

Organisatievisie Pijnacker-Nootdorp

Op weg naar een toekomstbestendige gemeentelijke organisatie



Advies aan het college
Annelies Kroeskamp, gemeentesecretaris

Juli 2024

Inhoudsopgave

Inhoudsgave	2
Voorwoord	3
Hoofdstuk 1. Inleiding	4
1.1 Context en maatschappelijke ontwikkelingen	4
1.2 Agendering en verkenning ontwikkelopgave	6
1.3 Bestuursopdracht	7
1.4 Proces: de aanpak en fasering van het ontwikkeltraject	7
Hoofdstuk 2. Welke inzichten heeft het traject tot nu toe opgeleverd?	10
2.1 Inzichten spoor 1: Ontwikkelagenda	10
2.2 Inzichten Spoor 2: verkenning toekomstbestendigheid gemeentelijke organisatie	13
Hoofdstuk 3. Organisatievisie en structuur	15
3.1 Missie, visie, kernwaarden en besturingsfilosofie	18
3.2 Ambitie College van B&W	20
3.3 Organisatiestructuur	21
3.4 Aandachtspunten ter voorbereiding van de omzetting van oud naar nieuw	20
Hoofdstuk 4. Vervolgproces	27
4.1 Aanpak urgente signalen	27
4.2 Hoe ziet het proces van besluitvorming eruit?	28
4.3. Impact van de organisatieaanpassing	29
4.4 Tijdspad voor de overgang van oud naar nieuw	30

Voorwoord

Geacht college van B&W, beste collega's,

Op 1 december 2022 ben ik gestart als gemeentesecretaris en algemeen directeur van onze mooie gemeente. Na een aantal maanden in functie, merkte ik dat er een grote opgave voor de gemeente en in het bijzonder de ambtelijke organisatie lag. Deze vloeit voort uit de enorme veranderingen en ontwikkelingen van de afgelopen twee decennia, zowel in onze gemeente als ook regionaal en landelijk.

In het voorjaar van 2023 zijn de gesprekken gestart met het Gemeentelijk Management Team (GMT) en de Teamleiders over de eerste inzichten. Uiteindelijk heeft dit geleid tot de start van onze organisatieontwikkeling onder de werktitel 'Route du soleil'. In januari 2024 heeft het college de bestuursopdracht organisatieontwikkeling vastgesteld. Met elkaar hebben we de afgelopen maanden hard gewerkt aan het in beeld brengen van onze opgave voor de toekomst en de vraagstukken die daarbinnen extra aandacht nodig hebben. Bij het opstellen van deze analyse hebben we de blik van buiten ook nadrukkelijk een plek gegeven.

Een jaar na de eerste gesprekken en agendering, kijk ik terug op een intensief, maar zeer geslaagd eerste jaar (fase 1) van onze organisatieontwikkeling. We hebben met elkaar, organisatie én bestuur, belangrijke stappen gezet in de toekomstbestendigheid van onze gemeente. Er ligt een organisatievisie en een bijbehorende ontwikkelagenda. Beide documenten beschrijven de stappen die nodig zijn voor de eerstkomende jaren van onze organisatieontwikkeling.

Ik wil iedereen enorm bedanken die heeft bijgedragen aan dit mooie resultaat en zie uit naar de komende periode van verdere ontwikkeling.

Annelies Kroeskamp
Gemeentesecretaris

Pijnacker, juli 2024



Hoofdstuk 1. Inleiding

In dit voorliggende document wordt een voorstel gedaan aan het college tot het vaststellen van een nieuwe organisatievisie voor de gemeente Pijnacker-Nootdorp. In dit document zijn de missie en visie geformuleerd. Ook zijn de kernwaarden en de besturingsfilosofie opgenomen die gezamenlijk richting geven aan het sturen en handelen van de ambtelijke organisatie. Daarnaast bevat het document de ambitie voor de organisatie en schetst het de ontwikkelingen, stappen en inrichting die nodig zijn om toekomstbestendig te zijn en te blijven. Hiertoe is een ontwikkelagenda voor de periode 2024-2028 opgesteld.

Leeswijzer:

In *hoofdstuk één* zijn de context en de maatschappelijke ontwikkelingen geschetst die van invloed zijn op het functioneren van de organisatie. Daarnaast wordt ingegaan op het wat en waarom van de organisatieontwikkeling en is de aanpak hiervoor uiteengezet via twee sporen en in twee fasen. In *hoofdstuk twee* zijn de inzichten uit de twee sporen van de organisatieontwikkeling weergegeven. *Hoofdstuk drie* gaat in op waar wij als organisatie aan gaan werken op basis van de inzichten en aanbevelingen uit het ontwikkeltraject. In dit hoofdstuk is ook aandacht voor de missie, visie, kernwaarden en besturingsfilosofie. De visie en de kernwaarden geven richting aan het handelen van de organisatie. In dit hoofdstuk is ook een voorstel voor de nieuwe organisatiestructuur opgenomen met daarbij de gehanteerde uitgangspunten voor de inrichting. Tot slot is in *hoofdstuk vier* globaal uitgewerkt hoe te komen tot ontwikkeling en wat we daarvoor zullen doen. De ontwikkeling zal via een meerjarenprogramma gepland en gefaciliteerd worden.

1.1 Context en maatschappelijke ontwikkelingen

Om goed te kunnen bepalen wat een organisatie nodig heeft voor de toekomst, is het allereerst belangrijk te begrijpen waar we vandaan komen. Dus eerst een stukje historie.

De gemeente Pijnacker-Nootdorp is ontstaan na een fusie in 2002 van de gemeenten Pijnacker en Nootdorp. De gemeente had toen circa 35.000 inwoners en circa 307 fte. Eind 2023 heeft de gemeente ruim 58.000 inwoners en 427 fte, met een gemiddelde bezetting van 400 fte. De groei en de verschillende maatschappelijke ontwikkelingen brengen de organisatie op een kantelpunt en vragen een verandering in de wijze waarop de dienstverlening en bedrijfsvoering te organiseren.

Sinds de jaren na 2002 volgen de (maatschappelijke) ontwikkelingen elkaar in snel tempo op. Enkele voorbeelden van ontwikkelingen die van grote invloed zijn op gemeenten in Nederland en dus ook op onze gemeente:

Digitalisering en e-overheid: Digitalisering van de samenleving heeft de manier waarop overheden opereren en communiceren met burgers ingrijpend veranderd. Online diensten, e-overheidportalen, en digitale identificatie (zoals DigiD) hebben de interactie tussen burgers en de overheid vergemakkelijkt. Dit heeft geleid tot efficiëntieverbeteringen, maar ook tot zorgen over digitale inclusie en privacy.

Decentralisatie van overheidstaken en stapeling taken en crises: De landelijke overheid heeft veel taken en verantwoordelijkheden overgeheveld naar lokale overheden. Gemeenten spelen een steeds grotere rol in uitvoering van publieke taken. Dit gaat bijvoorbeeld over het bestrijden van schooluitval, de decentralisaties in het sociaal domein in 2015 met recentelijk de toevoeging van het thema bestaanszekerheid en de invoering van de Omgevingswet waarover discussie is geweest vanaf 2001. De wet is ingevoerd per 2024, maar heeft jaren aan voorbereiding gevraagd.

Decentralisaties leiden tot meer maatwerk en nabijheid, maar ook tot uitdagingen op het gebied van capaciteit en middelen voor lokale overheden. De Nederlandse samenleving en daarmee de overheden hebben te maken met verschillende crises die integrale samenwerking vragen van meerdere overheidslagen. De afgelopen jaren ging het om de toeslagenaffaire, coronacrisis en de opvangcrisis voor vluchtelingen en asielzoekers. De crisiswerkzaamheden komen bij gemeenten boven op de reeds bestaande omvangrijke opgaven zoals als de energietransitie, het woningtekort en het arbeidsmarkttekort.

Versnippering politieke landschap en afnemend¹ vertrouwen in politiek en overheid: Het vertrouwen in traditionele politieke partijen en instituten daalt, wat heeft bijgedragen aan versnippering van het politieke landschap. Versnippering ontstaat door onvrede over globalisering, migratie, en economische ongelijkheid en bestaansonzekerheid. Overheden moeten daardoor balanceren tussen het herstellen van vertrouwen en het omgaan met polarisatie in de samenleving. Dit leidt er onder andere toe dat de politieke partijen moeilijker tot een coalitie komen en

tot vertraging en inefficiëntie in de beleidsvoorbereiding en besluitvorming. Politieke onzekerheid (minder leden en vaste achterban van politieke partijen) leidt tot onzekerheid in het politiek handelen. Deze onzekerheid kan vervolgens leiden tot de neiging via participatietrajecten te sturen op draagvlak voor moeilijke besluiten. Zonder duidelijke verwachtingen over de invulling van participatie ontstaat het risico dat het wantrouwen van inwoners juist vergroot wordt, in plaats van het gevoel gehoord te worden.

Individualisering: We zien al langere tijd dat de samenleving verder individualiseert. Inwoners stellen zich - in relatie tot de overheid - steeds vaker op als veeleisende “consumenten” die maatwerk en een hoge kwaliteit van dienstverlening verwachten. Inwoners verwachten sneller een passend antwoord bij hun situatie en belang. Verharding in de samenleving leidt ertoe dat mensen heftig reageren op elkaar of op beslissingen van overheden.

Meer taken - minder middelen: De afgelopen jaren kennen de overheidsfinanciën een onzeker verloop. Mede door grillige besluitvorming in politiek Den Haag, worden gemeenten meer en meer geconfronteerd met afnemende inkomsten vanuit het gemeentefonds, terwijl het beroep op inzet van gemeenten bij het oplossen van vraagstukken alleen maar toeneemt. Vanaf 2026 heeft ook onze gemeente te maken met een negatief begrotingssaldo en zijn er nog grote risico's, zoals de herverdeling van het gemeentefonds en de onzekerheden in het sociaal domein. Dit vraagt scherpe keuzes in tijden dat inwoners en ondernemers steeds vaker naar de gemeente kijken voor oplossingen.

¹ Dit blijkt onder meer uit rapporten van het Centraal Plan Bureau (CPB) en Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).

Verandering van werk door technologie en kunstmatige intelligentie:

Technologische ontwikkelingen zoals kunstmatige intelligentie gaan het werk aanzienlijk veranderen. Deze ontwikkelingen brengen zowel kansen als bedreigingen met zich mee. Zo kan het verder automatiseren van routinematige taken, het verbeteren van de data-analyse, werkprocessen vereenvoudigen en efficiënter maken. In relatie tot het tekort op de arbeidsmarkt kan dit als een kans worden gezien. Aan de andere kant kan het ondoordacht gebruik van kunstmatige intelligentie ook grote risico's met zich meebrengen op het gebied van digitale veiligheid, privacy en onduidelijkheid in wie verantwoordelijkheid draagt voor beslissingen die door systemen worden genomen. Dit brengt juridische en ethische dilemma's met zich mee.

