

Prioriteren en concretiseren

**Uitkomsten kwantitatieve en kwalitatieve
benchmarkonderzoeken gemeente Heemskerk**

Eindrapport

APRIL 2023

Agenda

- Vraagstelling
- Kwantitatief onderzoek
- Kwalitatief onderzoek
- Conclusies



Vraagstelling

Opdrachtformulering

In samenspraak met het MT, bepalen van de mate waarin de organisatie in staat is de toekomstige opgaven en ambities te realiseren

Kwantitatieve analyse

Hoe verhouden de kosten en formatie per taak (primaire proces en overhead) van uw organisatie zich tot die van vergelijkbare gemeenten?

Peildata: formatie: 01-01-23; kosten: Begroting 2023

Resultaat

Objectieve vergelijking:

- Handvat voor discussie: geen “finaal oordeel”
- Basis voor normering, sturing en inrichting primair proces en overhead.
- Focus voor vervolgonderzoek.

Kwalitatieve analyse

Komen tot een gestructureerd beeld van de benodigde formatie:

- In het licht van opgaven en ambities
- Kennis, kunde en competenties.

Resultaat

Inzicht in de mogelijke lacunes tussen de huidige situatie en de gewenste situatie.



Benchmark kwantitatief (formatie en kosten)

Gemeente Heemskerk

| LARS BOS | LEON PRIEM | MAX VAN DEN BREKEL |

BENCHMARK KWANTITATIEF (FORMATIE EN KOSTEN)

Formatie in relatie tot werklast

Op basis van de *kwantitatieve* benchmark

Via de benchmark is per cluster is gekeken naar de formatie, de inhuur- en uitbestedingskosten, alsmede de werklastindicatoren. Wanneer wij in relatie tot de werklast de formatie vergelijken met andere gemeenten valt op dat:

- De formatieomvang van het primaire proces lager is dan gemiddeld (- 16,0 fte).
- De formatieomvang van de overhead hoger is dan gemiddeld (+ 7,0 fte).
- Conclusie: de totale formatieomvang van de gemeente Heemskerk is 9,0 fte lager dan gemiddeld.

Daarnaast is een deel van de overheadkosten aanmerkelijk hoger dan gemiddeld.

- Dit heeft te maken met een inhaalslag die op het gebied van de bedrijfsvoering moet worden gemaakt (o.a. hogere kosten voor informatievoorziening)
- Het is de verwachting van de gemeente dat deze hogere kosten ook de komende drie jaar nog noodzakelijk zijn om de organisatie op orde te brengen.

BENCHMARK KWANTITATIEF (FORMATIE EN KOSTEN)

