

## Informatienota

Datum vergadering	:	4 december 2023
Registratienummer	:	GZDGWB/1201391
Portefeuillehouder	:	Govert van Bezooijen
Bijlage(n)	:	1
Onderwerp	:	Stand van zaken organisatie en organisatieontwikkeling 2023

---

### Onderwerp

Stand van zaken organisatie en organisatieontwikkeling 2023

### Kennisnemen van

De actuele stand van zaken organisatieontwikkeling gemeente West Betuwe

### Inleiding

Sinds het ontstaan van de gemeente West Betuwe heeft onze organisatie een forse ontwikkeling doorgemaakt. De raad is tijdens een beeldvorming in 2021 en bij een raadsinformatiemarkt in augustus 2022 geïnformeerd over de stand van zaken in de organisatie en organisatieontwikkeling. Via de reguliere verantwoordingen in de documenten behorende bij de P&C cyclus heeft u de voortgang kunnen lezen. Ook dit jaar zijn er ontwikkelingen die we graag met u delen. Ter voorbereiding op een beeldvormende bijeenkomst op 4 december 2023 aanstaande, informeren we u graag met deze informatienota over de stand van zaken. In de bijlage vindt u een tijdslijn van de ontwikkeling van de afgelopen jaren en meer inhoudelijke informatie over enkele onderdelen van organisatieontwikkeling.

### Visie

West Betuwe is een krachtige en toekomstbestendige gemeente die er is voor haar samenleving, die samen met en voor haar inwoners, ondernemers en (maatschappelijke) organisaties bouwt aan de toekomst. West Betuwe heeft als gemeente "dienstverlening dichtbij" hoog in het vaandel staan. Kleinschaligheid wordt omarmd en West Betuwe staat dan ook in verbinding met de kernen en het buitengebied. Door versterking van de wendbaarheid spelen we meer en meer in op de veranderende samenleving en bestuurlijke omgeving. West Betuwe heeft een sterke positie in de regio. De ontwikkelingen regisseren we met het programma Samen West Betuws Werken (SWBW). Het doel van het programma is de organisatie op een zodanige wijze te versterken dat alle medewerkers van West Betuwe (inclusief het management) zich het SWBW eigen maken. Of anders gezegd: dat het SWBW deel gaat uitmaken van het DNA van de organisatie.

#### *Wat is Samen West Betuws Werken?*

Samen West Betuws Werken is het vanuit persoonlijk leiderschap vormgeven van de toekomst door bewust lerend te veranderen, verbeteren en vernieuwen.

West Betuwe wil een wendbare, mensgerichte en resultaatgerichte samenwerkingsorganisatie zijn. Daarmee sluiten we aan op het zelforganiserende vermogen van inwoners, ondernemers en

(maatschappelijke) organisaties. De organisatie van West Betuwe is primair gericht op de externe dienstverlening.

### **Kernboodschap**

De eerste fase van organisatieontwikkeling na de fusie is in de afrondende fase. De wendbaarheid hebben we vergroot met de volgende onderdelen: Programmatisch werken en projectmatig werken, Procesverbetering, de oprichting van de Flexibele Kern en de inbedding van Leren en ontwikkelen in onze organisatie.

Voor de eerste helft van 2024 ligt de nadruk in de organisatie op verdere ontwikkeling van houding en gedrag, SWBW in ons vernieuwde gemeentehuis, de opleiding kerngericht werken, de medewerkerspeiling, capaciteitsmanagement en strategische HR agenda.

### **Consequenties**

n.v.t.

### **Financiën**

Er is in de begroting voor de jaren 2023, 2024 en 2025 300.000 euro per jaar beschikbaar voor organisatieontwikkeling. Uitvoering van alle investeringen in organisatieontwikkeling vindt plaats binnen de begroting.

### **Communicatie**

Interne communicatie naar medewerkers vindt plaats vanuit het programma Organisatieontwikkeling en het management. Inwoners, maatschappelijke organisaties en bedrijven ervaren het Samen West Betuws Werken in de praktijk.