Resumé

De hierboven geschetste ontwikkelingen zijn en blijven ook de komende jaren van grote invloed op het functioneren van de ambtelijke organisatie en haar dienstverlening aan inwoners en ondernemers. Om in te spelen op huidige en toekomstige ontwikkelingen is het nodig dat de organisatie flexibel en wendbaar is, vraagstukken meervoudig en integraal benadert en zich blijft ontwikkelen en aanpassen aan nieuwe omstandigheden.

1.2 Agendering en verkenning ontwikkelopgave

Bij mijn aantreden in december 2022 lag er geen specifieke opdracht rondom organisatieontwikkeling. In het overdrachtsdocument "Contourennota 2022" (augustus 2022) is door mijn voorganger wel een voorzet gedaan voor het aanpassen van de organisatiestructuur van afdelingen naar een domeinstructuur. Doel hiervan was om de samenwerking tussen de teams en de aansturing van de teams eenduidiger te organiseren zodat er meer integraal samengewerkt kan worden. Mijn eerste ervaringen als gemeentesecretaris, de signalen van het college van B&W (o.a. over het functioneren van enkele organisatieonderdelen), de gesprekken met GMT-leden, teamleiders en andere collega's leidden tot het agenderen van onze ontwikkelopgave in het voorjaar van 2023. Ook de beelden die raadsfracties met mij deelden tijdens mijn kennismakingsgesprekken in het najaar van 2023 bevestigden dit.

Wat viel op?

Gedurende de eerste zes maanden kwam ik tot de volgende waarnemingen ten aanzien van de werkwijze van de organisatie:

- Overheersend top-down, centraal (aan)gestuurd en sterk verticaal/hiërarchisch georganiseerd
- Gedreven vanuit efficiency, controle en beheersing (soms doorgeslagen in wantrouwen)
- Sterk verkokerd, weinig samenhang en het organisatiebelang ondergeschikt aan de afdelingsbelangen
- Reactief, voorzichtig en de 'waan van de dag' regeert
- Sterk gericht op de korte termijn
- Een overbelast ambtelijk apparaat

Mijn conclusie was dat deze werkwijze zijn ‘houdbaarheidsdatum’ had bereikt: niet langer toereikend voor de opgaven die er liggen en de kwaliteit van dienstverlening die wordt verwacht. Door de verkokering werd onvoldoende integraal en samengewerkt, terwijl de opgaven dit wel vereisen. De opeenvolgende nieuwe ontwikkelingen (sociaal, veilig, ruimtelijk, digitaal) noodzaken een nieuwe manier van werken. Ook is er juist innovatie en wendbaarheid nodig om passend in te spelen op wat de samenleving van ons vraagt. In de aansturing is het nodig dat medewerkers zelf verantwoordelijkheid en eigenaarschap tonen en tegelijkertijd ruimte ervaren voor leren en vernieuwende ideeën. Daarnaast moet er verlichting komen in de werkdruk voor medewerkers. Als organisatie bevinden we ons op een kantelpunt.

In mei 2023 heb ik mijn waarnemingen gedeeld met het Gemeentelijk Management Team (GMT) en de teamleiders. De gedeelde beelden werden volop (h)erkend. Ook de noodzaak om aan de slag te gaan om de ambtelijke organisatie toekomstbestendig te maken en een organisatieontwikkeltraject te starten werd breed gedragen.

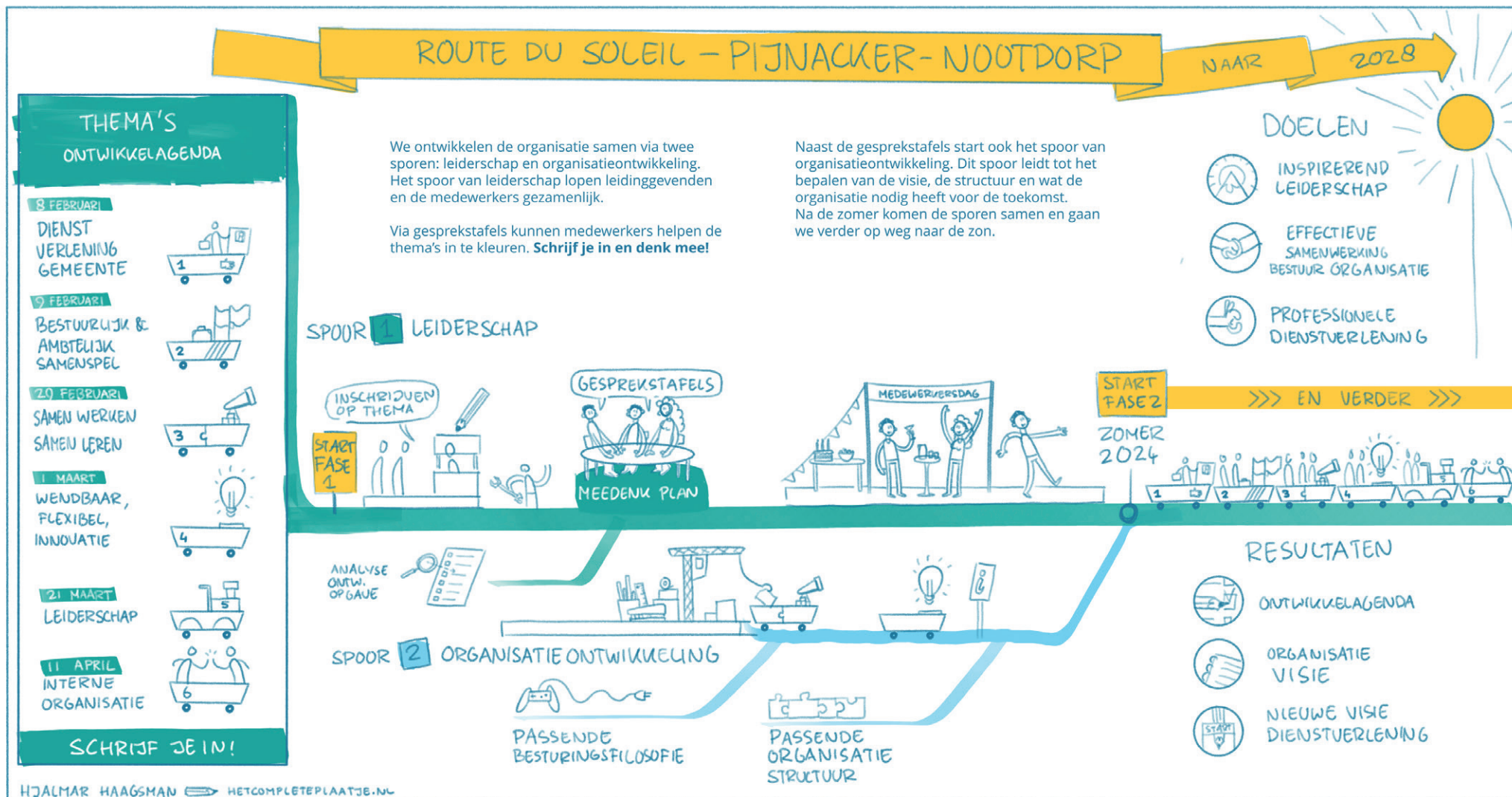
1.3 Bestuursopdracht

Met de geschetste context als achtergrond heeft uw college in januari 2024 een bestuursopdracht (zaaknummer 1460658) vastgesteld waarin het organisatieontwikkeltraject is geagendeerd in deelopdrachten:

1. Organisatieontwikkeling (spoor 1: leiderschap en de ontwikkelagenda)
2. Organisatievisie (spoor 2: visie, besturingsfilosofie, ambitie en organisatiestructuur)
3. Startnotitie voor een visie op dienstverlening aan inwoners en ondernemers
4. Aan de bestuursopdracht heeft uw college bij besluit (zaaknummer 1511433) de ontwikkeling van een visie op de gemeentelijke huisvesting (medewerkers en raad) toegevoegd. Dit vanwege de samenhang en het belang van huisvesting bij de organisatieontwikkeling

1.4 Proces: de aanpak en fasering van het ontwikkeltraject

Het GMT en teamleiders hebben gezamenlijk vastgesteld dat het nodig was eerst verdiepend te verkennen welke ontwikkelopgave de ambtelijke organisatie precies heeft en aan de hand daarvan af te wegen welke organisatiestructuur daarbij helpend kan zijn. Hiertoe hebben we ons laten bijstaan door twee externe, onafhankelijke partijen. De aanpak van de organisatieontwikkeling is voorzien in twee sporen en twee fasen. (Zie figuur 1.)



Figuur 1: Infographic 'Route du soleil' met zes ontwikkelthema's

Spoor 1. Effectief leiderschap: Doel van dit spoor is te werken aan een goed functionerend managementteam bestaande uit GMT-leden en teamleiders in samenspel met de medewerkers. De inhoud en het proces om tot de agenda te komen, vormen tegelijkertijd het oefenmateriaal om het leiderschap te ontwikkelen. Het betrekken en horen van medewerkers stond centraal gedurende de eerste fase. De opdracht in dit spoor gaat over het formuleren van de opgaven in een ontwikkelagenda.

Spoor 2. Koers voor inrichting organisatieontwikkeling (visie, kernwaarden, besturingsfilosofie², structuur): Deze visie is de basis en bepaalt de randvoorwaarden voor de uitvoering van de ontwikkelagenda. Hierin wordt ook invulling gegeven aan de structuur- en organisatiewijzigingen die nodig zijn om te kunnen werken aan een toekomstbestendige ambtelijke organisatie. Beide sporen worden uitgevoerd in twee fasen.

Fase 1: gaat over het verkennen van de opgaven en het bepalen *wat* er nodig is om de organisatie toekomstbestendig te maken.

- **Spoor 1** is gestart in september 2023 en leidt tot een Ontwikkelagenda voor besluitvorming in juli 2024.
- Binnen **spoor 2** wordt het Organisatievisiedocument opgeleverd voor besluitvorming. Dit is gestart in februari 2024 en heeft geleid tot voorliggend document.

Fase 2: gaat over implementatie en stapsgewijze realisatie van de ambitie. In fase twee komen de beide sporen samen en krijgen ze uitwerking in een programma met ontwikkellijnen gestoeld op de ontwikkelagenda.

² Een besturingsfilosofie is de wijze waarop het bestuur een organisatie wil aansturen. De besturingsfilosofie beschrijft de basisnormen en waarden waarmee de organisatie de missie, visie en strategie wil waarmaken. Op basis van de besturingsfilosofie wordt het besturingsmodel van de organisatie ingericht. Het maakt transparant wat anderen van het bestuur mogen verwachten.

Hoofdstuk 2.

Welke inzichten heeft het traject tot nu toe opgeleverd?

2.1 Inzichten spoor 1: Ontwikkelagenda

Hieronder worden per thema de belangrijkste inzichten gedeeld. Deze inzichten zijn opgehaald uit de gesprekstafels met medewerkers en de sessies met teamleiders en het GMT. In "De Ontwikkelagenda" - deze is toegevoegd als bijlage bij dit document - is een uitgebreide weergave terug te lezen van de ontwikkelthema's en wat daarin nodig is vanuit het perspectief van medewerkers en management.

