



> RETOURADRES Postbus 1992, 6201 BZ Maastricht

BEZOEKADRES
Mosae Forum 10
6211 DW Maastricht

Aan de dames en heren,
leden van de gemeenteraad

POSTADRES
Postbus 1992
6201 BZ Maastricht

ONDERWERP
Update organisatieontwikkeling

DATUM
31 januari 2022
Verzonden: 31-01-2022

BIJLAGEN
2

BEHANDELD DOOR
Erwin Maussen

TELEFOONNUMMER
+31 43 350 5816

ONZE REFERENTIE
2022.02684

E-MAILADRES
Erwin.maussen@maastricht.nl

FAXNUMMER

UW REFERENTIE
--

Geachte raadsleden,

In het traject richting de begroting 2022 is met uw raad uitgebreid gesproken over de noodzaak om het proces van organisatieontwikkeling een stevige impuls te geven. Daartoe heeft uw raad een bedrag van € 5 miljoen beschikbaar gesteld:

- € 1,1 miljoen voor het aanstellen van aanjagers voor de komende drie jaar;
- € 2,9 miljoen voor het bevorderen van interne mobiliteit door middel van een generatiepact;
- € 1 miljoen voor frictiekosten.

Dit raadsbesluit van 10 november jl. is vergezeld gegaan van de motie doorontwikkeling organisatie, met daarin onder meer de opdracht om uw raad in januari te informeren over de herijkte opdracht voor het proces van organisatieontwikkeling. Dit vooruitlopend op het informeren van uw raad over de nadere uitwerking in april. Dit heeft geleid tot de voorliggende raadsinformatiebrief over de beoogde ontwikkelrichting, waarin tevens betrokken worden de stand van zaken van de motie buurtgericht werken (eveneens aangenomen op 10 november), de motie bezuiniging op externe inhuur (aangenomen op 14 juli) en de bestedingsrichting van de frictiekosten. Over het collegebesluit inzake het generatiepact bent u separaat geïnformeerd op 22 december 2021.

Herijking én verrijking organisatieontwikkeling

In 2021 bleek het noodzakelijk om op een aantal deelterreinen in de organisatie versterkt aan de slag te gaan, onder meer binnen het sociaal domein (waartoe het uitvoeringsplan duurzaam sociaal domein is opgesteld). Onder aanvoering van interim-secretaris Wil Rutten is in 2021 hard gewerkt aan herijking van de ingezette koers en het vergroten van de samenhang tussen diverse opgestarte trajecten. Hierbij zijn twee dimensies steviger benoemd: (1) externe oriëntatie (van buiten naar binnen, samenwerking en participatie) en (2) werkplezier van medewerkers. Dit thema is besproken tijdens een ateliersessie over de organisatieontwikkeling in oktober 2021.

Hiermee is de basis gelegd voor het ontwikkelprogramma "Samen met plezier voor Maastricht". De volgende stappen zijn in dat kader gezet:

1. Herijken/aanscherpen van de missie en visie van onze ambtelijke organisatie
2. Concretisering van de doelen voor het proces van organisatieontwikkeling
3. Aanscherpen van de sturingsprincipes



DATUM
31 januari 2022

Deze stappen hebben geleid tot de in **bijlage 1** opgenomen aanscherping die de basis is voor de organisatieontwikkeling. Alle lopende en toekomstige ontwikkelingen binnen de organisatie worden voortaan hieraan getoetst. De gewenste beweging vraagt om grote veranderingen. Om deze te bewerkstelligen is focus nodig. Dit doen we door een gericht ontwikkelprogramma in te richten onder de noemer 'Samen met plezier voor Maastricht'.

Ontwikkelprogramma "Samen met plezier voor Maastricht"

Binnen 'Samen met plezier voor Maastricht' zijn drie prioritaire gebieden onderkend die programmatisch opgepakt worden; sociaal domein (lopend programma DSD), bedrijfsvoering en externe oriëntatie. Reden voor deze prioritering is dat verbeterlagen op deze terreinen voortvarend opgepakt moeten worden om als een vliegwiel voor de gehele organisatieontwikkeling te kunnen dienen. Naast het reeds lopende programma 'Duurzaam Sociaal Domein', worden twee aanvullende programma's ingericht. Te weten 'Optimaliseren bedrijfsvoering' en 'Verbeteren externe oriëntatie'. Hiertoe zijn de onderstaande opdrachten vastgesteld:

Opdracht optimaliseren bedrijfsvoering

Kom tot een uitvoeringsplan om te komen tot een robuuste en informatiegestuurd bedrijfsvoeringsdomein ter ondersteuning van excellente uitvoering van onze gemeentelijke taken. Uitgangspunt hierbij is een beoogde wijziging van de hoofdstructuur inzake bedrijfsvoering naar een viertal inhoudelijke clusters (I&A, Financiën, Mens en Organisatie, Juridische Zaken) en een onafhankelijke controlefunctie (streefdatum 01-01-2023). Doel is meer in control komen en krachtiger kunnen sturen op de bedrijfsvoering. Dit betekent inzicht hebben op directieniveau in geld en mensen. Dit vraagt om een ingrijpende wijziging in de wijze van het organiseren van de bedrijfsvoering (aanpassing hoofdstructuur) waartoe de volgende deelopdrachten worden gerealiseerd:

- a) Informatievoorziening en automatisering (I&A)
Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van een afdeling I&A en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor het taakveld I&A. Kernthema's zijn: digitale transitie, datagedreven sturing, Infrastructuur en applicatielandschap, mens en organisatie en basis op orde. Ontwikkel daarbij een proces/plan van aanpak om in de komende twee jaar binnen de beschikbare formatie en middelen het voor beheer noodzakelijke percentage te verminderen ten faveure van meer ontwikkelcapaciteit, inclusief hoe dit innovatief vermogen te organiseren/positioneren, en maak hierbij gebruik van ervaringen elders. Zo willen we de bijdrage van I&A aan verbetering van primaire processen vergroten en versnellen
- b) Financiën
Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de afdeling Financiën en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor het taakveld Financiën. Kernthema's zijn de basis op orde en één gemeente. Bij de uitwerking dient specifiek gekeken te worden naar de afstemming met de opdracht inzake de controlefunctie m.b.t. de zogeheten 'three lines of defence'. Specifieke aandacht dient er ook te zijn voor de kwalitatieve versterking van het applicatielandschap voor de financiële functie van de gemeente Maastricht in relatie met de opdracht inzake I&A.
- c) Mens en Organisatie
Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de disciplines P&O, communicatie en facilitair binnen de afdeling Mens en Organisatie en het realiseren van de inhoudelijke doelen voor deze taakvelden. Kernthema is de wijze waarop Mens en Organisatie moet bijdragen aan een gebalanceerde, goed georganiseerde werkcultuur. Specifieke punten van aandacht hierbij zijn: talent management, management development en het nieuwe (hybride) werken.
- d) Juridische Zaken



DATUM
31 januari 2022

Stel een uitvoeringsplan op voor de inrichting van de juridische functie, inkoop, contractbeheer en subsidies en de realisatie van de inhoudelijke doelen voor deze taakvelden. Kernthema is dat door een centralere organisatie een bijdrage wordt geleverd aan de realisatie van de beleidsdoelen in de stad waarbij de rechtmatigheid en doelmatigheid gegarandeerd is. Uitgangspunt is een centraal gepositioneerd subsidiebureau en een centraal aangestuurde inkooporganisatie. Streven is ook dat juridische kwaliteitsverbetering leidt tot minder noodzaak tot inhuur.

e) Control

Stel een uitvoeringsplan op voor een onafhankelijk breed functionerende controlfunctie met aandacht voor rechtmatigheid, doelmatigheid en doeltreffendheid. Uitgangspunt zijn de zogeheten 'three lines of defence'.

De diverse onderdelen van deze opdracht kennen nadrukkelijk onderlinge verbanden. Het eindresultaat van de opdracht bestaat uit een DT-besluit over taken en inrichting van het bedrijfsvoeringsdomein inclusief de vervolgbesluitvorming college en advisering medezeggenschap, voor zover relevant.

Opdracht 'Verbeteren externe oriëntatie'

Kom tot uitvoeringsplan voor de doorontwikkeling van (het takenpakket van) de afdeling Bestuurszaken en Externe Betrekkingen, parallel met de ontwikkeling van de vijf bedrijfsvoeringsonderdelen, en waarbinnen tevens de volgende deelopdrachten worden gerealiseerd, voor zoveel mogelijk in samenhang en synergie en met in achtneming van hierover al met de raad gemaakte afspraken:

(a) Burgerparticipatie en buurtgericht werken

*Momenteel is rondom burger- en overheidsparticipatie alsmede buurtgericht werken al een projectleider en projectteam bezig. Zij werken aan een plan van aanpak met een visie op burgerparticipatie en buurtgericht werken, vertaald naar de benodigde stappen om te komen tot een zichtbare uitwerking hiervan organisatiebreed, inclusief de wijze waarop dit een herkenbare plek in de organisatie krijgt. In **bijlage 2** is de betreffende projectopdracht opgenomen.*