### **Vervolg**

De gemeente West Betuwe blijft een organisatie in beweging. In 2024 bepaalt het college samen met het management de speerpunten voor de ontwikkeling in de komende jaren. In 2024 informeren we de raad via de P&C cyclus over de voortgang. Mocht u naar aanleiding van de beeldvorming van 4 december 2023 behoefte hebben aan nadere beeldvorming over specifieke onderdelen of ontwikkelingen, dan kunnen deze uiteraard een plaats krijgen in de bestuurlijke planning van volgend jaar.

### **Bijlage(n)**

In de bijlage vindt u een korte beschrijving van de ontwikkelingen 2019-2023, een omschrijving van een aantal ontwikkelsporen. Tijdens de beeldvormende bijeenkomst zal de directie een presentatie verzorgen.

### **Suggestie ter afhandeling**

Agenderen in de beeldvormende vergadering op 4 december 2023

Burgemeester en wethouders van de gemeente West Betuwe,  
de gemeentesecretaris, de burgemeester,  
Philip Bosman Servaas Stoop

## Bijlage: Ontwikkelingen op hoofdlijnen

### Tijdslijn organisatie ontwikkeling 2019-2023

Januari 2019	Fusie, start nieuwe organisatie ahv fusie advies, bidbook organisatiestructuur en detailstructuur
November 2019	Medewerkers verhuizen van Asperen naar Geldermalsen
2020	Start agenda voor organisatieontwikkeling, benchmark organisatie.
Maart 2020	Start Corona epidemie – medewerkers werken thuis
2020	Start voorbereiding en verbouwing gemeentehuis – medewerkers werken verdeeld over drie gebouwen en veel thuis. Afspraken met provincie over nieuwe gemeentewerf. Burgerpeiling 2020. Bestuurscrisis. Start programma kerngericht werken en kernagenda proces. Start managementontwikkeltraject. Eerste trainingen lean.
November 2020	Versterking opgavegericht en netwerkend werken: Nieuwe organisatiestructuur – domeinsturing en 3 fte domeinmanagers vervalt. Start netwerkorganisatie en team strategie met invoering strategische programmasturing ter versterking opgavegericht werken. Stuurgroepen vanuit directie en college.
2021	Start opleidingen programmatisch en projectmatig werken en management ontwikkeltraject, netwerkdag, model voor lerend veranderen voor samenwerken, start project procesverbetering en programma's sociale kracht, kerngericht werken, programma leefomgeving. Voortzetting managementontwikkeltraject
2022	Start West Betuwe Academie, besturings- en managementfilosofie vastgesteld door college, leercafés en netwerkdag voor organisatie.
2022	Ruim een jaar éénhoofdige directie, start kwartiermakers coördinatiepunt lerende organisatie en flexibele kern. Pilot Nationale Carrièrebeurs. Opleiding lean experts. Visie op dienstverlening uitwerken naar projecten. Handboek programmatisch en projectmatig werken. Voorbereiding Flexibele Kern. Ruim 20 leanexperts opgeleid. Russische inval in Oekraïne - gemeente vangt ontheemden uit Oekraïne op binnen crisisaanpak, crisisnoodopvang asielzoekers in vierde kwartaal.
Voorjaar 2022	Verkiezingen, nieuwe coalitie, nieuw College uitvoeringsprogramma
2023	Directie op sterkte (2 fte). Start Coördinatiepunt Lerende Organisatie en Flexibele kern. Deelname aan Nationale Carrièrebeurs. Besluit terughalen taken P&O uit BWB, vervolg managementontwikkeltraject en opleiding Lean door management en directie. Kernagenda's gereed en doorontwikkeling uitvoering kerngericht werken gestart. Programma Duurzaamheid van start, programma Wonen van start. Nieuwe opzet programmabegroting, sluit goed aan op programmasturing. Start borging programma organisatieontwikkeling vanaf de zomer.
November 2023	Verhuizing uit tijdelijke huisvesting naar nieuwe gemeentehuis, extra aandacht voor Samen West Betuws Werken. Flexibele kern rondt de wervingscampagne af en telt 35 medewerkers. Borging programma SWBW loopt in uitvoering. Uitkomst burgerpeiling, voorbereiding medewerkerspeiling. Programma Nieuwkomers en programma Veiligheid in voorbereiding.