1. Dienstverlening: Dit thema gaat over onze dienstverlening aan inwoners en ondernemers. Er gaat veel goed in onze dienstverlening. De waardering van onze diensten binnen het sociaal domein worden bijvoorbeeld al jarenlang onverminderd op ruim voldoende beoordeeld. Op onderdelen kan het echter beter. Met name op gebied van de fysiek/ ruimtelijke vragen (o.a. vergunningenprocedures) en het directe contact ('terugbellen') zien wij kansen voor verbetering. Daar waar voor corona alle diensten met ruim voldoende of goed werden beoordeeld, zien we deze beoordeling dalen. Ook onze medewerkers ervaren dat er een andere situatie is ontstaan na de pandemie. Het thuiswerken heeft impact op het samenwerken en onze bereikbaarheid. Daarnaast leidt de krapte op de arbeidsmarkt ook bij ons tot meer dan gemiddeld vertrek van collega's en een langer dan gemiddelde duur voor het vervullen van vacatures. Vertrek van medewerkers leidt ook tot vermindering van kennis van werkprocessen en routines in samenwerking. Dit is van invloed op de kwaliteit van onze dienstverlening. We horen vaker van inwoners dat ze ontevreden zijn, we zien dat ze eerder op het bestuur afstappen om zaken sneller voor elkaar te krijgen. Medewerkers vragen aandacht voor heldere

servicenormen en aansturing hierop. In het fysieke domein is dit jaar de Omgevingswet ingevoerd. Net als bij de decentralisaties in het sociaal domein vraagt dit een periode van transitie en transformatie om toe te werken naar meer maatwerk en balans tussen het benutten en beschermen van de leefomgeving. Het stapsgewijs transformeren van ons beleid en onze werkprocessen dient de komende jaren aandacht te krijgen.

2. Bestuurlijk - ambtelijk samenspel: Dit thema gaat over hoe de ambtelijke organisatie en het (politieke) bestuur met elkaar samenwerken. De medewerkers zijn tevreden met de 'korte lijnen' in de onderlinge samenwerking en waarderen de benaderbaarheid en betrokkenheid van het bestuur. Het overgrote deel ervaart vertrouwen van het bestuur in de expertise van de ambtenaren. Op punten is er de wens om de samenwerking te verbeteren. De ambities van de politiek en bestuur worden soms onvoldoende getoetst op wat haalbaar is. Integrale afstemming tussen de organisatie en bestuur kan beter. Dit gaat over ambities of beleidskeuzes en over het willen oplossen van individuele casussen van inwoners. Ook worden meer sparren aan de voorkant en samen optrekken in aanloop naar de verkiezingen genoemd als verbeterpunten. Verder zien medewerkers dat de complexe materie in de stukken soms lastig te doorgronden is voor raadsleden. Ze vragen zich af wat zij hierin kunnen betekenen. Er is minder ruimte voor informele presentaties en gesprekken om technische vragen te stellen en te beantwoorden. Verder wordt genoemd dat politieke sensitiviteit beter kan bij onderdelen binnen de organisatie. Het ambtelijk vakmanschap hierop versterken en het meer bieden van (loyaal) tegenspraak kan helpen.

3. Samenwerken en samen leren: Een lerende organisatie is een organisatie die bewust gericht is op het vergroten en met elkaar verbinden van het leren en het leervermogen van medewerkers, groepen en de organisatie als geheel. Onze medewerkers ervaren te weinig ruimte en facilitering om professioneel samen te werken en samen te leren door kennis te delen en de processen samen werkend te maken. Medewerkers ervaren dat de krappe bezetting hier een knelpunt is: het borgen van kennis is een uitdaging wanneer medewerkers vertrekken en nieuwe medewerkers onvoldoende worden ingewerkt. Ook wordt het werk vaak door éénpitters gedaan. Dit is kwetsbaar voor de continuïteit en leidt ertoe dat medewerkers alle tijd en aandacht moeten geven aan de uitvoering van de taak. Ze komen nauwelijks toe aan van en met elkaar leren. Er is een breed gevoelde wens om meer tijd te nemen voor het vergroten van zowel het individueel vakmanschap als dat van de organisatie als geheel.

4. Wendbaarheid, flexibiliteit en innovatie: Het kunnen inspelen als organisatie op grote maatschappelijke ontwikkelingen, daar gaat dit thema over. Wendbaar gaat daarbij over het kunnen inspelen op de continue veranderingen in onze samenleving. Flexibel gaat over de manier waarop wij dit doen als organisatie. Bijvoorbeeld via opgavegericht of projectmatig werken. Innovatie gaat over het lef en vermogen om je ideeën om te zetten in een experiment. Durven experimenteren dus. Medewerkers geven terug dat ze de gesprekstafels en de zorgvuldigheid in de gesprekken aan de tafels erg fijn vinden. Dergelijke gesprekken helpen ons om in gesprek te komen over hoe te innoveren en toekomstbestendig te zijn. Er is veel creativiteit en er zijn mooie voorbeelden van innovaties die worden toegepast in

teams. Die voorbeelden kunnen meer gedeeld worden. Wij zijn soms te bescheiden en dragen onze innovaties niet zo uit naar buiten. Het beter inrichten van de organisatie en processen is nodig om meer verbinding, wendbaarheid en flexibiliteit mogelijk te maken. Hiervoor is het nodig dat de ICT-systemen en andere hulpmiddelen op orde zijn en dat er op alle vlakken integraal wordt gedacht en gewerkt. Ruimte geven (door bestuur en management) aan wendbaarheid en innovaties vraagt ruimte en vertrouwen om iets uit te proberen om ervan te leren. Medewerkers ervaren op dit moment een beperkte wendbaarheid. Zo wordt er nog te weinig gebruik gemaakt van het analyseren van bestaande data en wordt data niet gebruikt voor sturing of beleidsontwikkeling. Er is te weinig kennis over wat er mogelijk is en te weinig tijd om te leren en ontdekken. Een goed voorbeeld hiervan is het gebruik van artificiële intelligentie. Wat kan/mag je er mee en wat zijn er de voor- en nadelen van? Voor veel medewerkers is dit nog een blinde vlek terwijl deze ontwikkelingen - in de laatste twee jaren - razendsnel gaan.

5. Interne organisatie: Dit thema is toegevoegd na agendering door de medewerkers tijdens de eerste gesprekstafels. Dit thema staat voor het op orde krijgen van interne processen in de organisatie zodat medewerkers voldoende ondersteuning en uitrusting krijgen om het verschil te maken in hun werk. Het gaat om het professionaliseren van de bedrijfsvoeringsfuncties van de gemeente, maar ook bijvoorbeeld om de vraag hoe samen processen worden beschreven en beheerd en hoe we met elkaar communiceren. Er is sprake van een zekere ambivalentie als het gaat om de krappe bemensing. Aan de ene kant is er trots onder de medewerkers over het feit dat de organisatie zo

veel bereikt met weinig fte's en aan de andere kant is er onvrede over de hoge werkdruk en de ongunstige omstandigheden waaronder soms gewerkt wordt. Medewerkers vragen aandacht voor het op orde brengen van de ambtelijke organisatie. De interne bedrijfsvoering is in de ogen van medewerkers de laatste jaren meer onder druk komen te staan. Door een steeds krapper wordende bezetting, vertrekkende en nieuwe medewerkers en door focus op de afdelingen, teams en resultaten is er minder aandacht geweest voor elkaar en het functioneren als één organisatie. Dit heeft de binding tussen medewerkers en organisatie verminderd en medewerkers meer gericht op hun team en hun afdeling en hun klant. Er is onduidelijkheid over proceseigenaarschap, te weinig aandacht voor strategisch HR-beleid en voor het goed ontvangen en inwerken van nieuwe collega's. Ook is er te weinig aandacht voor en sturing op houding & gedrag. En er is sprake van inefficiëntie in besluitvorming bij het maken van samenwerkingsafspraken. Afspraken worden niet altijd nagekomen (zonder duidelijke communicatie) en het elkaar aanspreken daarop is ingewikkeld geworden.

6. Leiderschap: Medewerkers geven aan in belangrijke mate tevreden te zijn over de samenwerking met hun teamleider als direct aanspreekpunt. Er wordt wel geconstateerd dat er grote verschillen zijn in beschikbaarheid van de teamleider voor de individuele medewerker. Er is ook veel wisseling geweest in de bemensing van de teamleidersfuncties, ongeveer de helft van hen werkt korter dan vier jaar bij de gemeente. Sommige teamleiders hebben een veel te

groot team om persoonlijk aandacht aan medewerkers te kunnen geven. Maak behapbare teams is hun oproep. Ook de bemensing van de managementtop is veranderd in de laatste jaren. Sinds een kleine twee jaar is er een Gemeentelijk Management Team, bestaande uit de afdelingshoofden en de gemeentesecretaris. Daarmee hebben de afdelingshoofden een extra rol ten opzichte van de oude situatie. Nu dragen ze verantwoordelijkheid voor de gehele organisatie en dat vraagt meer van hen. Hierdoor zijn ze in de beleving van medewerkers meer op afstand van de teams komen te staan. Medewerkers vragen nadrukkelijk aandacht voor het beheersen van werkdruk. Er is hulp van de leiding nodig (bestuur, GMT en teamleiders) om de werkdruk aanvaardbaar te maken. Hiervoor is de metafoor van de "boekenplank" gebruikt. Het stapelen van acties en prioriteiten is niet lang vol te houden. Als er te weinig handjes zijn, steeds een keuze maken van wat er van de "boekenplank" af kan. Dit vraagt om prioriteren en vaker nee durven zeggen.

Kort samengevat verwachten de medewerkers aandacht van de leiding, sturing en bijsturing, duidelijke communicatie en duidelijkheid over rollen en verantwoordelijkheden.

2.2 Inzichten Spoor 2: verkenning toekomstbestendigheid gemeentelijke organisatie

In het komen tot een visie op onze organisatie hebben we ons laten begeleiden door Haagse Beek. Op 10 juli jl. heeft Haagse Beek het rapport 'Bouwen langs lange lijnen' opgeleverd. Hierin zijn de uitkomsten en aanbevelingen opgenomen van hun analyse op onze gemeente. Ook is er een bestuurlijke ambitie opgenomen. De bevindingen zijn tot stand gekomen door gesprekken en interviews met zowel medewerkers als College, raadsleden en (regionale) partners. Daarnaast heeft Haagse Beek vanuit haar expertise een voorstel tot inrichting van de organisatie gedaan. Hieronder worden de aanbevelingen van Haagse Beek kort toegelicht. Verdiepende toelichting is te lezen in het rapport dat is bijgevoegd.