Apparaatskosten per inwoner

Uw organisatie

€ 1.140

Referentiegroep

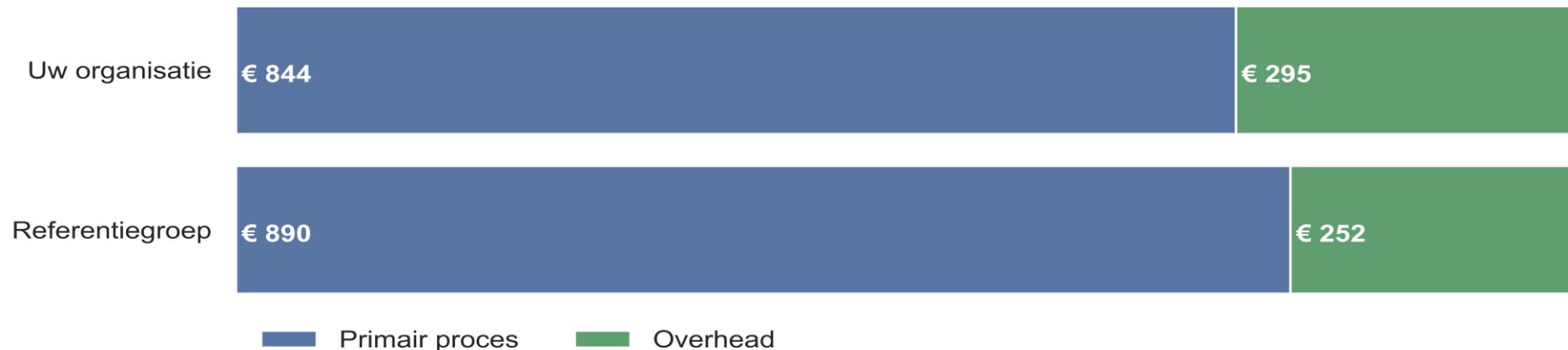
€ 1.142

De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente wijken 0% af van het gemiddelde van de referentiegroep (-€ 0,1 miljoen).

BENCHMARK KWANTITATIEF (FORMATIE EN KOSTEN)

Totale apparaatskosten

Verdeling primair/overhead per inwoner



Primair proces per inwoner:

5% lagere kosten (-€ 1,7 miljoen)

- 1% minder formatie (-2,1 fte)
- Iets meer taken belegd bij derden (45%) dan gemiddeld (44%)

Overhead per inwoner:

17% hogere kosten (+€ 1,7 miljoen)

- 8% meer formatie (+5,9 fte)
- Minder taken belegd bij derden (3%) dan gemiddeld (8%)

Overhead per fte:

14% hogere kosten (+€ 1,5 miljoen)

- 6% meer formatie (+4,9 fte)

BENCHMARK KWANTITATIEF (FORMATIE EN KOSTEN)

Samenvatting benchmark (1/2)

Apparaatskosten

De totale apparaatskosten (primair proces en overhead) per inwoner van uw gemeente wijken 0% af van het gemiddelde van de referentiegroep (-€ 0,1 miljoen).

Overhead

Uw overheadkosten zijn 17% hoger per inwoner. Afgezet tegen het aantal fte dat zij moeten bedienen, zijn uw overheadkosten eveneens hoger dan gemiddeld (+14%).

Aandachtspunten met hogere kosten zijn

- Informatisering en automatisering
- Financiën en control
- Directie en management primair proces

Aandachtspunten met lagere kosten zijn

- Bestuurszaken en bestuursondersteuning
- Communicatie

Samenvatting benchmark (2/2)

Primair proces

De kosten per inwoner zijn 5% lager dan gemiddeld

- De uitvoeringskosten zijn lager dan gemiddeld (-€ 0,2 miljoen)
- De formatie voor beleid en advies is lager dan gemiddeld. Dit speelt met name bij drie clusters

