▪ Proceseigenaar voor de organisatie van het monitoren (rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid) is de Concerncontroller. ▪ Proceseigenaar van het beheer(proces) zijn de Afdelingsmanagers. Zij zorgen voor actualisatie o.b.v. ontwikkelingen in het primair proces.
Uniforme Inkoop en Subsidies met grip en sturing op contracten en overeenkomsten	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceseigenaar van de techniek (kaderstellen, ontwikkelen en bouwen) is de Manager Juridische Zaken. Benodigde vakinhoudelijke inbreng wordt geleverd door de betrokken primaire afdelingen. Kennis en expertise m.b.t. proces- en systeemkennis wordt ingebracht vanuit I&A. ▪ Proceseigenaar van de implementatie (toepassing, borging en sturen op houding en gedrag) is een gezamenlijke opgave van de Manager Juridische Zaken en de Afdelingsmanagers. Eventueel benodigde trainingen en instructies worden verzorgd door Inkoop en/of Subsidies in afstemming met Learn. ▪ Proceseigenaar voor het monitoren (rechtmatigheid) is de Manager Juridische Zaken. De Concerncontroller monitort op doelmatigheid en doeltreffendheid. ▪ Proceseigenaar van het beheer(proces) is de Manager Juridische Zaken (mede o.b.v. input uit de primaire afdelingen).
Adequaat personeels-beheer en integere werkomgeving	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proceseigenaar van de techniek (kaderstellen, ontwikkelen en bouwen) is de Manager M&O. Benodigde vakinhoudelijke inbreng wordt geleverd door de betrokken primaire afdelingen. Kennis en expertise m.b.t. proces- en systeemkennis wordt ingebracht vanuit I&A. ▪ Proceseigenaar van de implementatie (toepassing, borging en sturen op houding en gedrag) is een gezamenlijke opgave van de Manager M&O en de Afdelingsmanagers. Eventueel benodigde trainingen en instructies worden verzorgd door Control in afstemming met Learn. ▪ Proceseigenaar voor de organisatie van het monitoren (rechtmatigheid) is de manager M&O. De concerncontroller monitort op doelmatigheid en doeltreffendheid. ▪ Proceseigenaar van het beheer(proces) is de Manager M&O (mede o.b.v. input uit de primair afdelingen).

Tabel 10: procesrollen ontwerpen, bouwen, implementeren, monitoren en beheren

De 'overall' sturing en besluitvorming voor het organisatieontwikkelingsproces is belegd bij het de leden van het Directieteam. De sturing op de uitvoering van het inhoudsspoor optimalisatie bedrijfsvoering wordt als volgt georganiseerd.

Rollen en Taken Optimalisatie Bedrijfsvoering	
Rollen - Eigenaars optimalisatie bedrijfsvoering - Opdrachtgevers (voor een specifiek onderdeel) - Ambassadeurs, boegbeelden van de verandering - Gezicht/ aanspreekpunt voor organisatie, Directieteam, bestuur	Taken - Realiseren beoogde resultaten - Sturen op voortgang en voorbereiden besluitvorming - Uitdragen missie, visie, doelen - Verbinden ontwikkeling bedrijfsvoering < ---- > lijn
Werkwijze	
- Elke kwartiermaker heeft een specifiek thema('s), Maakt detailplanning en richt projectorganisatie in - Tweewekelijkse afstemming in Kwartiermakeroverleg - Centrale periodieke communicatie	- Agendavorming en -beheer via projectsecretaris - Verzorgen specifieke themasessie op afdelings- en/of organisatieniveau
Verantwoordelijkheden	
Manager Financiën - Realiseren kwaliteitsverbeteringen Financiën Manager Juridische Zaken - Realiseren kwaliteitsverbeteringen Juridische Zaken, Inkoop en Subsidies Manager I&A - Realiseren kwaliteitsverbeteringen I&A Manager Mens en Organisatie - Realiseren kwaliteitsverbeteringen Mens & Organisatie Directeur Sociaal Domein - Afstemmen programma DSD met optimalisatie bedrijfsvoering	Concerncontroller - Realiseren kwaliteitsverbeteringen Control Manager Bestuurszaken en Externe Betrekkingen - Afstemmen programma Verbeteren Externe Oriëntatie met optimalisatie bedrijfsvoering Directeur Bedrijfsvoering - Overall sturing en verantwoording optimalisatie bedrijfsvoering, linking pin Directieteam Projectsecretaris - Opzetten en bewaken inhoudelijke- en financiële samenhang, afstemming en voortgang optimalisatie bedrijfsvoering

Tabel 11: organisatie optimalisatie bedrijfsvoering.