1. Groei van de gemeente vraagt om ontwikkeling van de organisatie

Haagse Beek geeft aan dat er sprake is van een ontwikkelachterstand bij de gemeentelijke organisatie die soms kenmerken vertoont van verwaarlozing. Deze achterstand betreft een onvoldoende inrichting en facilitering, maar gaat nadrukkelijk ook over gedrag. Deze situatie maakt de organisatie kwetsbaar en vraagt professionalisering, een nieuwe vorm van zakelijkheid en duidelijkere samenwerkingslijnen. Wel is besef nodig dat het tijd kost voordat een organisatie en haar medewerkers daarvan zijn hersteld.

2. Groei van de gemeente vraagt om ontwikkeling van het bestuur

Een doorontwikkeling van een ambtelijke organisatie vraagt om politici én bestuurders die dat ook doen. Organisatie, college en gemeenteraad vormen één systeem. De organisatieontwikkeling vraagt ambtelijk én

bestuurlijk verantwoordelijkheid nemen voor de te zetten stappen. Dit vanuit respect voor wederzijdse verantwoordelijkheden en bevoegdheden en rolzuiverheid. Voor een optimaal bestuurlijk-ambtelijk samenspel zijn heldere verwachtingen en elkaar daarop aanspreken een noodzakelijke voorwaarde. Van belang is dat de gemeente duidelijke keuzes maakt en die voor langere termijn beschrijft. Daartoe dienen in de opmaat naar de gemeenteraadsverkiezingen in 2026 ambtelijk keuzes te worden voorbereid en voorgelegd.

3. Visie met behoud van authenticiteit

Een grote kracht van de gemeente is het werken vanuit korte lijnen, met loyale medewerkers die elkaar snel weten te vinden. Hierom is het van belang dat de verzakelijking die nodig is wel gepaard gaat met behoud van de authenticiteit. Houd de loyaliteit die van nature in de organisatie aanwezig is vast, want daarin schuilt de kracht van de gemeente.

4. Achterstand in formatie en bezetting

Er is een structureel tekort aan personeel. De formatie van de gemeente Pijnacker-Nootdorp en de bezetting is niet op orde en bedreigt het functioneren van de gemeente. De formatie van Pijnacker-Nootdorp is substantieel kleiner dan van vergelijkbare gemeenten. Het percentage vacatures (6%) en het ziekteverzuim (11%) zijn hoog. Ook het onvoldoende vasthouden van nieuw aangetrokken medewerkers is zorgelijk. Gebaseerd op een formatie (2023) van 427 fte moeten elk jaar naar schatting 100 vacatures worden vervuld om de huidige bezetting op peil te houden als gevolg van verloop en verzuim. Deze situatie vraagt om rigoureuze maatregelen en een projectmatige aanpak.

5. Achterstand bedrijfsvoering

De beoogde organisatieontwikkeling kan niet zonder een goed functionerende bedrijfsvoering. Deze is in velerlei opzicht niet op orde. Er dient een ontwikkelagenda voor de gehele bedrijfsvoeringsfunctie te worden opgesteld aan de hand waarvan wordt besloten over agendering en prioritering. Ook de strategische adviesfuncties dienen verder te worden versterkt. De organisatie moet een visie ontwikkelen op noodzaak, rol en taken van strategisch advies. Dit vraagt agenderen, prioriteren en capaciteit organiseren. Neem hier de tijd en zorgvuldigheid voor.

6. Integraal sturen

Sturen op integraliteit is de kern om te komen tot een aanpak op opgaven die vanuit gezamenlijkheid dienen te worden opgepakt. Dit vraagt werken in multidisciplinaire projectteams en het goed borgen van opdrachtnemer-opdrachtgeverschap. Tegelijkertijd moeten er ook politiek-bestuurlijke keuzes gemaakt worden. Ambtelijk is het van belang inzichtelijk te maken wat er mogelijk is qua capaciteit en middelen. Hiervoor is sturingsinformatie en inzicht in data cruciaal.

7. Structuur

Veel taken zijn belegd bij teams/ afdelingen waarvan niet duidelijk is waarom deze nu juist daar zijn gepositioneerd, terwijl de organieke plek wel die vragen oproept. Dit leidt tot onduidelijkheid en onvoldoende transparantie. Inmiddels zijn binnen de bestaande structuur oplossingen en 'workarounds' bedacht. Dit biedt echter geen duurzame oplossing. Het onderbrengen van beleid in één afdeling kent voor- en nadelen: de bestuurlijke hectiek zit voor de uitvoerende afdelingen meer op afstand, tegelijkertijd kan samenwerking tussen beleid en uitvoering worden

bemoeilijkt. In de huidige organisatie spelen de nadelen van de aparte positionering van Beleid de organisatie parten en komen potentiële voordelen onvoldoende tot z'n recht. Haagse Beek beveelt aan de huidige zeven afdelingen onder te brengen in drie organisatieonderdelen, waarbij uitvoering en beleid worden samengevoegd. Er is gekozen voor drie domeinen omdat dit een logische en gangbare werkwijze is, met een overzichtelijke besturingsstructuur. Bestaande processen die 'proven concept' zijn, dienen in deze nieuwe structuur op organisatieniveau te worden geborgd. Van belang is zo veel mogelijk keten-verwante taken bij elkaar te organiseren. Grote opgaven, projecten en programma's worden ondergebracht in een apart in te richten organisatieonderdeel.

8. Rol teamleiders

De teamleiders spelen als meest nabije leidinggevende voor medewerkers een cruciale rol bij de dagelijkse aansturing en als rolmodel/ cultuurdrager. In sommige gevallen zijn er teamleiders die teams aansturen van 35 à 40 medewerkers. Dit aantal medewerkers staat niet in verhouding tot de aandacht die medewerkers (mogen) vragen en is niet in verhouding tot de 'span of support' van teamleiders. De omvang van teams dient nadrukkelijk kleiner te zijn, opdat teamleiders in staat worden gesteld hun verantwoordelijkheid in te vullen. Deze belangrijke taak van teamleiders staat onder druk, ook omdat de aandacht van hen uitgaat naar de taken die zich richten op onderlinge afstemming. Dat betekent dat het aantal teamleiders dient te worden uitgebreid. Daarnaast is de rol van teamleider onvoldoende duidelijk/ uitgekristalliseerd in het bredere sturingsvraagstuk. Daartoe dienen teamleiders beter te worden gepositioneerd en ingezet en is er een afstemmingsoverleg tussen teamleiders onderling nodig.

Hoofdstuk 3. Organisatievisie en structuur

Alle opbrengsten uit het traject van 'Route du soleil' leiden tot de conclusie dat er sprake is van een breed onderkende ontwikkelopgave waaraan gewerkt moet worden om de ambtelijke organisatie toekomstbestendig te maken. De veranderingen zijn nodig in zowel onze wijze van samenwerking, houding en gedrag, als ook in de wijze van sturing en inrichting. In dit hoofdstuk wordt ingegaan op hoe we omgaan en invulling geven aan alle bevindingen en aanbevelingen. Ook bevat dit hoofdstuk een uitwerking van de doelen waaraan we gaan werken om te komen tot de nodige ontwikkeling.

3.1 Waar gaan we aan werken en wat willen we daarmee bereiken?

1. Een **heldere visie** op onze organisatie: wij formuleren een missie, visie, kernwaarden en besturingsfilosofie die samen richting geven aan ons handelen. Hiermee maken we helder vanuit welke visie en ambitie we werken en welke kernwaarden wij belangrijk vinden en uitdragen in ons werk. Voor medewerkers maken we daarmee duidelijk welk gedrag van hen wordt verwacht. Voor leidinggevendenden wordt daarmee duidelijk waarop zij moeten sturen in de komende jaren. Het "levend" maken van de visie in de praktijk is een belangrijke pijler in de ontwikkeling van de organisatie de komende jaren.
2. Een **overzichtelijke organisatiestructuur** die helderheid biedt: een heldere inrichting van de organisatie schept duidelijkheid voor integrale sturing door het topmanagement en teamleiders. We zijn ons ervan bewust dat iedere keuze voor een structuur voor- en nadelen kent.

De insteek is een indeling te kiezen die de huidige nadelen kan helpen oplossen en het organiseren van samenhang en integraliteit in de werkzaamheden bevordert. Het streven daarbij is de huidige kracht van de teams zo goed mogelijk te waarborgen. De opdracht aan de leiding wordt verduidelijkt en expliciet gemaakt op het dragen van verantwoordelijkheid voor het functioneren als één organisatie en het zorgen dat de teams vanuit samenhang de beste prestaties kunnen neerzetten. De betrokkenheid en bevologenheid van onze medewerkers kan zo het beste tot zijn recht komen.

3. **Professionaliseren** van onze organisatie: de zes thema's uit de ontwikkelagenda worden vertaald in een meerjarig programma waarlangs we gaan werken aan de professionalisering van de organisatie. Het levend maken van de visie en de kernwaarden wordt onderdeel van de ontwikkeling. De ontwikkeling van een organisatie is niet een kwestie van acties uitvoeren en afvinken. Van essentieel belang is dat wij leren hoe in de praktijk beter samen te werken en welke houding en gedrag daarbij helpend is en verwacht mag worden. Ook hierin zullen wij de lijn hanteren van **begrijpen wat er nodig is, leren door te doen en verankeren van het geleerde in onze manier van werk**. Aandacht voor houding en gedrag is hierin onmisbaar. Zo bouwen wij aan een nieuwe leercultuur die past bij de authenticiteit van onze organisatie. Over processen, werkwijze en de P&C-cyclus gaan wij concrete afspraken maken die wij in de praktijk gaan uitvoeren.

Betrokkenheid van onze medewerkers is ook nodig bij de implementatie en verdere invulling van de ontwikkelagenda. De gesprekstafels zullen vaker worden georganiseerd om ideeën, kennis en kunde van alle collega's

te benutten. Daarmee zijn zij ook in de gelegenheid om mede inhoud en vorm te geven aan de organisatieontwikkeling.

Als onderdeel van het professionaliseren zullen wij verder werken aan leiderschapsontwikkeling zodat de top van de organisatie en het middenkader gezamenlijk de organisatie kunnen leiden en verder brengen. Leiderschap ontstaat in de interactie tussen mensen en vereist wederzijds vertrouwen, open communicatie en respect voor elkaar en elkaars rol. Door hier bewust aan te werken, wordt het mogelijk om effectief leiderschap te creëren binnen de organisatie. Bij het professionaliseren hebben we ook aandacht voor het anders organiseren van het ambtelijk-bestuurlijk samenspel. Met de recentelijk vastgestelde nieuwe inrichting van de stafoverleggen is hier al een start mee gemaakt

4. Wij willen een **efficiënte en effectieve organisatie** zijn: we gaan werken aan meer balans tussen efficiëntie (kosten) en aandacht voor effectiviteit (impact) van de organisatie. De huidige organisatie is sterk gericht op kostenefficiëntie. Dit heeft geleid tot achterstanden in professionalisering en bedrijfsvoering. Om effectief te blijven, is een evenwichtiger balans tussen efficiëntie en effectiviteit nodig. Eén van de manieren om deze balans te onderzoeken is dat we een visie gaan ontwikkelen op hoe wij op een verantwoorde wijze gebruik kunnen maken van de nieuwe technologische ontwikkelingen zoals artificiële intelligentie (A.I.). Hierbij kijken we naar de wijze waarop technologie onze efficiëntie en effectiviteit kan vergroten. Om bewust te wegen waarvoor wij de A.I. ontwikkelingen wel en niet inzetten, gaan wij de voor- en nadelen voor de verschillende toepassingen en de ethische dilemma's daarbij in beeld brengen.