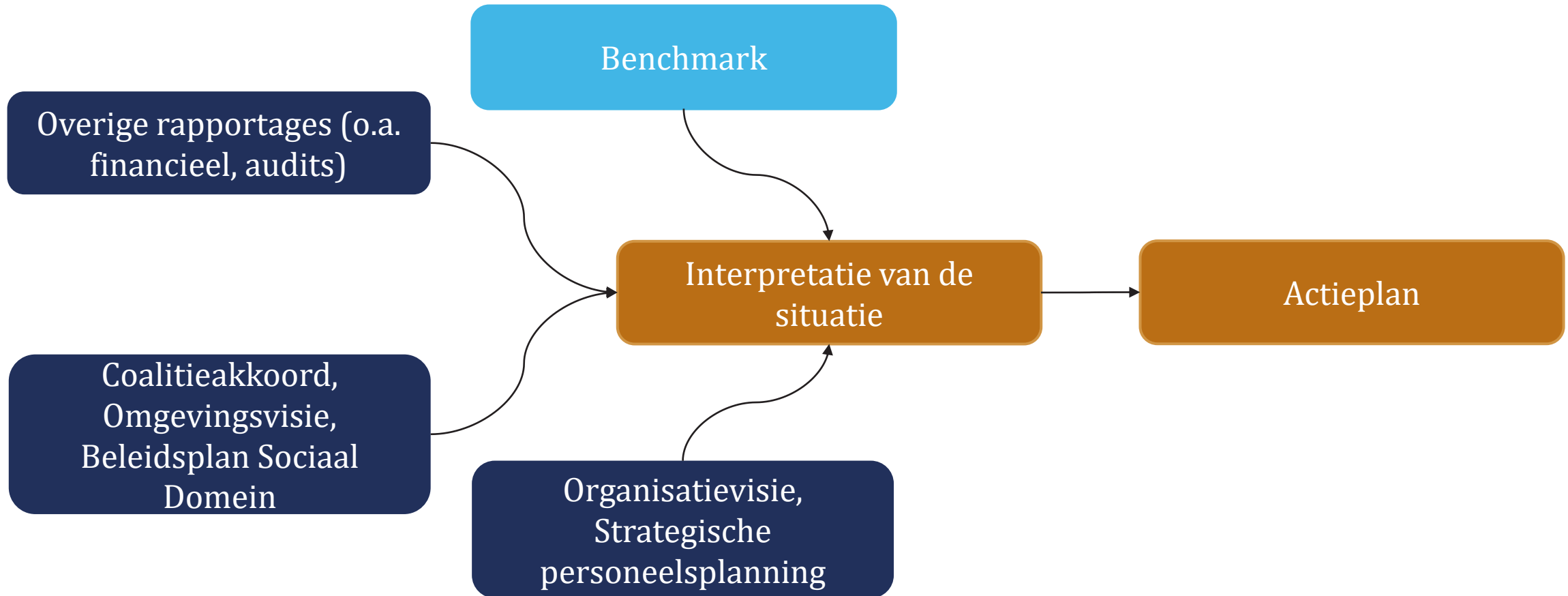
Aandachtspunten met hogere kosten

- Verkeer, vervoer en wegen
- Openbare orde en veiligheid
- Milieu en duurzaamheid
- Bouwgrondexploitatie en geo-informatie
- Maatschappelijke opvang en welzijn (incl. subsidiekosten)

Aandachtspunten met lagere kosten

- Sport
- Jeugd
- Werk, inkomen en schuldhulp
- Wmo

Van benchmark naar actieplan





**Benchmark kwalitatief
(ambities, opgaven en formatie)**

Gemeente Heemskerk

| ONNO PONFOORT | LEON PRIEM | NOA AGAMI |

BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Kwalitatieve Benchmark

Schematische weergave

Deel 1: Gestructureerd Beeld ambities/opgaven

Deskresearch

Gesprekken
MT & College

Presentatie
MT

Ambitie/
Opgave

**Coalitieakkoord
Ambities**

Inzichten en visies
organisatie, kwantitatieve en kwalitatieve
personeelsbehoefte

Kwantitatieve analyse
(Berenschot)

**Externe
Ontwikkelingen**
Overige gemeenten
& Coalitieakkoorden

Initieel
beeld

**Definitief
gestruc-
tureerd
beeld**

Deel 2: Lacune huidig vs. gewenst

Groepsgesprekken
(TL-MT-College)

Presentatie
MT

Lacune en
oplossingen

**Verdiepend gesprek
Woningbouw**

**Verdiepend gesprek
Energietrans/Duurz.**

**Verdiepend gesprek
Preventie**

**Verdiepend gesprek
Jeugdzorg, en
Onderwijs
Participatiewet**

**Verdiepend gesprek
I&A**

**Verdiepend gesprek
F&C**

**Uitkomst
verdie-
pende
gesprek-
ken**

**Lacunes
en
oplossings-
mogelijk-
heden**

BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Overzicht ambities coalitieakkoord