(b) Samenwerking met maatschappelijke partners

Streven naar verbetering in onze samenwerking met maatschappelijke partners, zowel bestuurlijk als ambtelijk, daarbij inhakend op de expliciete bestuurlijke wens om in ieder geval verbinding met strategische partners naar hoger niveau te tillen. Het gaat hierbij om een werkwijze en indien nodig organisatorische vertaling die antwoord geeft op vragen als:

- Wie zijn, redenerend vanuit de gemeentelijke opgaven en ambities, onze maatschappelijke partners? Kennen we hun agenda, en hoe verhoudt die zich tot de onze?*
- Hoe staan we in contact met deze partners? Weten wij bij wie we bij hen moeten insteken, kennen zij onze ingang? Vindt contact gestructureerd plaats en hoe?*
- Hoe stemmen we intern af, om te komen tot gecoördineerde benadering en kennis van elkaars activiteiten?*
- Welke partners vragen om een portefeuille- en/of beleidsterrein overkoepelende aanpak en hoe dit te organiseren?*

(c) Strategievorming

Eind 2020 is in het kader van versterking van het strategisch vermogen gestart met een strategieteam, gevormd vanuit medewerkers uit diverse organisatieonderdelen. Doel is ondermeer het formuleren van de strategische agenda voor de komende periode (op basis van o.a. coalitieakkoord en visiedocumenten), het komen tot een samenhangende en ontubbelde



DATUM
31 januari 2022

onderzoeksagenda en het versterken van de externe verbinding, koppeling met strategische samenwerkingspartners en lobby-agenda.

(d) Bestuurlijke processen en bestuurscontrol

Verbetering van de kwaliteit van besluitvormingsdocumenten, optimalisering van bestuurlijke processen, voortgangsbewaking rondom toezeggingen en moties, enzovoort. Een aantal van deze werkzaamheden vindt gefragmenteerd plaats en vraagt om heroverweging.

Het eindresultaat van de opdracht bestaat, naast leveren conform de reeds met de raad gemaakte afspraken rondom burgerparticipatie, buurtgericht werken en samenwerking met maatschappelijke partners, uit een DT-besluit over taken en inrichting van de afdeling Bestuurszaken binnen de nieuwe structuur (d.w.z. in samenhang met vier bedrijfsvoeringsclusters en control), inclusief de vervolgbesluitvorming college en advisering medezeggenschap, voor zover relevant.

Realisatie

We praten niet over maar mét onze medewerkers. De urgentie en koers zijn helder maar onze medewerkers moeten worden betrokken in de aanpak. Hun mening en input is wezenlijk voor het welslagen van deze ontwikkeling. Hetzelfde geldt uiteraard voor de OR. Dat betekent dat in de gehele proces ruimte zal worden gemaakt voor overleg met medewerkers, leidinggevenden en medezeggenschap. Dat betekent ook dat er ruimte is voor bijstelling en aanscherping als de input daar aanleiding toe geeft.

Concreet gaan we tijdelijk een aantal kwartiermakers benoemen die aan de slag gaan met de voorgaande opdrachten. Deze kwartiermaker is aan zet om een uitvoeringsplan op te stellen dat door het DT goedgekeurd moet worden. In april zal uw raad wederom geïnformeerd worden, dan over de uitwerkingsrichting op basis van de geschetste opdrachten, missie, visie, doelen en sturingsprincipes. Ook hier geldt, net als bij het opstellen van 'duurzaam sociaal domein' dat er al heel veel informatie en besluitvorming ligt dat als vertrekpunt dient. De uitvoeringsplannen leiden tot voorgenomen besluiten die vervolgens, wederom in nauwe samenspraak met organisatie en medezeggenschap, uitgewerkt zullen worden.

Planning

Voor de komende periode zijn de volgende stappen onderscheiden en in de tijd geplaatst

- | | |
|---------------------------------|-----------------------|
| - Opdrachtverstrekking | januari 2022 |
| - Benoemen kwartiermakers | januari/februari 2022 |
| - Uitwerkingsrichting | april 2022 |
| - Oplevering uitvoeringsplannen | juni 2022 |

Voor een aantal onderdelen van de opdracht 'verbeteren externe oriëntatie, met name op het gebied van agendavorming en aanhalen contacten met maatschappelijke partners, wordt tevens verbinding gelegd met natuurlijke momenten in het proces van collegevorming en start/inwerkprogramma van het nieuwe college en raad.