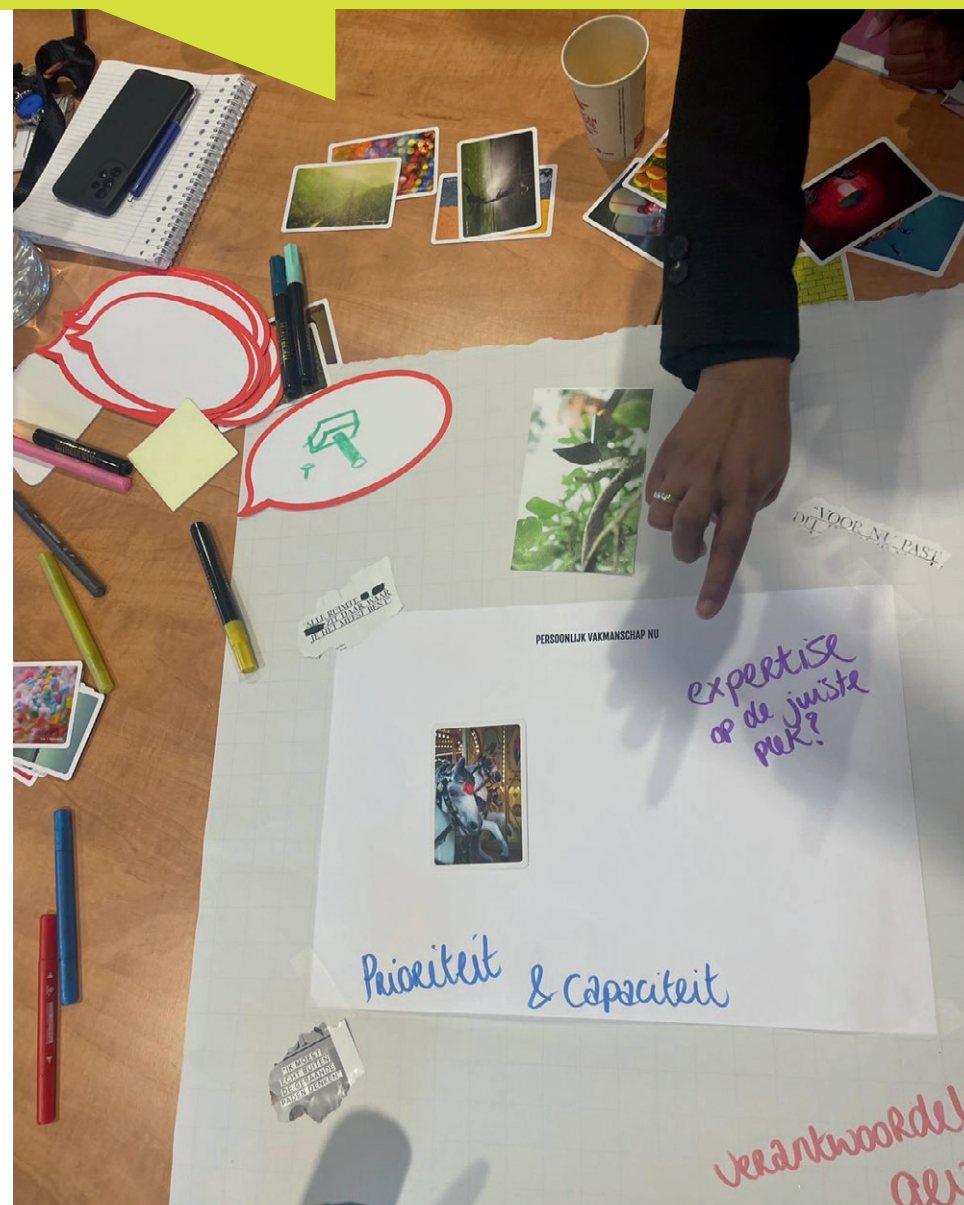
Naast het werken aan verdere professionalisering van de gehele organisatie, stellen wij in overleg met het bestuur en de raad een plan op waarin wij het aantal fte verantwoord laten groeien in stappen voor de korte, middellange en lange termijn. Voor de korte termijn prioriteren wij de belangrijkste knelpunten om de basis op orde te brengen: bezettingsgraad verhogen en het verminderen van kwetsbaarheid van teams die zwaar onderbezet zijn krijgen als eerste aandacht. Een belangrijke randvoorwaarde voor organisatieontwikkeling en toekomstbestendigheid is gestage groei van de ambtelijke organisatie om gesteld te staan voor de huidige en toekomstige ambitie van het bestuur. Per domein gaan wij verder onderzoeken wat er nodig is om de opgaven en politiek-bestuurlijke ambities te kunnen realiseren en de kwetsbaarheid van de éénpitterfuncties te verminderen. Het invullen van de **hernieuwde balans tussen 'ambities-mensen-middelen'** voor de langere termijn, zal eveneens geagendeerd worden voor het gesprek tussen het nieuwe college en de ambtelijke organisatie na de verkiezingen in het voorjaar van 2026. Hiertoe stelt de organisatie een voorbereidend dossier op. In het dossier worden de ontwikkelingen en (politieke) keuzes per domein in beeld gebracht die nodig zijn te agenderen en waar politieke weging noodzakelijk is.

5. Versterken van de **dienstverlening en klantgerichtheid**: Dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers is een belangrijke kerntaak. We ontwikkelen een nieuwe visie op (digitale) dienstverlening en brengen die in lijn met de visie op de organisatie, de ambities en de beschikbare middelen.

6. **Visie op huisvesting:** we stellen een visie op de huisvesting van de ambtelijke organisatie en de gemeenteraad op. Daarin worden scenario's onderzocht om te komen tot toekomstbestendige huisvesting in relatie tot de organisatieontwikkeling en wat er nodig is voor dienstverlening aan onze inwoners en ondernemers.

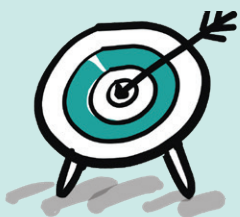
7. We gaan werken aan onze **langetermijnstrategie**: Onze huidige strategische adviseurs worden te vaak ingezet voor het oplossen van problemen in "de waan van de dag" of voor het trekken van complexe programma's of projecten die niet in de lijn belegd kunnen worden. Meer vooruitkijken om beter en sneller in te spelen op de ontwikkelingen van morgen is noodzakelijk en dient voldoende aandacht te krijgen.

We gaan hier bewust meer ruimte voor maken om te zorgen dat we vooruitkijken en tijdig inspelen op de ontwikkelingen in de samenleving. Programmamanagement van complexe of grote projecten wordt binnen concernstaf geborgd, maar niet meer standaard in de functie van de strategen.



3.1 Missie, visie en besturingsfilosofie

Onze missie en visie vormen het fundament van onze organisatie en zijn leidend voor de wijze waarop de organisatie wordt ingericht én doorontwikkeld. De kernwaarden en de besturingsfilosofie geven verder richting aan het handelen van ons bestuur, leidinggevend en medewerkers. Deze zijn vertaald naar kernwaarden en gedrag dat we mogen verwachten. Ze zijn - als het ware - het DNA van onze organisatie.



Missie

De gemeente Pijnacker-Nootdorp werkt met betrokken en bevlogen medewerkers aan de leefbaarheid, welzijn en welvaart van de samenleving. Door een betrouwbare partner te zijn die samenwerkt met inwoners, ondernemers, lokale en regionale partners voegen wij waarde toe. Samen maken we van Pijnacker-Nootdorp een gemeente waar het fijn is om te wonen, werken en recreëren.



Visie

We zijn een toegewijde organisatie die lef heeft en vol trots en met plezier goed werk levert. We zijn benaderbaar, luisteren actief, en nemen verantwoordelijkheid.



Kernwaarden

1. **Betrouwbaar:** We handelen zichtbaar vanuit betrokkenheid en betrouwbaarheid. We nemen verantwoordelijkheid voor wat wij doen, komen onze afspraken na en bouwen aan vertrouwen.
2. **Klantgericht:** We passen ons snel aan en zijn flexibel. Wij werken waardegedreven aan professionele dienstverlening voor onze inwoners en ondernemers
3. **Transparant:** We communiceren duidelijk en maken onze processen en beslissingen inzichtelijk voor iedereen.
4. **Omgevingsbewust:** We houden rekening met maatschappelijke ontwikkelingen en de behoeften van inwoners en ondernemers. We wegen het gemeenschappelijk belang en het belang van individueel maatwerk zorgvuldig af.

Besturingsfilosofie: de besturingsfilosofie verwoordt drie uitgangspunten die sturing geven aan onze interactie zowel intern als met de onze omgeving.



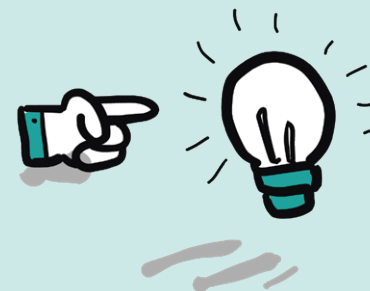
Luisteren als basishouding

Horen en gehoord worden vormen altijd de basis voor ons gesprek. Door oprecht en begripvol te luisteren kunnen we oplossingen vinden en systemen en processen werkbaar maken. Bij horen en gehoord worden is vrijmoedig spreken onmisbaar.



Professioneel samenwerken

Samenwerken zien wij als de sleutel om waarde toe te voegen aan de dienstverlening aan onze samenleving. Bestuur en organisatie zijn professionele partners van organisaties met wie wij samenwerken. We investeren in onderlinge **relaties** én **resultaat**.



Toekomstgericht denken

De maatschappij verandert en wij veranderen mee. Wij werken aan onze **wendbaarheid** en **flexibiliteit** en durven te experimenteren en te innoveren. We ontwikkelen ons in het behendig verdelen van de aandacht tussen het **hier en nu** en **de toekomst**.

3.2 Ambitie College van B&W

Ook het College van B&W heeft op basis van alle inzichten en input een ambitie geformuleerd:

- Voor de lange termijn: een professionele organisatie die waardegedreven vóór en mét de samenleving werkt aan de lokale ambities en opgaven die het bestuur formuleert.
- Een organisatie die effectief en coöperatief samenwerkt en beweegt in de regionale netwerken om de belangen van de gemeente en haar gemeenschap te vertegenwoordigen.
- Een organisatie die goed kan schakelen tussen wat er hier en nu nodig is en antwoord geeft op de vragen van inwoners en ondernemers en voldoende stil staat om vooruit te kijken op wat er speelt en wat dat betekent voor de toekomst. Het vooruit kijken faciliteert het bestuur en de lokale politiek om de mogelijke opgaven tijdig te agenderen en daarop een politiek antwoord te formuleren.