Meer dan 100 ambities

Bestuurlijk domein en financiën	
Participatie	Scherp aangeven uitgangspunten/randvoorwaarden Tijdig betrekken inwoners, met informatie en begeleiding Verantwoorden van manier waarop inbreng bewoners is verwerkt Overig vanuit plannen
(Digitale) Dienstverlening en communicatie	Uitbreiding serviceplein, incl. pilot gebiedsregisseur Uitbreiding digitale dienstverlening, informatie en aanvragen beter digitaal toegankelijk Uitvoeringsplan digitale veiligheid Overig vanuit plannen
Veiligheid	Verzorgde buitenruimte Mogelijke versterking mbt handhaving, Integraal Veiligheids- en handhavingplan, aandacht voor ondermijning van gezag Preventie vanuit een buurtgerichte aanpak Bewustwording cybercriminaliteit Overig vanuit plannen
Regionale samenwerking	Goede voorzieningen ism buurtgemeenten Lobby richting provincie, Rijk en overigen Strategische advisering, Deelname aan initiatieven MRA, Samenwerking H'kerk - Ilmond Overig vanuit plannen
De gemeentelijke organisatie	Zorgen dat organisatie de ambities kan uitvoeren Van buiten naar binnen werken Samenwerking met buurgemeenten Overig vanuit plannen
Bestuurlijke samenwerking	Samenspel college en raad: Raad geeft aan welke stukken zij belangrijk vindt Werken met startnotities Verschillende scenario's in besluitvormingsproces Overig vanuit plannen
Financiën	Uitvoering binnen de gemeentebegroting, rijksmiddelen en incidentele dekking OZB, gekoppeld aan bebouwd areaal, stijgt niet meer dan inflatie Hondenbelasting afschaffen Overig vanuit plannen
Inkoop & Aanbesteding	Maatschappelijke betrokkenheid, duurzaamheid, circulariteit, innovatie criteria bepalen van beste aanbod/product Inkoop en aanbesteding centraal geregeld Overig vanuit plannen
Economie, Toerisme & Evenementen	Toekomstvisie centrum "investeren in verblijfswaarde" Parkeren blijft gratis Sterk vestigings- en ondernemingsklimaat en revitaliseren bedrijventerrein Ruimte in buitengebied voor aanvullende niet-agrarische activiteiten, mits maatschappelijk nut Ontwikkelen programma Toerisme en Recreatie Evenwicht economie en gezondheid Lokale economie / sociale cohesie bevorderen (budget € 50.000/jaar) Overig vanuit plannen

Sociaal domein	
Jeugdzorg	Preventie: hoge zorgkosten te vermijden Bij eke huisarts een praktijkondersteuner Welzijn kind voorop bij inkoop jeugdzorg Kwaliteit en beschikbaarheid voorop, maar wel betaalbaar houden Overig vanuit plannen
Onderwijs	Onderwijsvisie samen met stakeholders onderwijs, cultuur, sport, welzijn, jeugdzorg, peuteropvang Een dag per week praktijklessen vanuit bedrijfsleven, organisaties, verenigingen stabiel kernteam per school, met mogelijkheid laagdrempelige hulp Vergroenen van schoolpleinen Verduurzamen schoolgebouwen: alle scholen voor 2030 CO2 neutraal Overig vanuit plannen
Sport, cultuur en buurtwerk	Aansluiting jeugdfonds Sport & Cultuur, vaststellen jeugdtaarif Stimuleren bijdragen aan praktijklessen en nieuwe schoolweek Ruimtelijk plan met vaste plek sport Besluit over zwembad met Beverwijk Stimuleren/onderhouden kunst in buitenruimte Erfgoed beleefbaar maken Positie Bibliotheek en Cultuurhuis versterken Opstellen buurtwerkvisie Overig vanuit plannen
Participatiewet	Participatietrajecten vanuit House of skills en samen met Techport (bij- en omscholen) Verhogen bekendheid participatiewet bij werkgevers Achtervang voor terugkeer naar beschut werk Aanmoedigen uitvoeren vrijwilligerswerk Overig vanuit plannen
Armoedebeleid en schuldhulpverlening	Verborgen armoede in kaart brengen Wijkteam van serviceplein paar keer per maand op elke school aanwezig, op scholen jongeren inlichten mbt omgaan met geld Preventie, oplossingen voor schuldenproblematiek Verduurzamen H'kerkse woningen, PvA samen met Woon op Maat. Overig vanuit plannen
Wmo	Passende WMO-voorzieningen tbv zelfredzaamheid Woonvisie die Wonen en Zorg met elkaar verbindt Woonvormen ouderen, kleinschalig, levensloopbest. Overig vanuit plannen
Mantelzorg	Verbinding met specialistische maatschappelijke organisaties om mantelzorgers te ondersteunen Respijtzorg krijgt een impuls Regie om initiatieven voor mantelzorgondersteuning in beeld te brengen bij de doelgroepen Overig vanuit plannen