Medio 2023 als de nieuwe organisatiestructuur in werking treedt, wordt bovenstaande aanpak en werkwijze geëvalueerd en in de lijn geïncorporeerd.

8 Financiën

Voor realisatie van de organisatieontwikkeling zijn naast reguliere middelen ook extra menskracht en budget nodig. Het college heeft daarom in de Programmabegroting 2019 aan de gemeenteraad geld gevraagd voor opgavegericht werken. Hiervoor heeft de raad zowel in 2019 als in 2020 € 0,5 mln. beschikbaar gesteld. Het totale budget ad € 1 mln. is ingezet voor de toen ingezette organisatieontwikkeling onder de naam 'Ontwikkelagenda'.

Het budget voor de Ontwikkelagenda is besteed aan verschillende financiële projecten (Eén jaarrekening, Uniform rekeningschema en Werkend budgethouderschap), de opstartfase voor het Subsidiebureau en het programma Duurzaam Sociaal Domein. Daarmee is al een aantal stappen gezet in het organisatieontwikkelingsproces. Uit het rapport van bureau & Van de Laar en de UP's van de kwartiermakers blijkt dat naast genoemde ontwikkelingen extra inspanningen nodig zijn om de basis op orde te brengen. Daarvoor is ook extra geld nodig.

Financiën optimalisatie bedrijfsvoering

De kwartiermakers hebben voor de het op orde brengen van het fundament onder bedrijfsvoering kostenramingen opgesteld en beschikbare budgetten in kaart gebracht. Concreet: vanaf 2023 is er structureel € 1 mln. beschikbaar. Daarnaast heeft de Raad bij vaststelling van de Berap eind 2022 besloten dat in 2023 incidenteel een bedrag van € 2.143 mln. kan worden ingezet en in 2024 incidenteel een bedrag van € 1.857 mln. Tevens blijkt dat door slimme koppeling van verwante thema's binnen DSD en de Optimalisatie bedrijfsvoering synergievoordelen ontstaan, waardoor eenmalig een bedrag van € 0,180 mln. als dekking voor de geraamde kosten kan worden ingezet.

De totale geraamde kosten zijn in meerjarenperspectief afgezet tegen de door de gemeenteraad hiervoor genoemde structurele en incidentele budgetten. Onderstaande tabel geeft inzicht in de geraamde kosten en beschikbare dekking.

Onderwerp	Geraamde kosten	Totale kosten				
		2023	2024	2025	2026	2027
Mens en Organisatie	<i>Incidenteel</i>	160.000	100.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	73.000	73.000	173.000	173.000	173.000
	Subtotaal	233.000	173.000	173.000	173.000	173.000
Juridische Zaken, Subsidies, Inkoop	<i>Incidenteel</i>	465.000	584.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	593.000	883.000	883.000	883.000	883.000
	Subtotaal	1.058.000	1.467.000	883.000	883.000	883.000
Informatie & Automatisering	<i>Incidenteel</i>	175.000	50.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	1.060.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000
	Subtotaal	1.235.000	1.207.000	1.157.000	1.157.000	1.157.000
Financiën	<i>Incidenteel</i>	150.000	100.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	100.000	250.000	250.000	250.000	250.000
	Subtotaal	250.000	350.000	250.000	250.000	250.000
Control	<i>Incidenteel</i>	345.000	50.000	0	0	0
	<i>Structureel</i>	202.000	438.000	438.000	438.000	438.000
	Subtotaal	547.000	488.000	438.000	438.000	438.000
Verbeteren Externe Orientatie	Subtotaal	0	0	0	0	0
Duurzaam Sociaal Domein	Subtotaal	-180.000	0	0	0	0
Leren-ontwikkelen (cultuur)	Subtotaal	0	0	0	0	0
Totale kosten		3.143.000	3.685.000	2.901.000	2.901.000	2.901.000
Beschikbare dekking						
		2023	2024	2025	2026	2027
Begroting 2023 (1 mln. structureel)		-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000	-1.000.000
Berap 2023 (incidenteel 2.143 mln.)		-2.143.000				
Berap 2024 (incidenteel 0.784 mln.)			-784.000			
Berap 2024 (post onvoorzien 1.073 mln.)		pm	pm	pm	pm	pm
Saldo (tekort vanaf 2024)		0	1.901.000	1.901.000	1.901.000	1.901.000