Het college ervaart in de gemeentelijke organisatie een Pijnacker-Nootdorp-gevoel. Je werkt bij de gemeente met hoofd, hart en handen. Dat is veel waard en moeten we met elkaar vasthouden. Tegelijkertijd vraagt de omgeving waarin de gemeente opereert continue doorontwikkeling, van organisatie, college en raad gezamenlijk. Het college onderkent ook dat meer duidelijkheid nodig is voor medewerkers. De teams moeten worden versterkt. Het ziekteverzuim en het verloop moeten omlaag. Het personeelsmanagement moet worden versterkt, ook op strategisch niveau. Hierbij is er aandacht voor strategische personeelsplanning en aansturing daarop. De organisatiestructuur dient te worden aangepast om de aansturing duidelijker te organiseren. Tijdens deze aanpassingen blijft de winkel open, we voorkomen dat we alleen intern gericht bezig zijn. Integraal kijken naar beleidsvraagstukken is van belang met langetermijndoelstellingen die in concrete acties worden omgezet.

3.3 Organisatiestructuur

De veranderingen die nodig zijn in de organisatie vragen om een andere inrichting en sturing. Uit zowel spoor 1 als spoor 2 komt een aantal aanbevelingen ten aanzien van een herinrichting naar voren. In deze paragraaf wordt een nieuwe structuur voorgesteld en toegelicht vanuit welke uitgangspunten deze vernieuwde inrichting tot stand komt.

Uitgangspunten voor de inrichting van de organisatiestructuur:

1. Beleid en uitvoering dicht bij elkaar en integrale aansturing binnen één domein. Hiermee wordt de eindverantwoordelijkheid voor het resultaat van de samenwerking binnen het domein geplaatst onder één leiding.
2. De domeinverantwoordelijke directeuren vormen samen met de gemeentesecretaris het directieteam, samen zijn zij verantwoordelijk voor het functioneren van de gemeentelijke organisatie als één geheel.
3. De domeinverantwoordelijke directeuren zijn integraal verantwoordelijk voor het functioneren van een domein en voor de integrale samenwerking over domeinen heen. Zijn dus eindverantwoordelijk voor zowel het functioneren van het eigen domein als de gehele organisatie.
4. Vakgerichte functies worden geborgd binnen het domein (zoals vakjuristen, kwaliteitsmedewerkers gericht op het primaire proces).
5. De teams worden op basis van de samenhang in hun werkzaamheden geplaatst in het domein dat het beste past en het meest logisch is, gezien de aard van de werkzaamheden/ werkprocessen.
6. De domeinen gaan een stafbureau inrichten om de aansturing te faciliteren en de domeindirecteuren en collega's in het domein te ondersteunen bij hun werk.
7. De faciliterende functies worden bij elkaar geconcentreerd in het domein Bedrijfsvoering. Dit zorgt voor een organisatiebrede, uniforme facilitering van het management en medewerkers. Faciliterende kennis en kunde worden geborgd en beschikbaar gesteld voor de gehele organisatie. Hierbij is aandacht voor kwaliteitsmanagement en het beheer van processen. Dit bevordert de samenwerking tussen en over de domeinen heen, het van elkaar leren en het toepassen van 'best practices'.
8. Facilitaire diensten onder één verantwoordelijkheid: in de huidige situatie zijn de taken die gaan over facilitair management op gebied van de huisvesting van de ambtelijke organisatie en raad belegd in verschillende teams en bij verschillende afdelingen. Daarbij is het zo dat vooral de beheer- en onderhoudstaken aandacht krijgen. Het (strategische) beleid en langeretermijnperspectief is niet belegd. Gevolg hiervan is dat er niet tijdig voorstellen worden uitgewerkt over de mogelijke huisvestingsopgave voor de lange termijn.
9. Een geborgde ketenaanpak voor Vergunningen, Toezicht en Handhaving (VTH). In de huidige situatie is het werk verdeeld over twee afdelingen in verschillende teams. In de praktijk is gebleken dat nauwere samenwerking vanuit één aansturing nodig is.
10. Publiekszaken herkenbaar maken als een belangrijk taakgebied voor de gemeente en haar inwoners. Het taakgebied levert eerste lijnsdienstverlening en dient zichtbaar gepositioneerd te worden onder één aansturing. Alle publieke diensten vallen hieronder, inclusief het KCC. Ieder domein is verantwoordelijk voor tweedelijns dienstverlening en dient hiervoor bereikbaarheid en beschikbaarheid te organiseren binnen de teams.

11. Het advies van Haagse Beek over de organisatiestructuur wordt niet op alle punten overgenomen. Het apart organiseren van het programma- en projectmanagement in een sub-domein lijkt in de huidige situatie onnodig en onhaalbaar. Er is allereerst een sturing nodig die zich richt op meer integraliteit en heldere sturingslijnen. Gezien de noodzaak om deze basis eerst op orde te brengen en de krapte in mensen en middelen wordt vooralsnog niet gekozen voor het apart positioneren van een dergelijk domein. Daarnaast is de omvang van de organisatie en de programma's en projecten zodanig overzichtelijk dat een sub-domein op dit moment niet gaat leiden tot meer efficiëntie in de werkwijze. Om toch invulling te geven aan het advies van centrale regie en programmamanagement buiten de domeinen te positioneren, wordt voorgesteld de regie op dergelijke projecten te beleggen bij de afdeling Concernstaf. Dit vraagt wel een extra investering, aangezien deze functie naast de huidige strategische functie wordt gepositioneerd. Strategen hebben immers de taak zich te richten op de lange termijn.

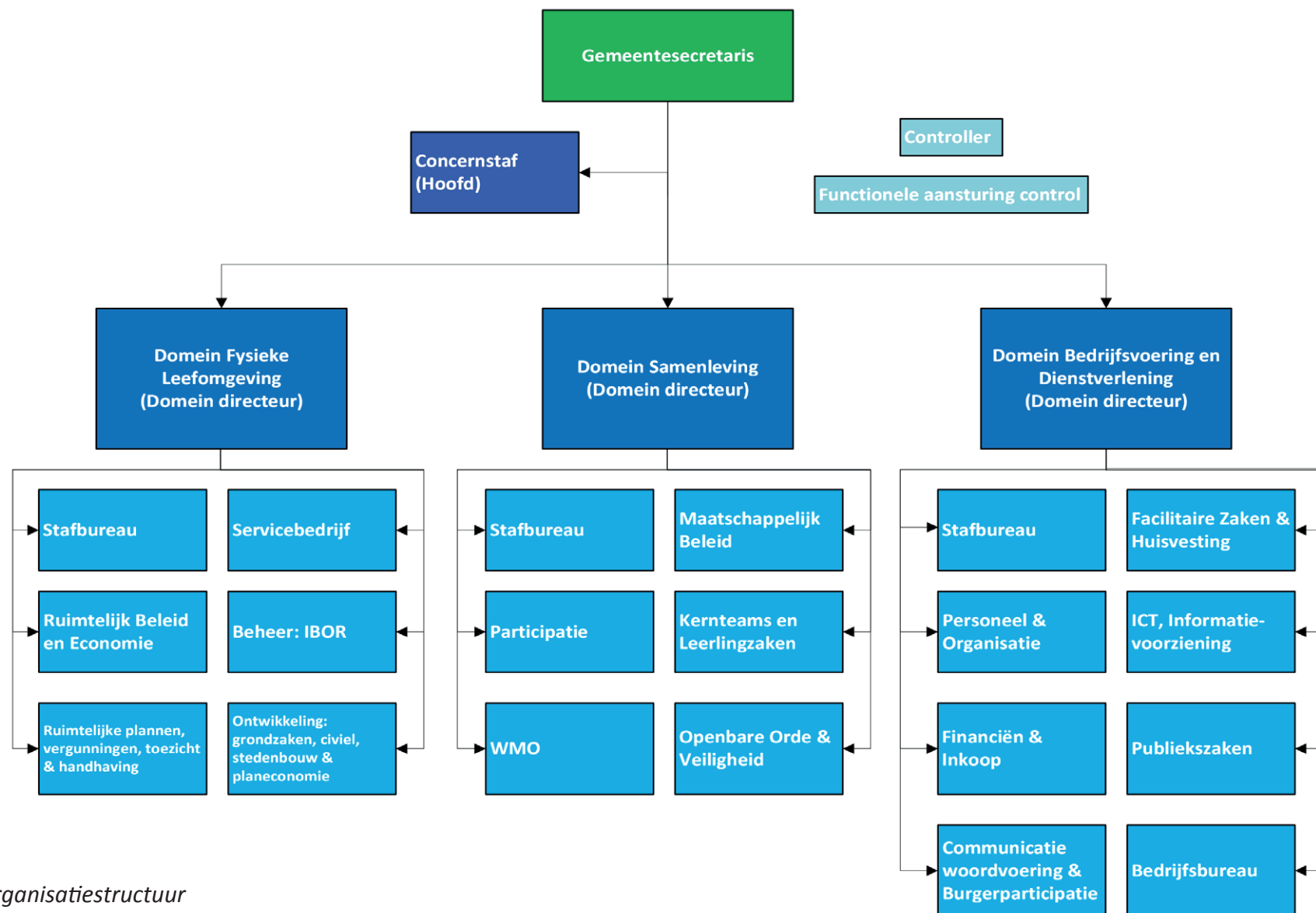
Er is gekozen voor het inrichten van de organisatiestructuur op basis van drie domeinen: 1) Samenleving 2) Fysieke Leefomgeving 3) Bedrijfsvoering en Dienstverlening. De domeinen worden aangestuurd door een domeindirecteur en ondersteund door een eigen stafbureau.

De domeinen richten een eigen stafbureau in waarin o.a. management-ondersteuning, stafadviseur als rechterhand van de domeindirecteur en kwaliteitsborging binnen het domein een plek krijgen. Het stafbureau kan monitoren en adviseren over het functioneren van het domein en de directeur ondersteunen bij sturing op de kwaliteit binnen het eigen

domein. Het stafbureau functioneert onder aansturing van de domeindirecteur. Het is nadrukkelijk de bedoeling dat het stafbureau gaat samenwerken met het Bedrijfsbureau in het domein Bedrijfsvoering, waar de geconcentreerde functies organisatiebreed zijn gepositioneerd.

De afdeling Concernstaf blijft als stafafdeling bestaan en wordt aangestuurd door een afdelingshoofd. Tevens blijft de concerncontroller onafhankelijk gepositioneerd onder de gemeentesecretaris en heeft het team control een "thuis" binnen Concernstaf. De algemene juridische functie en de daarbij behorende kwaliteitsborging wordt toegevoegd aan Concernstaf, in het team bestuurszaken. Aan dit team worden enkele functies toegevoegd die relevant zijn voor het functioneren van het lokale bestuur en op enig afstand gepositioneerd dienen te worden van de lijntaken. Het gaat bijvoorbeeld om de functies van klachtafhandeling/integriteitskwesaties en bezwaarcommissies.