1 januari 2024

Gemeente West Betuwe bestaat 5 jaar

### **Programmatisch en projectmatig werken**

Maatschappelijke ontwikkelingen leiden tot veranderende en steeds ingewikkelder wordende klantvragen en vraagstukken voor de langere termijn. Dat noemen we opgaven. Om de vragen nu en in de toekomst te kunnen blijven beantwoorden, moeten wij mee ontwikkelen én participeren in de samenleving. Dan gaat het om opgaven zoals duurzaamheid, sociale kracht, kerngericht werken, wonen, nieuwkomers.

Onze ambitie is om steeds minder te richten op het werken vanuit regels, maar meer op netwerken. Relatiegericht werken rondom inhoudelijke maatschappelijke vraagstukken. We doen dat niet alleen. We werken integraal samen met onze partners aan de opgaven en beoogde doelen en resultaten. Het handboek 'Projectmatig en programmatisch werken aan opgaven' helpt de medewerkers daarbij. Met het handboek geven we een aanzet tot het standaardiseren, professionaliseren en borgen van projectmatig- en programmatisch werken. Het handboek is opgesteld als leidraad voor de medewerkers van de gemeente, die betrokken zijn of worden bij het uitvoeren van projecten en programma's.

Een programma is een tijdelijke organisatievorm gericht op het realiseren van een of meer strategische doelen. In samenhang worden verschillende activiteiten (projecten, processen, routines of improvisaties) uitgevoerd.

De aanleidingen om programma's in te zetten, zijn onder meer:

- de wens om een strategische opgave die veel facetten van een organisatie raakt;
- een opgave die gericht is op het realiseren van veranderdoelen (die liefst ook specifiek en meetbaar – SMART – te formuleren en daarmee te meten en te monitoren zijn);
- een tijdelijke opgave waar tijdelijk extra sturing op nodig is (meestal voor een aantal jaren) waarbij er behoefte is om meer structuur aan te brengen in een grote hoeveelheid projecten en initiatieven;
- een opgave waarbij samenwerking over teams heen en samenwerking met externe partners nodig is bij de uitvoering;
- een opgave met meerdere projecten of andere inspanningen die samen met elkaar gestuurd moet worden;
- een opgave waarbij de weg ernaartoe gaandeweg nog ontdekt moet worden.

Bij een programma is het einddoel helder beschreven en is het begin van de weg ernaar toe wel duidelijk, maar moet een groot deel van die weg al werkende worden ontwikkeld. Het essentiële verschil tussen een programma en een project heeft te maken met het onderscheid tussen doel en resultaat. Een programma is gericht op het bereiken van een strategische verandering, terwijl een project een concreet resultaat moet opleveren.

Een project is een tijdelijke organisatievorm voor het leveren van een precies omschreven resultaat. Je voert het uit binnen vooraf afgesproken kaders op het gebied van tijd, geld en kwaliteit. Het gaat meestal om unieke en eenmalige opgaven die niet routinematig uit te voeren zijn. Niet elke 'klus' is een project of moet met projectmatig werken worden aangepakt. Er is pas sprake van een project als een 'klus' of een opdracht:

- ingewikkeld en kostbaar is voor de betrokkenen (dus uniek en multidisciplinair is, veel geld kost, een groot maatschappelijk/politiek/organisatorisch belang heeft);
- een definieerbaar begin en eind (start- en einddatum) kent;
- resultaatgericht is en een concreet beoogd resultaat heeft.

