

# Organisatieontwikkeling



17 januari 2023

Gert-Jan Kusters

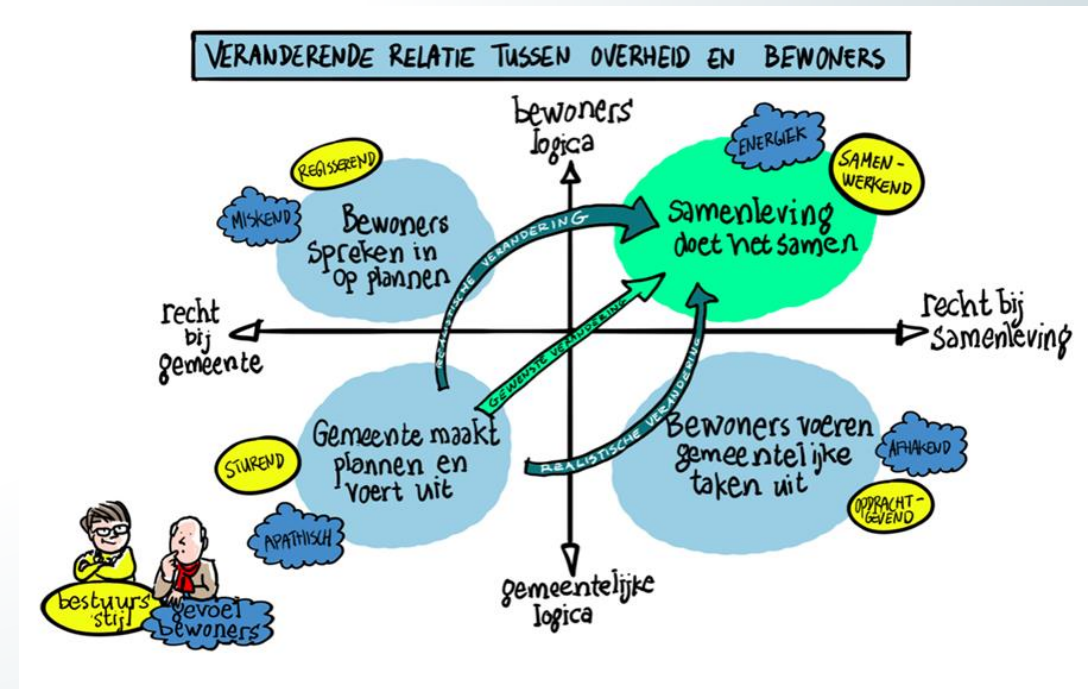


Gemeente Maastricht



# Waarvoor deden we het ook al weer...?

- Niet één gemeente
  - Veranderende samenleving
  - Veranderende (rol) overheid
  - Toenemende complexiteit
  - Organisatie in stilstand
- 
- Ambities coalitieakkoord
  - Inwoners Maastricht verdienen een professionele, goed georganiseerde moderne organisatie**



# Wat is daarvoor nodig?

- Werken aan een meer flexibele en toekomstbestendige gemeentelijke organisatie die de uitdagingen van een steeds complexere en sneller veranderende samenleving aan kan. We willen werken als één ontkokerde organisatie, met sensitiviteit voor de samenleving. We werken samen, en hebben een sterke verbinding met de stad.

Randvoorwaardelijk:

- Professionele, up-to-date, goed georganiseerde en toegeruste organisatie
- Basis op orde, beter in control en (daardoor) meer extern gericht
- ‘Samen met plezier voor Maastricht’.**



# Is Maastricht er klaar voor ...?

Nee.....nog niet

We werken hard aan:

1) Versterking Externe Oriëntatie.

2) Cultuurverandering 'leren en ontwikkelen'

3) Duurzaam Sociaal Domein

4) Structuur en bedrijfsvoering

'Samen met plezier voor  
Maastricht'



# 1. Verbeteren externe oriëntatie

- Coalitieakkoord
- Gebiedsgericht werken
- Participatie nieuwe stijl
- Centrale coördinatie
- Veerkrachtige wijken
- Andere eisen aan organisatie/ambtenaren  
(competenties, houding en gedrag)**





## 2. Cultuur: 'leren en ontwikkelen' (1)

- Andere eisen aan medewerkers:
  - Naar buiten → inwoner
  - Extravert en assertief
  - Samenwerkingsvaardig
  - Feedback/aanspreken (“afpraak = afspraak”)
  - Vertrouwen en verantwoordelijkheden
  - Reuring
  - Veiligheid
  - Bestuurlijke antenne
  - Plaatsonafhankelijk werken
- Leren en ontwikkelen
- We zijn van de kant af (bijv. TOP-programma, trainees, ODC)