Hieronder is het organogram toegevoegd (figuur 2) en worden de domeinen kort toegelicht. De verdeling tussen de teams vraagt de komende maanden nadere uitwerking. Hierbij dient ook de kanttekening gemaakt te worden dat de perfecte inrichting, waar alle functies naar ieders tevredenheid een plek krijgen, niet bestaat. Kruisverbanden leggen tussen functies en domeinen blijft altijd nodig.



Figuur 2. Organisatiestructuur

1) Samenleving

Het domein Samenleving is primair verantwoordelijk voor alle vraagstukken in het sociaal domein en de openbare orde en veiligheid. Dit domein wordt ingericht in vijf teams met geclusterde taken, ondersteund door een stafbureau.

- Beleid: maatschappelijk, veiligheid (onderwijs, sport, voorzieningen)
- Participatie (participatiewet, inburgering, leerlingenvervoer)
- Kernteams en leerlingzaken (leerplichtwet, RMC)
- WMO (vroegsignalering, schuldhulpverlening en schulddienstverlening aan ondernemers)
- Openbare Orde en Veiligheid (zorg en veiligheid, crisisbeheersing en bevolkingszorg, jeugdveiligheid, wijkmanagers, APV, BIBOB, evenementen, ondermijning, BOA's).

2) Fysieke Leefomgeving

Het domein Fysieke Leefomgeving is primair verantwoordelijk voor alle vraagstukken in het ruimtelijk en fysieke domein. Dit domein wordt ingericht in vijf teams met geclusterde taken, ondersteund door een stafbureau:

- Ruimtelijk beleid en economie (inrichting omgeving, omgevingsdienst, verkeer, wonen, milieu, recreatie, energie, duurzaamheid, accountteam)
- Ruimtelijke plannen (vergunningen, toezicht & handhaving (VTH), WABO, omgevingsrecht, milieu)
- Ontwikkeling (grondzaken, stedenbouw, planeconomie, projectmanagement)
- Beheer (inrichting en beheer openbare ruimte*: wegenbeheer, civiel(e)** werken), openbare verlichting, riolering, groen, afval,

verkeer, speeltoestellen, beheer maatschappelijk vastgoed***).

* De taak BOR-gegevens: deze taak is nu belegd bij IBOR en wordt overgeheveld naar het team Geo-informatie, met de bijbehorende formatieplaats. Over het moment en de wijze waarop dienen nog nader afspraken te worden gemaakt onder leiding van de kwartiermakers van de betreffende domeinen.

** Civiele werken: nader onderzoeken of de civiele werkzaamheden belegd in team Ontwikkeling en team IBOR samengevoegd kunnen worden.

***beheer maatschappelijk vastgoed: maatschappelijk vastgoed gaat over alle gebouwen en vastgoed van de gemeente. De gemeentelijke gebouwen waarin medewerkers en raad zijn gehuisvest zijn hier onderdeel van. Het beheer hiervan raakt aan maatschappelijk beleid (domein Samenleving) en facilitair beleid is onderdeel van bedrijfsvoering (domein Bedrijfsvoering & Dienstverlening). Strategische beleidskeuzes en beleidsplannen voor maatschappelijk vastgoed zijn een verantwoordelijkheid van het betreffende domein.

- Servicebedrijf. Bij het servicebedrijf is ook het samenwerkingsverband/kennisnetwerk voor NAD ondergebracht. NAD werkt ook voor enkele andere gemeenten in de regio. Bij NAD zijn collega's betrokken van het team IBOR en het servicebedrijf.

3) Bedrijfsvoering en Dienstverlening

Het domein Bedrijfsvoering en Dienstverlening is primair verantwoordelijk voor alle vraagstukken in de bedrijfsvoering en interne dienstverlening.

Dit domein wordt ingericht in zeven teams met geclusterde taken, ondersteund door een stafbureau:

- Personeel & Organisatie
- Financiën, belastingen* en inkoop**
- Communicatie en Participatie
- Facilitaire Zaken en huisvesting gemeentelijke organisatie, relatie met beheer maatschappelijk vastgoed omdat de gemeentelijke gebouwen hiertoe behoren.
- ICT (informatievoorziening, archief).

- Publiekszaken (burgerzaken, Babsen, WOZ-beleid, heffingen*, invordering, taxatie, BAG, GEO-informatie**, gegevensbeheer, KCC.
- Bedrijfsbureau (kwaliteitsmanagement, werkprocessen, sturingsinformatie domeinen, inkoop en contracten ten behoeve van gehele organisatie)

- * Nader onderzoeken of de werkzaamheden rondom het innen van belasting beter passen in het team financiën.
- ** Nader onderzoeken of inkoop en contractbeheer het beste gepositioneerd kan worden in het bedrijfsbureau.
- *** Nader onderzoeken of GEO-informatie en ICT dichter bij elkaar gepositioneerd moeten worden. Versterken relatie ICT, informatiemanagement en Geo-informatie is nodig om datagericht te kunnen werken.

De kwartiermaker van dit domein krijgt de opdracht te onderzoeken in welke teams de twee taken het beste tot hun recht kunnen komen.

Concernstaf

De Concernstaf als afdeling is primair verantwoordelijk voor de ondersteuning en advisering van het bestuur en de gemeentesecretaris.

De Concernstaf wordt ingericht in de volgende clusters:

- Bestuurszaken en kabinet (bestuurssecretariaat, kwaliteit en proces stukkenstroom, bestuursadvies, juridische zaken (juridische kwaliteitsborging, algemeen juridisch advies, Woo, bezwaarcommissie, klachtafhandeling, integriteit).
- Strategie & programmamanagement: regievoering over strategische beleidskaders van alle domeinvelden en het monitoring hiervan op sturing korte en lange termijn.

De strategische adviseurs werken op de aandachtsgebieden binnen de domeinen: Samenleving, Fysieke Leefomgeving, en Bedrijfsvoering & Dienstverlening. De strategie rondom organisatieontwikkeling is hier onderdeel van. Uitvoering van het strategische beleid is onderdeel van het personeelsbeleid belegd bij HR in het domein bedrijfsvoering. Daarnaast wordt de functie van programmamanagement in dit team belegd. Dit betreft de programma's die regie vragen omdat ze aan meerdere domeinen raken. Ook projecten waarbij sprake is van spoed in combinatie met complexe en/of politiek bestuurlijk gevoelige dossiers kunnen door de gemeentesecretaris bij dit team worden belegd.

- Control (controlefuncties, CISO, FG, regie op P&C-cyclus)



3.4 Aandachtspunten ter voorbereiding van de omzetting van oud naar nieuw

- Er is bewust gekozen om een structuur op hoofdlijnen voor te stellen. Nog niet alle individuele functies en taken zijn op dit moment uitgewerkt en toebedeeld. Na benoeming van de kwartiermakers/ beoogd directeurs dient door hen nog een aantal zaken verder te worden uitgewerkt, hierbij kan gedacht worden aan onder meer:
 - Verdere verfijning van taaktoedeling van de teams binnen het domein en overleg over eventuele overheveling van functies naar een ander team of domein.
 - Het inrichten van opgabegericht werken. Het opgabegericht en datagericht werken zijn eerder geïntroduceerd, maar niet verder geprofessionaliseerd in de wijze waarop de opgaven worden aangepakt en georganiseerd. Dit betekent niet dat er nu niet multidisciplinair aan vraagstukken wordt gewerkt. De wijze van organiseren, het creëren van de nodige randvoorwaarden en het beleggen van opdrachtgeverschap en opdrachtnemerschap en data-analyse verdienen nog aandacht.
 - Verder betekenis geven aan gebiedsgericht werken: Middels de aanpak wijken die werken wordt al jaren vormgegeven aan het gebiedsgericht werken. Hiermee wordt gewerkt aan het van buiten naar binnen halen van kennis en inzichten over de wijken/kernen. De wijkmanagers spelen hierbij een belangrijke rol. Dit thema vraagt echter meer verbinding en verankering binnen de domeinen en de beleidsvelden. De wijkmanagers kunnen op dit moment de signalen die ze ophalen onvoldoende beleggen in de organisatie.

- De bemensing van de topstructuur (kwartiermakers/ beoogd domeindirecteurs, hoofd Concernstaf) vindt zo spoedig mogelijk plaats na definitieve besluitvorming door het college. De kwartiermakers worden aangesteld om de domeinen - samen met de teamleiders - in te richten en aan te sturen. Bovengenoemde indeling is voorlopig de basis voor de kwartiermakers om de domeinen vorm te geven. Waar nodig kunnen wijzigingsvoorstellen worden gedaan. Teamleiders gaan in eerste instantie met de teams mee, zij borgen continuïteit en zorgen voor rust in de teams.
- Een gedetailleerde uitwerking van de taken van de domeinen en Concernstaf volgt bij het opstellen van de organisatieregeling die formeel vastgesteld en gepubliceerd zal worden.



- **Teamleiders**

De teamleiders spelen als meest nabije leidinggevende voor medewerkers een cruciale rol bij de dagelijkse aansturing en als rolmodel en cultuurdrager. Dit vraagt teams van een passende omvang, waardoor meer aandacht ontstaat voor medewerkers. Hierdoor krijgen teamleiders ook meer tijd en gelegenheid zich te richten op onderlinge afstemming en de invulling van hun organisatiebrede rol. Voor de rol van teamleider zal worden gekeken of er onderscheid wordt gemaakt tussen operationele, tactische en strategische teamleiders. Teamleiders fungeren als bruggenbouwers tussen teams en domeinen. Daartoe dienen teamleiders beter te worden gepositioneerd en ingezet. In samenwerking met de domeindirecteuren en teamleiders gaan we vorm en inhoud geven aan deze positionering met als doel een sterke verbinding te realiseren op inhoud, kennisdeling, integraliteit van het werk tussen en over de teams heen. Daarbij zal ook aandacht zijn voor hoe samen de cultuur en identiteit van de organisatie te dragen en te versterken. Dit punt krijgt specifiek aandacht in fase twee van het ontwikkeltraject, via het meerjarig programmaplan.



Hoofdstuk 4. Vervolgproces

Dit hoofdstuk gaat over het vervolgproces van besluitvorming en de globale planning van de tweede fase van het organisatieontwikkeltraject.

4.1 Aanpak urgente signalen

Hieronder wordt kort ingegaan op twee urgente signalen uit zowel de Ontwikkelagenda als het rapport Bouwen langs lange lijnen, Haagse Beek.

