

In 2020 heeft een herbezinning plaatsgevonden op de koers van de gemeentelijke organisatie van Renkum. Een herbezinning die oa voortkwam uit blijvende onvrede en ongemak over situatie waarin de organisatie zich op dat moment bevond, een nieuwe bezetting van het mt, de ervaren onduidelijkheid over wat nog overeind stond van eerdere organisatie-ontwikkeltrajecten, en de behoefte aan duidelijkheid over de koers van de gemeentelijke organisatie. In dit document wordt getracht compact te omschrijven wat de huidige situatie (ist) en de gewenste situatie (soll) van de gemeente Renkum is. Vervolgens wordt kort weergegeven tot welke visie voor de organisatie dat leidt en welke waarden daarbij leidend zijn. Tot slot worden de contouren geschetst van het uitvoeringsprogramma waarmee we deze visie willen realiseren.

1. Waar staan we nu (ist)?

De organisatie blinkt uit in loyaliteit en arbeidsethos. Er wordt hard gewerkt in Renkum. Medewerkers hebben veel over voor inwoners, bestuur en elkaar. Zeker op teamniveau. De organisatie heeft jaren aaneen laten zien zich aan te kunnen passen aan nieuwe taken en veranderde opgaven. Als meest recente voorbeeld daarvan is de relatief rimpelloze adaptie van de coronacrisis. De kracht hiertoe lijkt meer uit medewerkers / teams zelf te zijn gekomen (passie voor hun werk, loyaliteit naar bestuur en inwoners) dan dat het een effect is geweest van effectieve centrale sturing vanuit het management. Die kracht van de organisatie is een belangrijke meerwaarde. Het behouden en/of versterken van deze kracht is echter een grote uitdaging. Het verloop in de organisatie is onder oudgedienden gering. Onder nieuwere collega's is het verloop echter relatief hoog (aanne MG, nog check doen).

Tegelijkertijd is de loyaliteit en arbeidsethos ook een valkuil. We doen onszelf soms te kort. Zowel door loyaal aan de slag te gaan ook als vraag of opdracht nog verheldering behoeven, als, de randvoorwaarden voor het goed kunnen uitvoeren van een vraag of opdracht niet helder te positioneren. Concreet, door bijvoorbeeld geen middelen te ramen of vragen voor de extra ambtelijke capaciteit die nodig is een opdracht uit te voeren.

De afgelopen jaren zijn diverse ontwikkel- en verandertrajecten ingezet. Gericht op diverse onderdelen als structuur, processen, systemen, rollen en verantwoordelijkheden. Voor veel medewerkers en het nieuwe mt is het niet helder in welke mate deze trajecten zijn afgerond of afgesloten en hoe deze zich tot elkaar verhouden. Het gevoel bestaat breed dat Renkum uitblinkt in analyses en plannen maken, maar dat doorpakken en afmaken niet onze grootste kracht is.

Er is een hoge beleving van werkdruk. Het piept en kraakt in de organisatie. Het verzuim is fors hoger (ca 9%) dan het landelijk gemiddelde (ca 5,5%). Er wordt een kloof ervaren tussen de beschikbare en benodigde capaciteit (kwantitatief en kwalitatief). Daarnaast wordt een disbalans ervaren in de mate waarin medewerkers aandacht kunnen besteden aan hun primaire inhoudelijke taken versus de tijd die nodig is voor verantwoording, bedrijfsvoering, vragen, projecten etc.

Er bestaat in en rond de organisatie veel onderbuikgevoel over 'de organisatie'. Tegelijkertijd is er weinig objectiviteit. Sinds kort wordt gewerkt met teamplannen die enige objectivering aanbrengen en de ervaren kloof ook bevestigen. Echt harde onderbouwing over onze formatie, bedrijfsvoering en bestuurskracht ontbreekt echter. Het mt heeft behoefte meer objectivering en stuurinformatie en vraagt een benchmark aan naar formatie en bedrijfsvoering. Ook om in verantwoording naar college en raad met meer onderbouwing voor de organisatie te kunnen staan.