## 2. Cultuur: 'leren en ontwikkelen' (2)

- Andere eisen aan leidinggeevenden:
  - Inhoud en aandacht
  - Vermogen tot inhoudelijke sturing, coaching en advisering
  - Creëren veilige werkomgeving
  - Oprechte aandacht voor de medewerker en zijn dilemma's
  - Feedback/aanspreken ("afpraak = afspraak")
- Leren en ontwikkelen/visie op leiderschap
- We zijn van de kant af (bijv. teamplannen, groepsgesprekken, intervisie, coachingsgesprekken, vlootschouw)



### 3. Duurzaam sociaal domein

- Sociale visie operationeel met heldere uitvoeringsstrategie
- Eenvoudige nieuwe organisatiestructuur
- Stevigere sturing op resultaat en kosten(bewustzijn)
- Aansluiten bij centrale processen en systemen
- Continu leerproces beleid-uitvoering-bedrijfsvoering (bijv. nieuwe dashboards en sturingsgesprekken)
- Aanpak cultuur en bedrijfsvoering onderdeel van centrale aanpak



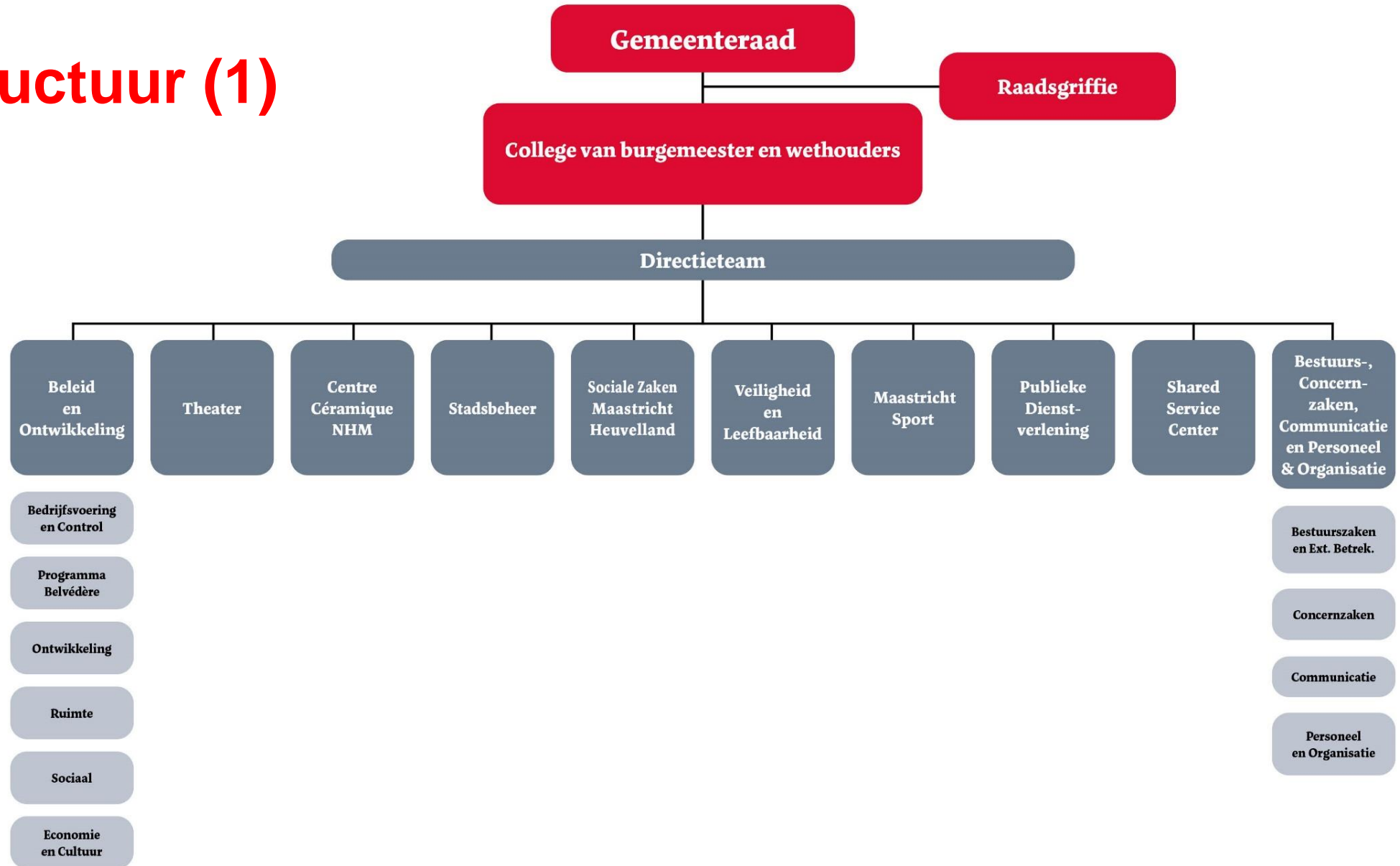


## 4. Structuur en bedrijfsvoering

- Structuur en bedrijfsvoering zijn ondersteunend aan alles wat we willen (zijn) en noodzakelijk voor een organisatie in control die met en voor de stad werkt
  