Betrokkenheid raad

In lijn met de voornoemde motie doorontwikkeling organisatie wordt uw raad in april geïnformeerd over de uitwerking van het programma 'Samen met plezier voor Maastricht' gerelateerd aan de geschetste opdrachten en de geactualiseerde missie, visie, doelen en sturingsprincipes. Daarbij zal verduidelijkt worden hoe de reeds geformuleerde doelen en het programma zich verhouden tot de door uw raad met de motie doorontwikkeling organisatie meegegeven thema's, namelijk (1) burgergericht werken, (2) burgerparticipatie, (3) samenwerking met andere maatschappelijke partners



DATUM
31 januari 2022

en (4) excellente uitvoering. Verdere uitwerking van burgerparticipatie en gebiedsgericht werken zal conform afspraak voor het zomerreces aan de raad voorgelegd worden.

Stand van zaken externe inhuur

De gevraagde omzetting van inhuur naar eigen personeel loopt. Per 01-01-2022 zijn inmiddels circa 20 fte. omgezet. Het proces loopt intussen uiteraard onverminderd voort. Via de P&C-cyclus houden we u op de hoogte van de voortgang. Aanvullend wordt een protocol ontwikkeld om het proces rondom externe inzet anders te organiseren. Dit protocol heeft een brede insteek, namelijk hoe we als gemeente willen omgaan met de inzet van externen. Het protocol schetst de kaders onder welke omstandigheden we eigen medewerkers inzetten, inhuren of een opdracht inkopen om vervolgens het proces rondom inzet externen verder in te richten. Hierdoor ontstaan meer inzicht in de functies waarvoor veelvuldig ingehuurd wordt én of er sprake is van ziek, piek of specifiek. Dit protocol zult u via een aanvullende RIB ontvangen, naar verwachting in maart 2022.

Friciekosten

In uw motie doorontwikkeling organisatie van 10 november is tenslotte verzocht om uiterlijk in januari uiteen te zetten waar het frictiekostenbudget van € 1 miljoen aan besteed wordt. Hierover kan op dit moment gemeld worden dat tot op heden nog geen frictiekosten gemaakt zijn. Friciekosten die in 2022 verwacht worden betreffen mobiliteitstrajecten, transitiekosten, coaching etc. Uw raad wordt hierover op de hoogte gehouden.

Hoogachtend,

Frans Bastiaens
Wethouder Organisatie, Sociale Zaken, Ouderenbeleid en Cultuur

Bijlage 1

Proces

organisatie-

ontwikkeling

‘**Samen met plezier voor Maastricht**’, dat is het motto van de organisatieontwikkeling waarmee we verder gaan. We moeten onze organisatie toekomstbestendig maken. Die ontwikkeling kent twee topprioriteiten: op weg naar één gemeente en elkaar aanvonken. Beide zijn even belangrijk, en ze kunnen ook niet zonder elkaar.

De organisatieontwikkeling loopt al en we beginnen zeker niet opnieuw, we gaan verder op de ingeslagen weg maar vanuit het credo “Samen met plezier voor Maastricht”. In het najaar van 2021 hebben we op basis van dit credo onze missie en visie herijkt. We hebben op verschillende plekken ons oor te luisteren gelegd, dit heeft geleid tot het volgende plaatje:

(samen met plezier voor maastricht)

Missie

We werken samen aan het Maastricht van vandaag en morgen, in verbinding met onze inwoners en partners.

Visie

Samen met plezier voor Maastricht:

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.

Veranderdoelen t/m 2024

Waar willen we de organisatie op versterken richting meer excellente uitvoering:

- 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 belanghebbenden.
- 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 informatieve gestuurde bedrijfsvoering ter ondersteuning van onze gemeentelijke taken.

Sturingsprincipes

Omgevingsbewust en resultaatgericht

De behoefte van de stad staat centraal. We halen actief op en werken van buiten naar binnen. In onze communicatie zijn we transparant en duidelijk.

Collegialiteit

We zijn samen Gemeente Maastricht. Elke portefeuillehouder, directeur, manager en medewerker draagt verantwoordelijkheid voor het geheel, ook voor die taken die een collega in portefeuille heeft. Zo geven wij vorm aan integraal werken.

Flexibele werkvormen

Afhankelijk van de opgave kiezen we een werkvorm die passend is. Denk hierbij aan:

- Regulier werk: ongeveer 80% van ons werk;
- Programmatisch en projectmatig werken;
- Gebiedsgericht werken;
- Experimenteel werken.