Tabel 12: Kostenraming optimalisatie bedrijfsvoering

Voor de verbetering van de bedrijfsvoering is via de begroting 2023 een bedrag van € 1,0 mln. beschikbaar gesteld en aanvullend is € 1,9 mln. gevraagd (besluitvorming volgt bij begroting 2024).

Van deze in totaal € 2,9 mln. is € 2,1 mln. nodig voor formatie (24,02 Fte) en € 0,8 mln. voor materiële kosten (soft- en hardware). Zie voor een nadere toelichting op de formatie het 'Reorganisatieplan domein Sociaal en Domein Bedrijfsvoering'.

In 2023 en 2024 zijn er incidentele (aanloop)kosten ter hoogte van ca. € 2,143 mln. Dit is de optelsom van alle incidentele kosten in bovenstaande tabel. Hiervan is ca. € 1,8 mln. nodig voor de inzet van personeel om naast het regulier werk en met voldoende expertise de optimalisatie van bedrijfsvoering op te kunnen pakken en ca. € 0,2 mln. voor de aanschaf en implementatie van een aantal nieuwe softwareapplicaties.

Dekking van de incidentele (aanloop)kosten in 2023 ter hoogte ca. € 2,143 mln. gebeurt uit de bij Berap beschikbaar gestelde incidentele middelen. In afwachting van besluitvorming voor extra structurele middelen wordt in 2024 voorlopig een bedrag van € 0,784 mln. als dekking voor de in dat jaar te maken kosten ingezet. Een post onvoorzien van € 1,073 mln. is opgenomen om mogelijke tussentijdse tegenvallers op te kunnen vangen. Na positieve besluitvorming over de extra benodigde middelen (€ 1,9 mln.) wordt het bedrag van € 0,784 toegevoegd aan de post onvoorzien. Het totaal van de hiervoor genoemde bedragen (€ 2.143 + € 0,784 + € 1,073) bedraagt € 4 mln. en wordt gedekt uit de bij begroting 2023 beschikbaar gestelde middelen. Het kostenoverzicht toont verder dat vanaf 2024 een structureel tekort ontstaat van ca. € 1,9 mln.

We starten met de geprioriteerde activiteiten om een nieuw fundament te leggen, waarop met extra middelen verder gebouwd kan worden. Een succesvolle start is ook mogelijk doordat dekking uit het incidenteel budget reeds vanaf 2023 kan worden ingezet. Echter, vanaf 2024 zijn structureel aanvullende middelen nodig. Er is een bedrag van ca. € 1,9 mln. structureel om de basis op orde te kunnen brengen en daarna ook te houden. In 2023 wordt hier vanuit het programma DSD incidenteel € 0,2 mln. aan bijgedragen. Dit ten behoeve van specifieke verbeteractiviteiten uit het UP DSD die nu in gezamenlijkheid met Optimalisatie Bedrijfsvoering worden opgepakt.

Financiën cultuur-leren-ontwikkelen

De regie op Leren en Ontwikkelen wordt belegd bij P&O. Om concreet invulling te kunnen geven aan dit belangrijke thema wordt jaarlijks een budget ter hoogte van € 0,42 mln. uit reguliere middelen ingezet. Hierdoor kan P&O in afstemming en samenwerking met de rest van de organisatie met ingang van 2023, vanuit centrale regie en organisatiebelang, invulling gaan geven aan de visie op 'Leren en Ontwikkelen'.

Vervolgproces voor extra financiële middelen

De gemeentesecretaris heeft in januari 2023 tijdens de Domeinvergadering Algemene Zaken de raad geïnformeerd over de benodigde extra structurele middelen. Bij Programmabegroting 2024 zal daartoe een formeel verzoek aan de raad worden voorgelegd. In opmaat naar besluitvorming wordt de raad op verschillende manieren geïnformeerd om meer concreet inzicht te geven in (de samenhang van) noodzakelijk veranderopgaven binnen de verschillende bedrijfsvoeringdomeinen.