Zoals elke organisatie kent ook Renkum een historisch gegroeide werkelijkheid van structuren, systemen, processen, werkwijzen en patronen. Inclusief de daarbij behorende cultuur. We verliezen energie met onheldere processen en 'lastige' systemen die lang niet altijd als gebruiksvriendelijk worden ervaren. De investering van taken aan de Connectie leidt ook anno 2020 nog tot onduidelijkheid over taken en verantwoordelijkheden. Wie doet wat? Het is opnieuw de loyaliteit van medewerkers over en weer die maakt dat de gaten die daardoor ontstaan worden dichtgelopen. Vanuit bedrijfsvoering wordt in de volle breedte van PIOFACH-taken hard gewerkt zowel processen als systemen te verbeteren en vereenvoudigen, rollen en verantwoordelijkheden te verhelderen en collega's in de andere domeinen daarbij te ondersteunen. Ook binnen bedrijfsvoering wordt echter werkdruk ervaren en lijkt het op onderdelen lastig voor collega's in de andere domeinen die verbeteringen te internaliseren en eigen te maken (denk aan de moeite die het kost een verplichte verplichtingenadministratie te voeren, terwijl zoiets vooraf iets meer tijd kost maar achteraf meer tijd vrijmaakt). In de samenwerking met de Connectie lukt het bedrijfsvoering maar beperkt de opdrachtgevende rol en klantrol goed in te vullen. Dit heeft zowel met samenwerking met Connectie en partners te maken als met de beperkte formatieve ruimte die hiervoor in Renkum wordt ervaren. Daardoor gaat veel tijd en aandacht van medewerkers en leidinggevendenden naar het oplossen van problemen, onduidelijkheden en lukt het lastig aan de voorkant van structurele verbeteringen te komen.

In de relatie tussen organisatie, college en raad is er sprake van een hoge dynamiek, wat grotendeels ook gebruikelijk is voor gemeenten (van deze omvang). De financiële positie van Renkum is wankel, het uitvoeren van nieuwe taken zonder afdoende budget hapert logischerwijs en er is regelmatig sprake van een enige onrust. Raad en college tonen begrip voor de beperkingen van de ambtelijke organisatie. Met name het college maakt zich daar ook sterk voor. Ondanks dat wordt door de organisatie enige verschuiving in rolneming van raad, college, leidinggevendenden en medewerkers ervaren. Het beeldt leeft dat er op onderdelen door de raad te weinig vertrouwen in de kwaliteit van de organisatie en/of het college wordt ervaren. Waarneembaar is dat de politiek regelmatig vrij gedetailleerde informatie vraagt of onderbouwing wenst t.a.v. voorstellen vanuit het college. Er zijn relatief veel incidenten waarbij Renkum of de organisatie minder positief in het nieuws komen, op een wijze die niet aansluit bij de rechtvaardigheidsbeleving van onze medewerkers (voorbeelden Horsa-dossier, Moviera, uitspraken in media).

Concluderend kunnen we stellen dat in Renkum de loyaliteit en arbeidsethos sterke punten zijn en ons tegelijkertijd in de weg zitten om gemakkelijker om te kunnen gaan met werkdrukbeleving en de benodigde wendbaarheid om de hoge dynamiek aan te kunnen. Daarbij ontbreekt het aan visie en richting over de koers van toekomstbestendigheid van de organisatie en is er behoefte aan rust en duidelijkheid hoe we de vraagstukken het hoofd gaan bieden. Zowel voor de kortere als langere termijn. Van belang is het dan ook duidelijk te maken waar we naar toe willen. Wat voor gemeente en organisatie willen we zijn?

2. Waar willen we naar toe (soll)?

Waarom

De gemeente Renkum is bijzonder maar niet uniek. Net als bij alle andere gemeenten zijn we er voor onze inwoners en ondernemers. Zij zijn ons bestaansrecht. We willen dan ook aansluiten op de verantwoordelijkheid en kracht van onze inwoners en ondernemers en op hun initiatieven en wensen.

Wat

Om beter aan te kunnen sluiten op onze inwoners en ondernemers willen we meer regie nemen op hoe we dat doen. Hoe we inwonerparticipatie vormgeven en hoe onze dienstverlening mee kan bewegen met de wensen van inwoners, zonder dat we door wet en verordening gestelde kaders worden overschreden of het onmogelijk van onze medewerkers vragen. Balans én helderheid over verwachtingen zijn daarbij van groot belang. Deels is de vraag hoe we die inwonerparticipatie vormgeven ook een politieke vraag. Dit vormgeven vraagt dan ook nauwe samenwerking tussen bestuur, samenleving en organisatie. Meer regie betekent niet minder uitvoering. Wel kan het zo zijn dat we de uitvoering op een andere manier organiseren. We hebben geleerd dat er een nauwe relatie ligt tussen beleid en uitvoering, en het is de uitvoering die inwoners en bestuur daadwerkelijk ervaren. We willen als gemeente nabij blijven, bereikbaar en benaderbaar.