- 4a: Structuur
  - Versnippering; kennis en kunde zijn verspreid
  - Afdelingen als 'eilanden'
  - Noodzaak tot centralisatie (= reorganisatie)
  
- 4b: bedrijfsvoering
  - Basis niet op orde (elementaire zaken niet (goed) geregeld)
  - Niet in control, gebrekkige stuurinformatie
  - Rechtmatigheid en voldoen aan wet- en regelgeving in geding

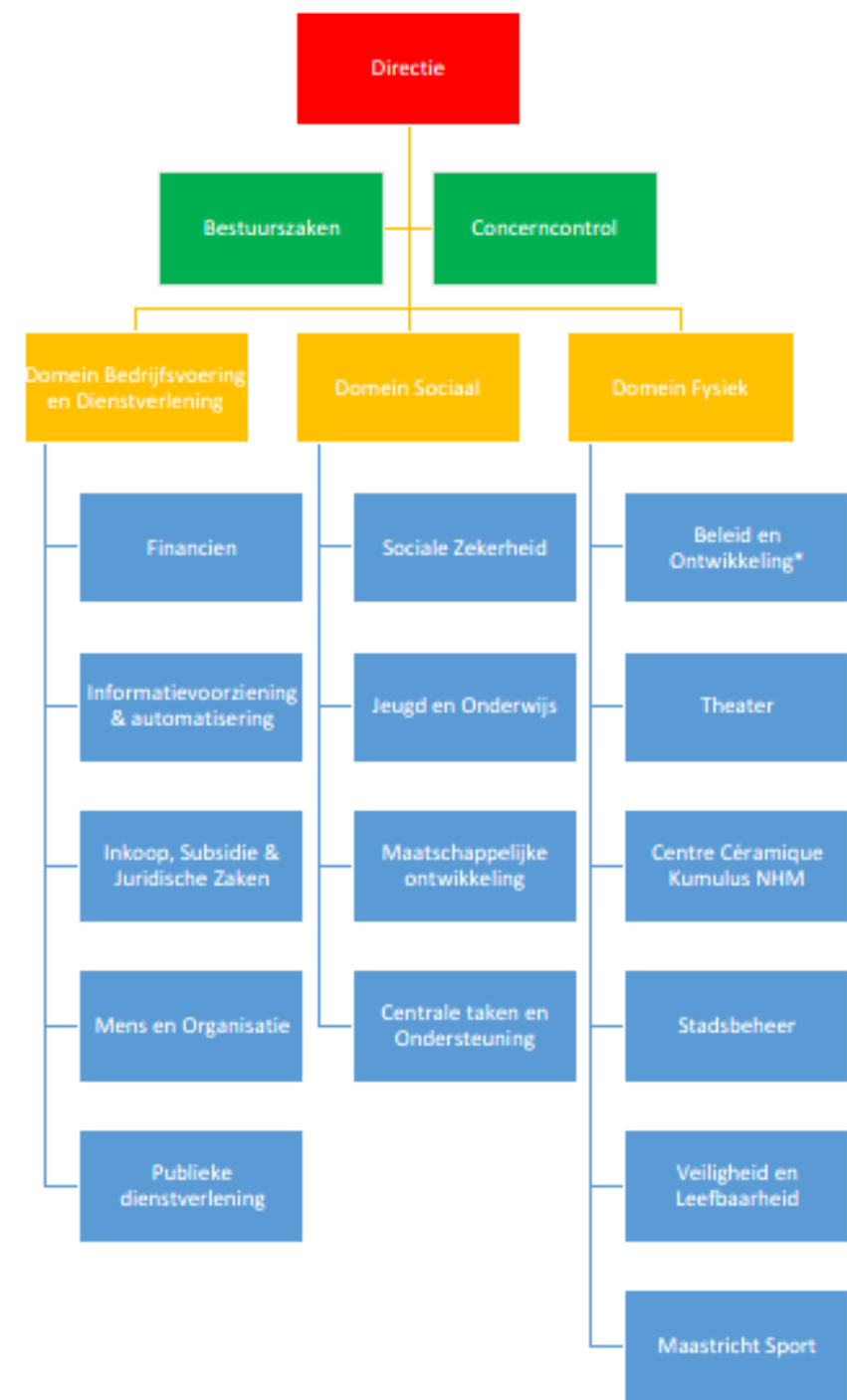


# 4a: Structuur (1)



## 4a: Structuur (2)

- Reorganisatie in 3 fasen
- Streefdatum 01-07-2023
- Medezeggenschap nauw betrokken (OR adviseert positief op hoofdstructuur)
- Raakt ruim 700 mensen
- Waar mogelijk starten?