9 Risico's en risicobeheersing

Voor de noodzakelijk kwaliteitsslag in de bedrijfsvoering richten we ons vanaf 2023 op het in orde brengen van de basis. Daarnaast worden de structuur en het functiehuis van organisatie aangepast aan de hand waarvan medewerkers worden herplaatst. Als rode draad door alle veranderingen loopt het cultuur-leren- ontwikkelen spoor, omdat onze missie, visie en organisatiedoelen andere eisen stellen aan de Maastrichtse ambtenaar van nú. Essentieel voor het slagen van de ontwikkelingen is begrip, commitment en draagvlak vanuit de organisatie op alle niveaus. Dit mede gezien het feit dat de beoogde veranderingen met prioriteit naast de 'regulier werk' zullen worden uitgevoerd. Het is niet mogelijk om alle risico's die ontstaat te voorzien, omdat we ook te maken hebben met de calamiteiten in de dagelijkse dienstverlening en/of autonome ontwikkelingen waarop plots geanticipeerd moet worden. Dit kan betekenen dat de plannen of de beoogde aanpak mogelijk aangepast moeten worden. Meevallers kunnen worden ingezet om tegenvallers op te vangen, of versnelling aan te brengen waar dat mogelijk is binnen de huidige kaders.

Randvoorwaarden voor succes

Veranderen kost tijd. Het is daarom belangrijk om nu vooral aan de slag te gaan, daarbij de in deze notitie uitgezette koers vast te houden en waar nodig op basis van ervaringen tijdig bij te stellen richting stip op de horizon. Dat vraagt van eenieder inspanningen, draagvlak en begrip.

De belangrijkste randvoorwaarden voor een succesvolle (door)start en uitvoering van het organisatie-ontwikkelingsproces:

1. Lijn- en ondersteunende afdelingen maken desgevraagd prioritair tijd en capaciteit vrij voor het ontwikkelingsproces. Begrip op alle niveaus is nodig als die vereiste inzet tijdelijk leidt tot temporiseren of stopzetten van bepaalde taken.
2. De juiste medewerkers zitten/komen op de juiste plek en worden waar nodig gefaciliteerd via inhoudelijke trainingen en opleidingen.
3. De raad stemt bij de Programmabegroting 2024 in met de benodigde extra structurele middelen ter hoogte van € 1,9 mln. Zonder die extra middelen valt de ingezette kwaliteitsslag immers stil.

Tabel 13: randvoorwaarden succesvolle (door)start organisatieontwikkeling

Hieronder volgt een overzicht van mogelijke risico's en de beheersmaatregelen die in voorkomende gevallen zullen worden toegepast.

Risico's	Beheersmaatregelen
- Beschikbare capaciteit (kwalitatief en/of kwantitatief) ontoereikend voor realisatie benodigde veranderingen	- Tijdelijk inzetten van externe inhuur (voor specifieke kennis en ervaring) o.a. als trainers on the job.
- Lage acceptatiegraad voor vernieuwde werkwijzen, dito processen en het herbeleggen van taken, rollen en verantwoordelijkheden in de organisatie c.q. vasthouden aan bestaande verkokerde aanpak.	- Sturen op voorbeeldgedrag leidinggevend en bespreken veranderingen in het Goede Gesprek. - Inrichten nieuwe overlegstructuren o.b.v. keten-afhankelijkheid (beleid-uitvoering-bedrijfsvoering). - Trainingen en instructies organiseren voor acceptatie en toepassingsvaardigheid van nieuwe werkwijzen, processen en systemen
- Mogelijk vertraging implementatie nieuwe werkwijzen door te doorlopen aanbestedingstrajecten voor nieuwe applicaties.	- Starten in bestaande (suboptimale) applicaties die gaande het traject dan worden vervangen.
- Mogelijke overbelasting P&O-medewerkers door dubbelrol (opzetten en uitvoeren reorganisatie én zelf onderdeel zijn van de reorganisatie).	- Tijdelijke uitbreiding formatie en externe inhuur voor ondersteuning reorganisatieproces. - Indien nodig bijstellen plannings.
- Vertraging door (te lange) doorlooptijden OR en LO bij advies en instemmingstrajecten.	- Medezeggenschapsorganen in vroegtijdig stadium betrekken bij c.q. informeren over ontwikkelingen en advies- c.q. instemmingstrajecten goed plannen.