Hoe-1

Op de huidige schaal van Renkum is onze organisatie te kwetsbaar om alle taken zelfstandig uit te voeren. Ook nu al werken we veelvuldig samen. Niet alleen de wettelijke samenwerking als GGD, ODRA en VGGM) maar ook op bijvoorbeeld bedrijfsvoering (Connectie), strategische gemeentegrens-overstijgende vraagstukken (GMR) en kleinere samenwerkingen zoals die op veiligheid en handhaving (met Wageningen). De toenemende taken vanuit het Rijk, de toenemende complexiteit van financiële vraagstukken, de beperkingen op de arbeidsmarkt, de noodzakelijke kennis en ontwikkeling van digitale dienstverlening en bedrijfsvoering en nog diverse andere ontwikkelingen vergroten de noodzaak wendbaar te zijn als organisatie, maar ook om keuzes te maken in relatie tot schaal en samenwerking. Zowel schaalvergroting als verdere samenwerkingen zijn per definitie politieke onderwerpen. In 2021 word een onderzoek uitgevoerd naar toekomstbestendige scenario's voor de gemeente Renkum. Niet voor eind 2022 wordt enige richting verwacht over welk scenario daarvan verder wordt uitgewerkt. Voor de koers van de organisatie en de soll-situatie is dat beperkt van invloed. Want als schaalvergroting niet aan de orde is, is verdere versterking van slimme samenwerking een noodzaak. Een noodzaak ook welke specifieke vaardigheden als opdrachtgeverschap en demand management vraagt. Maar ook indien schaalvergroting onze nabije toekomst kenmerkt, geldt, dat ook grotere (combinaties van) gemeenten in toenemende mate samenwerken. Kortom, de vaardigheid om beter en slimmer samen te werken blijft een noodzakelijke vaardigheid.

Hoe-2

Als (gemeentelijke) organisatie kennen we 3 resources die bepalend zijn voor de mate waarin we onze doelstellingen weten te realiseren. Naast Geld en Informatievoorziening zijn onze Medewerkers veruit de meest belangrijke en waardevolle resource. Om daadwerkelijk in staat te zijn de soll-situatie te realiseren en onze visie waar te maken hebben wij vooral onze medewerkers nodig. De complexiteit en dynamiek waarin zij werken vraagt zelfstandige professionele medewerkers die **wendbaar** zijn in het aansluiten op inwoners en ondernemers enerzijds en veranderingen in organisatie, taken, middelen en politiek anderzijds. En die medewerkers hebben wij te faciliteren met eenvoudige processen, minder sturing op detail en meer ruimte voor eigen verantwoordelijkheid en afwegingsvrijheid. Ook een stimulerende eigentijdse fysieke werkomgeving is hiervoor noodzakelijk. **Goed werkgeverschap** vraagt ook een leiderschapstijl die dat mogelijk maakt en als belangrijkste taak heeft **aandacht** voor medewerkers en sturing op resultaten en **heldere** randvoorwaarden. Het is onze overtuiging dat we zo een werkomgeving bereiken waarin plezier in (en trots op) werken voor Renkum gewoon zijn. Dat is wat we willen bereiken. Om dat mogelijk te maken zijn veel stappen nodig. Daar hoort ook bij dat we **helderheid** krijgen over wat door raad, college en organisatie wordt verstaan onder een rolbewust politiek-ambtelijk samenspel. Dat in 2021 een traject is gestart om die samenwerking te versterken en verhelderen is daarin een belangrijke stap.

3. Visie:

Uit de soll-situatie destilleren wij een korte en krachtige organisatievisie die bestaat uit vier speerpunten en de waarden die daarbij het belangrijkste zijn. De komende jaren zullen wij de keuzes voor onze organisatie toetsen aan de mate waarin zij bijdragen aan deze visie en waarden.

1. **We zijn een wendbare organisatie.** We zijn wendbaar in het aansluiten op de kracht, wensen en initiatieven van onze inwoners en ondernemers. We zijn wendbaar in het aansluiten op nieuwe taken, wetten en regelgeving.
2. **We bieden betrouwbare (digitale) dienstverlening.** We maken waar wat we beloven en realiseren onze servicenormen. We doen ook geen beloftes die we niet waar kunnen maken. We zijn daarbij reëel en efficiënt en waar mogelijk en gewenst versterken we daarbij onze digitale mogelijkheden.
3. **We zijn een goede werkgever.** We willen een vitale organisatie met goed werkgeverschap als belangrijkste speerpunt. Want dit alles kunnen we alleen als onze medewerkers en leidinggevenden dat kunnen waarmaken. Als onze medewerkers de professionals zijn die de ruimte krijgen om hun verantwoordelijkheid te nemen, die wendbaar kunnen en willen zijn, die de ruimte krijgen zich te ontwikkelen, die helder hebben wat van hen wordt verwacht, die mogen werken in een stimulerende werkomgeving én, misschien wel het belangrijkste; die ondersteund worden door (en gemak ervaren van) eenvoudige processen, duidelijke rollen en gebruiksvriendelijke systemen. Dit speerpunt
4. **We werken samen met partners waar dat slimmer is.** We zoeken bewust naar de juiste schaal en inhoudelijke logica van samenwerking en verbeteren onszelf in hoe daarin zelf opereren als eigenaar, opdrachtgever en klant. Waar van toepassing sluiten we aan op de uitkomsten van het onderzoek naar duurzame toekomstscenario's waarvan duidelijkheid en politieke richting niet voor de tweede helft van 2022 wordt verwacht.

4. Organisatiewaarden:

Wendbaarheid
Aandacht
Verantwoordelijkheid
Gemak
Helderheid