Lerende organisatie

We sturen op continue verbetering/optimalisering en leren van onze ervaringen. PDCA (Plan, Do, Check, Act) is onze normale werkwijze. (We tonen eigenaarschap, steeds strevend naar een zo goed mogelijk resultaat met ruimte voor leren, experimenteren en ontwikkelen).

Wederzijds vertrouwen

We zijn open en eerlijk, gaan de dialoog met elkaar aan en spreken elkaar aan. We durven te experimenteren en benutten elkaars competenties. We voelen ons verbonden en inspireren elkaar.

Integriteit

De integere organisatie wordt gevormd door het gedrag van individuele ambtenaren en bestuurders. De afweging en keuzes die iedereen individueel maakt, staan voorop. Daarbij hanteren wij 3 integriteitswaarden die voor iedereen gelden: gerechtigheid, betrouwbaarheid en transparantie. Als gemeente proberen we iedereen, managers en medewerkers, te ondersteunen het moreel juiste te doen en het moreel onjuiste na te laten.

Inspirerend leiderschap

Een leidinggevende heeft primair aandacht voor de medewerker, stuurt op basis van vertrouwen en faciliteert de medewerker zodanig dat deze de eigen taken goed kan uitvoeren. We zetten in op de dialoog tussen leidinggevende en medewerker waarbij opleidingen en mobiliteit vanzelfsprekend onderdeel van het gesprek zijn.

Heldere kaders, rollen en bevoegdheden

Bestuur en management zorgen voor heldere kaders waardoor iedereen weet wat er van hem/haar verwacht wordt. Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn eenduidig belegd.

Integraal management

Binnen de centrale kaders is bedrijfsvoering een verantwoordelijkheid van de integrale manager met facilitering vanuit de ondersteunende afdelingen.

Digitalisering en data gedreven werken

We zetten extra in op het digitaliseren van onze processen en datagedreven werken. Beleids-effectiviteit en efficiency zijn hierbij leidend. We gaan op uniforme wijze om met onze data met het oog op privacy (AVG) en dataveiligheid.





DATUM
31 januari 2022

BIJLAGE 2: OPDRACHT BURGER- EN OVERHEIDSPARTICIPATIE

Kom tot een plan dat antwoord geeft op onder meer de volgende vragen:

- Wanneer is een participatieproces geslaagd? En vooral hoe borgen we dat in ons proces/ werkmethode/ middelen/kennis?
- Dient dit te worden vastgelegd in een startbesluit?
- Waar ligt de verantwoordelijkheid voor een geslaagd participatieproces?
- Wat is een passende rolverdeling en hoe organiseren we die?
- Hoe gaan de organisatie en financiering van de participatiefunctie of kenniscentrum er uit zien?
- De structurele verankering van afgeleide projecten: burgerbegroting, kinderburgemeester en jeugdlintje;
- Hoe verankeren we participatie meer duurzaam in organisatie?
- Wat wordt de plek / toekomst van het team zelfsturing?
- Bieden stadslabs een meerwaarde?
- De relatie met de organisatieontwikkeling en competenties van medewerkers;
- Aanpak en uitvoering: een voor iedere beleidsmedewerker hanteerbare participatieleidraad;
- Rol en taken gemeenteraad(sleden) tijdens het beleidsproces;
- Online participatie en de inzet van het platform Thuis in Maastricht;
- De wenselijkheid van opiniepeilingen / stadsbrede enquêtes bij abstractere stadsbrede onderwerpen;
- De relatie daarvan met de huidige stadspeiling;
- De wenselijkheid van stadsdeelleiders/ hoe werken we dichterbij de burger en de buurt, zodat participatie snel en passend kan worden plaatsvinden wanneer dit nodig is?
- Hoe kijken we tegen buurt- of leefbaarheidsbudgetten?

Het plan:

- Beschrijft een aantal scenario's waarbij je laat zien hoe we onze participatie professioneel kunnen organiseren, wat dit betekent voor burgers/buurt en de organisatie, inclusief een kostenraming en eerste verwachte planning bij een uitrol. Het college van B&W geeft vervolgens zijn voorkeursscenario mee aan de raad;
- Zorgt ervoor dat risico's en kansen duidelijk in beeld zijn. Het gebruikt de kaders en inzichten vanuit het startdocument participatiebeleid als uitgangspunt.;
- Wordt vergezeld door een passende participatieverordening die aansluit bij de Maastrichtse participatieaanpak.