1. Bezetting en formatie

Medewerkers hebben in alle gesprekstafels aandacht gevraagd voor de krappe bezetting en de hoge werkdruk. Het organisatieadviesbureau Haagse Beek geeft ons op dit punt ook een scherp signaal: 'Er is een structureel tekort aan personeel. De formatie van de gemeente Pijnacker-Nootdorp en de bezetting is niet op orde en bedreigt het functioneren van de gemeente. De formatie van Pijnacker-Nootdorp is substantieel kleiner dan van vergelijkbare gemeenten. Het percentage vacatures (6%) en het ziekteverzuim (11%) zijn hoog. Ook het onvoldoende vasthouden van nieuw aangetrokken medewerkers is zorgelijk. Gebaseerd op een formatie (2023) van 427 fte moeten elk jaar naar schatting 100 vacatures worden vervuld om de huidige bezetting op peil te houden als gevolg van verloop en verzuim. Deze situatie vraagt om rigoureuze maatregelen en een projectmatige aanpak'.

Naast het werken aan verdere professionalisering van de gehele organisatie, stellen wij in overleg met het bestuur en de raad een plan op waarin wij het aantal fte verantwoord laten groeien in stappen voor de korte, middellange en lange termijn. Voor de korte termijn prioriteren

wij de belangrijkste knelpunten om de basis op orde te brengen: de bezettingsgraad verhogen en het verminderen van kwetsbaarheid van teams die zwaar onderbezet zijn krijgen als eerste aandacht. Er is vanaf vorig jaar al een start gemaakt - binnen de bestaande middelen - met investeren in het borgen van enkele functies om de basis op orde te brengen. In samenwerking met het college is besloten de groei uit het areaal in te zetten voor het oplossen van knelpunten in de bezetting. Daarnaast heeft het college de raad bij de jaarrekening voorgesteld een bedrag van €1,6 mln. toe te voegen aan de reserve bedrijfsvoering. Daarnaast is de bezetting en versterking van de HR-functie geagendeerd en wordt gewerkt aan een plan om deze functie te versterken en uit te breiden. Tegelijkertijd wordt op dit moment al volop meer aandacht besteed aan het wervingsbeleid en het ontvangen en welkom heten van medewerkers zodat zij snel thuis kunnen raken en goed ingewerkt worden. Een belangrijke randvoorwaarde voor organisatieontwikkeling en toekomstbestendigheid is gestage groei van de ambtelijke organisatie om gesteld te staan voor de huidige en toekomstige ambitie van het bestuur. Per domein gaan wij verder onderzoeken wat er nodig is om de opgaven en politiek-bestuurlijke ambities te kunnen realiseren. Het invullen van de hernieuwde balans tussen 'ambities-mensen-middelen' voor de langere termijn, zal eveneens geagendeerd worden voor het gesprek tussen het nieuwe college en de ambtelijke organisatie na de verkiezingen in het voorjaar van 2026. Hiertoe stelt de organisatie een voorbereidend dossier op. In het dossier worden de ontwikkelingen en (politieke) keuzes per domein in beeld gebracht die nodig zijn te agenderen en waar politieke weging noodzakelijk is.

2. Achterstand bedrijfsvoering

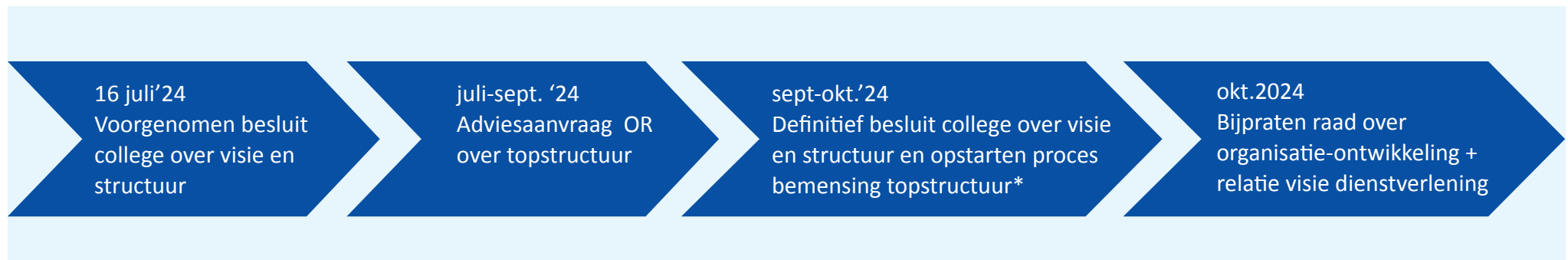
Ook op dit punt zijn er signalen van zowel de medewerkers als Haagse Beek. Haagse Beek zegt: 'De beoogde organisatieontwikkeling kan niet zonder een goed functionerende bedrijfsvoering. Deze is in velerlei opzicht niet op orde. Er dient een ontwikkelagenda voor de gehele bedrijfsvoeringsfunctie te worden opgesteld aan de hand waarvan wordt besloten over agendering en prioritering. Ook de strategische adviesfuncties dienen verder te worden versterkt. De organisatie moet een visie ontwikkelen op noodzaak, rol en taken van strategisch advies. Dit vraagt agenderen, prioriteren en capaciteit organiseren. Dit kost tijd'. Dit punt krijgt volop aandacht bij de inrichting van de organisatiestructuur, het bepalen van de prioriteiten voor de organisatieonderdelen en de ontwikkelagenda zoals het Gemeentelijk Management Team heeft vastgesteld.

4.2 Hoe ziet het proces van besluitvorming eruit?

Met de uitwerking van dit document komt de fase van besluitvorming door het college in zicht. Deze is vanwege het adviestraject van de ondernemingsraad beoogd in twee stappen: voorgenomen besluit (16 juli 2024) en definitief besluit (sept-okt. 2024). Met de besluitvorming wordt fase 1 afgerond en fase 2 voorbereid voor de implementatie.

Afronding fase 1 en uitvoering fase 2 (vervolgproces)

Fase 1: Gaat over het begrijpen van de ontwikkelopgave en het **wat** er nodig is om te werken aan een toekomstbestendige organisatie. Met de volgende stappen in het proces wordt fase 1 afgerond.



* hierbij is aandacht voor voorbereiding profiel en werven kwartiermakers/beoogde leiding topstructuur en plaatsing van teams in de domeinen, inclusief voorlopige inschaling functie. Er wordt een memo uitgewerkt waarin het OR-traject wordt geschetst en gepland. Bij de voorbereidingen is er ook aandacht voor de samenhang en de impact op de rol van teamleiders.

Fase 2: gaat over implementatie en realisatie, hierin komt het *hoe* centraal te staan. Om te werken aan de toekomstbestendigheid van de organisatie stellen wij een meerjarenprogrammaplan op voor de periode 2025-2028. In deze fase wordt gewerkt aan de her(inrichting) van de

organisatiestructuur en de uitwerking en implementatie van de acties uit de ontwikkelagenda en de acties die nodig zijn om de organisatie uit te rusten voor de toekomst.



4.3. Impact van de organisatieaanpassing

Het voorgenomen besluit tot een nieuwe topstructuur is een organisatie besturings- en (her)inrichtingsvraagstuk. Beide hebben een uiteenlopende impact op onze medewerkers en/of onze organisatie. Er wordt gewerkt aan een gedetailleerde analyse van alle gevolgen en de acties die nodig zijn om over te gaan van oud naar nieuw. Kort samengevat zijn dit de belangrijkste aandachtspunten.

Organisatorische (her)inrichting

Bij het herinrichten van de organisatiestructuur gaat het met name om een administratieve (her)indeling van de organisatieinrichting (het

organisatieharkje). Als gemeente blijven we al onze taken en diensten uitvoeren, waardoor al het werk blijft. Ook qua bemensing/bezetting (werkgelegenheid) betekent dit dat er in beginsel, voor de grootste groep medewerkers, niet veel zal veranderen. Ook veranderen de meeste werkpakketten vrijwel niet. Enkele groepen medewerkers zullen er echter wel iets meer van merken. Dit kan door:

- Een andere organisatorische indeling (verplaatsing van afdeling naar een (ander) domein);
- Onder aansturing van een andere domeindirecteur werken dan hun huidige afdelingshoofd;
- Voor een kleine groep medewerkers kunnen teams gesplitst worden en daarom andere collega's erbij krijgen, verliezen en/of een andere teamleider krijgen;

- De functie van afdelingshoofd komt te vervallen: in de nieuwe Topstructuur gaan er 3 domeinen komen in plaats van zeven lijnafdelingen. Voor de huidige groep afdelingshoofden heeft dit impact.

Organisatorische aansturing

De organisatieontwikkeling (nieuwe topstructuur) heeft als doelstelling slagvaardiger, toekomstgerichter en strategischer te sturen. Om dit te bereiken is naast een andere inrichting van de organisatie ook een andere rol- en taakverdeling noodzakelijk in combinatie met een andere werkcultuur (houding en gedrag). Dit zal andere vaardigheden vragen van zowel de verschillende managementlagen als van onze medewerkers. Concreet betekent dit dat verantwoordelijkheden lager in de organisatie komen te liggen. Dit vraagt van iedereen meer eigenaarschap, eigen verantwoordelijkheid en betrokkenheid. Hiermee wordt ook meer aan de wensen van onze eigen medewerkers tegemoet gekomen: door deze “grotere” taakverantwoordelijkheid en taakvolwassenheid wordt nog beter gehoor gegeven aan de behoefte van autonomie.

Naast een persoonlijke andere rolopvatting én houding en gedrag, gaat dit ook meer vragen van de manier waarop we met elkaar samenwerken en vraagstukken oppakken. Dit zowel binnen het eigen team, als ook team-overstijgend of zelfs domein-overstijgend. We zullen vraagstukken en uitdagingen meer integraal moeten benaderen, en vaardig worden in een goede en evenwichtige belangenafweging. Dit zijn allemaal “zachte” vaardigheden die we als organisatie verder moeten ontwikkelen. De gehele organisatieontwikkeling en de ontwikkeling van de individuele medewerkers wordt gefaciliteerd via de ontwikkelagenda die uitvoering

gaat krijgen in een meerjarig programmaplan. Gesprekken over het functioneren zullen in de personeelscyclus standaard aandacht krijgen van leidinggevend.

4.4 Tijdsplan voor de overgang van oud naar nieuw

Het tijdsplan ziet er globaal als volgt uit:

- 16 juli 2024 voorgenomen besluit college
- 18 juli 2024 advies aanvraag bestuurder aan OR (WOR)
- Augustus-september 2024 opstellen profiel kwartiermaker/beoogd domeindirecteur
- September-oktober 2024 definitief besluit college na advies OR
- Oktober-december 2024 Procedure voor benoemen kwartiermakers/beoogd domeindirecteuren
- Oktober-december 2024 opstellen en vaststellen programmaplan voor organisatieontwikkeling, en doorlopen bijbehorende aanbestedingsprocedures voor inhuur/inkoop externe ondersteuning, begeleiding, training en/of advies.
- Januari 2025- juli 2025 omzetten organisatiestructuur van oud naar nieuw. De verantwoordelijkheid voor inhoud en personeel gaat dan per direct over naar de kwartiermakers/beoogd domeindirecties.
- 2025-2028 Implementatie & uitvoeren ontwikkeltraject, bijsturen via tussentijdse evaluatie.