Tabel14: risico's en beheersmaatregelen

Het zal niet altijd mogelijk blijken om bedreigingen om te buigen. Dat vraagt soms om keuzes in datgene wat wel beïnvloedbaar is. Daarbij zullen we rekening houden met mogelijke risico's, gebaseerd op variatie, op het durven maken van beleids- en bedrijfsmatige keuzes, op uitnodigen in plaats van afdwingen, op ontwikkelen in plaats van voorschrijven en op constante interactie en dialoog.

Via deze werkwijze willen we het eigenaarschap voor het risicomanagement tijdens de organisatie-ontwikkeling beleggen bij het niveau waar dit relevant is. Op deze manier willen we mede de betrokkenheid en draagvlak voor het veranderproces verankeren op alle niveaus in de organisatie.

10 Planning en communicatie

Bij een positief besluit van de directie op zowel het Reorganisatieplan' en de voorliggende notitie ziet de communicatieplanning er als volgt uit.

Datum	Actie
28-2-2023	Voorgenomen besluit college 'Reorganisatieplan' en besluit 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen'.
1-3-2023	Adviesaanvraag 'Reorganisatieplan' naar OR, en de notitie 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen' ter informatie.
1-3-2023	Bijeenkomst Directie met GMT/BMO: toelichting op 'Reorganisatieplan' en 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen'.
In week van 1 maart	Video-interview met directie (voor alle medewerkers): bijpraten over 'Samen met plezier voor Maastricht': waar staan we, wat zijn de plannen en wat gaan we doen. Doel: medewerkers informeren over "Reorganisatieplan' en 'Organisatieontwikkeling: plan van aanpak optimalisatie bedrijfsvoering en leren en ontwikkelen'.
14 maart	Informeel bijeenkomst Domeinvergadering Algemene Zaken: deelnemende (burger-)raadsleden meenemen in de aanpak voor de optimalisering van de bedrijfsvoering.
April/mei 2023	Directie gaat op 4 locaties in gesprek met medewerkers over 'Leren & Ontwikkelen'.
Eind april	Verwacht advies OR op Reorganisatieplan.
Mei/juni	Berichtgeving aan individuele medewerkers over hun nieuwe plaats in de organisatie.

Tabel 15: Planning communicatie.

In bovenstaande tabel worden alleen de al geplande, gemeentebrede, communicatiemomenten weergegeven. Daarnaast worden medewerkers op Stella geïnformeerd over actuele zaken. Bovenstaande tabel wordt nog verder uitgewerkt.

Belangrijker nog is de communicatie dicht bij medewerkers: door de betreffende kwartiermakers of managers met de medewerkers over wie het gaat of die een bijdrage leveren. Deze communicatie is niet in een planning te vatten en verschilt per onderwerp. Wel zijn de volgende uitgangspunten leidend:

- Als het óver medewerkers gaat, informeren we hen zo snel en duidelijk mogelijk. Soms duurt het even voor medewerkers de duidelijkheid krijgen die ze wensen. Dan vertellen we wanneer ze die kunnen verwachten.
- De directie is een belangrijk boegbeeld bij 'Samen met plezier voor Maastricht', maar niet de enige die communiceert. Kwartiermakers, afdelings- en teammanagers zijn voor medewerkers vraagbaak en tegelijk gezaghebbende gesprekspartners en boodschappers waar het gaat om ontwikkelprocessen. Zowel op inhoud als op 'Leren & Ontwikkelen'. Bijeenkomsten en gesprekken dichtbij en met medewerkers hebben hier de voorkeur boven algemene en gemeentebede communicatie. Dit geldt ook voor informatie over het reorganisatieproces. Voor medewerkers die dit raakt zijn er inloopsprekuren georganiseerd. Hier kunnen zij terecht met vragen over de inrichting van toekomstige organisatie en over wat dit voor hen persoonlijk betekent.
- Om kwartiermakers, afdelings- en teammanagers te faciliteren om deze rol te vervullen, worden zij vaak en gedegen bijgepraat over doelen, aanpak en concrete activiteiten.