Binnen de gemeente onderscheiden we fysieke projecten (projecten met een tastbaar resultaat, zoals een weg of een gebouw) en organisatie- of sociale projecten (zoals implementatie van bepaalde software of het bevorderen van opvoedondersteuning).

### **Procesverbetering**

We werken in de gemeente aan heel veel verschillende producten en diensten. Dat maakt dat we meer dan 200 verschillende werkprocessen hebben; van het uitreiken van een paspoort tot het opstellen van de gemeentebegroting. Met procesverbetering werken we aan een betere dienstverlening.

#### *Wendbare organisatie*

We verbeteren processen met de lean systematiek. Lean gaat uit van kort cyclisch verbeteren waardoor problemen sneller worden opgelost. Bij de uitvoering worden geen grote plannen gemaakt maar wordt geëxperimenteerd met mogelijke oplossingen. Het verbeteren van processen is continu en is daardoor ook nooit "af". We kunnen daardoor ook sneller veranderen als dat nodig is.

#### *Dienstverlening dichtbij*

We kijken altijd eerst naar de wensen van de inwoner of interne klant. Overbodige stappen in processen worden zo veel mogelijk verwijderd. Denk hierbij aan het dubbel opvragen van gegevens, overschrijven tussen systemen, etc. Een ander belangrijk onderdeel is het stabiel maken van werkprocessen waardoor servicebeloftes kunnen worden waargemaakt.

#### *Wat hebben we gedaan?*

In het project procesverbetering introduceren we procesverbetering, voeren we voor een deel uit en verankeren het in de organisatie.

De acties in het project zijn te groeperen in de volgende blokken:

##### *1. Ontwikkeling kennis procesverbetering.*

Alle teamleiders, directie en 22 lean experts zijn inmiddels lean green belt opgeleid. Om verloop bij de lean experts op te vangen en in elk team volgende lean ondersteuning aan te bieden blijven we de lean green belt training ook in de toekomst organiseren.

We hebben een eigen lean basistraining, deze training is aangeboden in het leercafé en op teamdagen. Op dit moment hebben ca. 80 medewerkers deze basistraining gevolgd en vanaf november 2023 wordt de basistraining lean aan alle medewerkers aangeboden via de Academie.

## 2. *Ontwikkelen van werkafspraken en formats.*

Werkafspraken voor het uitvoeren van procesverbetering en bijbehorende formats zijn opgesteld en gedeeld in een digitale gereedschapskist. Er is geëxperimenteerd met de verschillende tools. In de laatste fase van het project ligt de nadruk op het vinden van een gedeelde West Betuwe manier van toepassen van de gereedschapskist.

## 3. *Uitvoeren procesverbetering.*

Processen zijn voor een deel in beeld. De komende tijd maken we dat beeld verder compleet. Processen die een grote verbetering nodig hebben komen in aanmerking voor een traject procesverbetering. Die trajecten worden begeleid door onze eigen lean experts. Zij begeleiden het traject volgens de lean systematiek en leggen de processen na afloop vast in een systeem. Het komende half jaar ligt de focus op het afronden van gestarte procesverbetering. Dat komt nu regelmatig in de knel door gebrek aan verbeterijd. Na afloop van procesverbetering gaat het team verder met het continu verbeteren in kleine stapjes.

## 4. *Borgen in de organisatie*

De verschillende rollen in procesverbetering zijn vastgesteld, in de laatste fase van het project krijgt de implementatie nog aandacht. Het onderdeel "kennisontwikkeling" is uitgewerkt en wordt stapsgewijs overgedragen naar het Coördinatiepunt Lerende Organisatie. Het begeleiden van complexe procesverbetering en het bewaken en ontwikkelen van procesverbetering organisatie breed wordt belegd in een nieuwe rol die de komende maanden wordt uitgewerkt en geïmplementeerd.

## **Leren en ontwikkelen**

Met ingang van 1 januari 2023 is het Coördinatiepunt Lerende Organisatie (CLO) van start. Drie collega's, eerder werkzaam in een andere functie in onze organisatie, zijn gestart in de functies leer- en ontwikkelcoördinator, coach, trainer en adviseur.