## 4b: Bedrijfsvoering (1)

### Wat willen we?

- Een organisatie in control
- Transparantie, inzicht en overzicht
- Sturen ipv verantwoorden
- Voldoen aan wet- & regelgeving
- Financiële rechtmatigheid (ICS statement)
- Rechtmatige en doelmatige besteding van middelen



## Kwartiermaker I&A

“Rechtmatigheid op IT-gebied niet op orde”

# 4b: Bedrijfsvoering (2)

### Kwartiermaker control

“Gefragmenteerde, verouderde en ontbrekende kaders, richtlijnen en procedures (bijv. voor archief- en informatiebeheer, risicomanagement).”

“Ontbreken gemeentebrede toepassing verplichtingenadministratie waardoor sommige OO's schaduwadministraties in Excel bijhouden.”

“Gemeente maak geen gebruik van tussentijdse begrotingswijzigingen”

**Rekenkameronderzoek subsidies**  
“Inzicht in (deels) niet-toegekende subsidies (aantal aanvragers t.o.v. aantal toegekende subsidies, aangevraagd bedrag t.o.v. toegekend bedrag, reden voor afwijzing) ontbreekt.”

### Kwartiermaker Juridisch

“Juridische kwaliteitszorg is onderbelicht”

### Bevinding interimcontrole accountant

“risico dat, bewust dan wel onbewust, de aanbestedingsregels niet worden nageleefd”

“risico niet alle contracten in beeld te hebben”

### Aandachtspunt accountant bij jaarrekening

“Wij vragen uw aandacht voor de rechtmatigheid van met name de aanbestedingen van inhuur. Afgelopen twee jaren zijn vooral bij deze dossiers onrechtmatigheden aangetroffen.”

### Kwartiermaker mens en organisatie

“Door de huidige versnipperde en niet actuele personele informatiesystemen is het niet mogelijk om het beheer van de formatie, bezetting en de daarmee samenhangende personeelskosten doeltreffend en doelmatig uit te voeren”

### Accountant

“De wijze waarop de prestatieleveringen in het Sociaal Domein worden gecontroleerd door de gemeente, heeft verbetering.”

### Accountant

“Omdat de gemeente Maastricht op dit moment nog niet beschikt over een verbijzonderde interne controle, de 2e lijn, dient het opstellen en implementeren van deze verbijzonderde interne controle wat ons betreft prioriteit te krijgen als onderdeel van de rechtmatigheidsverantwoording.”

### Rekenkameronderzoek subsidies

“Informatie over subsidies is versnipperd beschikbaar via de website: er is geen goed ontsloten compleet overzicht beschikbaar van alle gepubliceerde subsidieregelingen en bijbehorend subsidieplafond (voor de jaren 2017-2020).”

### Accountant

“...geen vierogenprincipe wordt afgedwongen in Corsa bij het goedkeuren van inkoopfacturen.... Wij achten deze situatie zeer onwenselijk.”



## 4b: Bedrijfsvoering (3)

### Concreet:

- Geen contractmanagement
- Rechtmatigheidsissues
- Geen verplichtingenadministratie
- Geen actuele (financiële) stuurinformatie
- Verouderde systemen
- Begroting in excel, geen P&C systeem
- Onvoldoende grip/zicht/regie op verbonden partijen
- Geen zicht op kostendekkendheid dienstverlening aan derden
- .....





## 4b: Bedrijfsvoering (4)

### Wat hebben we gedaan?

- Stap 1:
  - 7 uitvoeringsplannen, 7 kwartiermakers
  - Bottom-up: nieuw fundament per domein
  - 7 uitvoeringsplannen is fors duurder dan beschikbare middelen
- Stap 2
  - Validatie en samenhang
  - Prioritering vanuit driehoek; control, financiën, I&A
  - Bestuur aan tafel
  - Middelen naar voren gehaald (Berap)
  - Er blijft een tekort



## 4b: Bedrijfsvoering (5)

### Wat is nodig?

- De keus: pleisters plakken OF fundamenteel opnieuw opbouwen
  - Subsidiebureau
  - Inkoopbureau
  - Standaardisering, digitalisering, data-gedreven
  - In control statement
  - Adequaar personeelsbeheer
  - Nieuw financieel beheer





# Organisatieontwikkeling



Vragen?



Gemeente Maastricht