Het doel van het faciliterend coördinatiepunt is om structurele ondersteuning voor de lerende organisatie te organiseren, zodat medewerkers regie hebben op hun eigen ontwikkeling. Het CLO koppelt de behoeften van de organisatie en haar medewerkers aan wat de (continu) veranderende samenleving van de organisatie vraagt. Het coördinatiepunt is gericht op alle medewerkers van de organisatie, dus medewerkers, leidinggevend en directie. In het coördinatiepunt borgen we de activiteiten uit het programma Samen West Betuws Werken. De West Betuwe Academie is met de start van het coördinatiepunt één van de werkzaamheden van het coördinatiepunt.

## *West Betuwe Academie*

Sinds 2022 heeft de gemeente West Betuwe een Academie. Op de West Betuwe Academie vinden medewerkers cursussen en trainingen (deze zijn deels ingekocht, deels zelf ontwikkeld). Deze stellen de medewerkers in staat om per opgave actief aan de eigen ontwikkeling te werken, mee te bewegen en zelf de leiding te nemen.

### **Voorbeeld: proces omgevingswet**

De omgevingswet vraagt van de gemeente veel verandering, ook in de werkprocessen. Een groepje medewerkers van het team ROW heeft onder begeleiding van een lean expert een nieuw proces geschetst. Daarna is deze schets verder ontwikkeld met alle medewerkers in het team ROW, andere teams en organisaties. Vervolgens is gestart met proefdraaien van de omgevingstafels. We kiezen ervoor om te starten en snel aan te passen aan wat we leren. Ervaringen van inwoners en bedrijven nemen we hierin mee.

In 2022, het eerste jaar van de West Betuwe Academie, namen 64 collega's deel aan één of meer opleidingen. In 2023 is dit aantal gegroeid naar 247 collega's. Dit jaar zijn de trainingen met de meeste deelnemers:

- Training voor budgethouders en budgetbeheerders
- Timemanagement
- AVG
- Projectmatig werken
- Training Wet Open Overheid

Naast workshops, trainingen en cursussen biedt de Academie coaching aan.

Leerlijnen binnen het aanbod zijn:

- Coaching, sinds 2023
- Fit Betuwe, voor lichamelijke fitheid
- Samen en integraal werken
- Persoonlijk leiderschap
- Effectief werken
- Algemene kennis

Een greep uit de opleidingen:

- Programmatisch en projectmatig werken
- Kracht in verandering
- Schrijven college- en raadsvoorstellen
- Lean basiskennis workshop
- Omgaan met conflicten en agressie
- Gemeentefinanciën voor niet financiële medewerkers
- Wet open overheid
- Omgevingswet

Als randvoorwaarden voor de lerende organisatie zijn de volgende elementen naar voren gekomen:

1. (t)Huisvesting realiseren die een leercultuur ondersteunt.
2. de HR-agenda: het actualiseren van HR-beleid (opleidings-, loopbaan-, vitaliteits- en arbobeleid) en de bijbehorende toolkit om:
  - a. de leercultuur, ontwikkelafspraken, mobiliteit en het goede gesprek gericht te ondersteunen en
  - b. de duurzame inzetbaarheid, een leven lang leren en het werkplezier te bevorderen.
3. Een faciliterend 'coördinatiepunt' maakt de vertaalslag van het HR-beleid naar de uitvoeringvormen. Hiermee borgen we de ondersteuning en deskundigheid voor de lerende organisatie.
4. Het ontwikkelen, implementeren en benutten van methodologieën voor:
  - a. procesoptimalisatie (zoals LEAN);
  - b. projectmatig werken/programmatisch werken.



5. Het bevorderen en faciliteren van continue kennisdeling (systemen)
6. Het ontwikkelen van situationeel leiderschap bij leidinggevenden, gericht op het bevorderen van (steeds meer) persoonlijk leiderschap bij medewerkers.