Fysiek domein	
Wonen	Realiseren van minimaal 700 betaalbare woningen (de Velst, Eikenhof, AOHT, Stationsgebied) Ontwikkelen van Sociale koopwoningen In komende participatietrajecten de stem van de woningzoekenden sterkere positie geven Natuurinclusief, circulair, klimaatadaptief bouwen Uitvoeringsagenda met nieuwe woon- en financieringsvormen Actief grondbeleid, oog voor randen van gemeente Plannen duidelijk en uitvoerbaar Overig vanuit plannen
Duurzaamheid & Energietransitie	Gemeente = voorbeeld: gebouwen verduurzamen Gebruik middelen die via Rijk beschikbaar komen Mogelijkheden duurzaamheidslening uitbreiden Verduurzamings-uitvoeringsplan per wijk uitvoeren transitievisie warmte Overig vanuit plannen
Klimaat & Milieu	Betrekken/stimuleren inwoners vergroenen openbare ruimte: verticaal vergroenen, biodiversiteit Versterken balans groen / water Programma gezondheid en luchtkwaliteit Hanteren 17 duurzame ontwikkelingsdoelen (VN) Overig vanuit plannen
Mobiliteit	Verbeteren knelpunten verkeersveiligheid (mn Fiets) betere openbaarvervoer verbindingen, treinstations in omgeving, hoogfrequente verbinding met regio Gebruikmaken mobiliteitsladder (auto niet 1e keus) Werken met gedifferentieerd parkeernormen Integrale vise voor opladen elektrische auto's Overig vanuit plannen
Afval	Beleid om afvalscheiding te bevorderen, en kosten te drukken Inwoners betrekken bij realiseren scheidingsdoelen Faciliteren buurten tbv omgeving schoon houden Aanpakken zwerfafval Overig vanuit plannen
Omgevingswet	Participatietraject ihkv omgevingswet vormgeven tav Bestuurlijke samenwerking aandacht voor positie raad binnen omgevingswet Overig vanuit plannen

BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Coalitieakkoorden vs akkoord Heemskerk

Uitkomsten coalitieakkoorden onderzoek

Analyse van 269 coalitieakkoorden

	Niet genoemd in Heemskerk akkoord
	Analyse akkoorden algemeen

Veel voorkomende thema's		Woorden in Titels		12 hoofdthemas	Opmerkingen
Bestuurlijk domein en Financiën					
		Samen		Participatie	200/269 vaak 'initiatieven' (burger/inwoners/bewoner), 'betrekken'
		Actie/doen/aan de slag ?			<i>Wel in titel Heemskerk (kansen pakken), niet in tekst</i>
Veiligheid				Veiligheid	Gem. 10X per akkoord, Hoe verstedelijkter , hoe vaker genoemd,
		Vertrouwen		<i>Integriteit</i>	Ondermijning, transparantie, weerbaarheid, bestuurscultuur meest genoemd
Financiën/Belastingen				Financiën	Veel aandacht voor Fin. Positie. Beperkte ruimte en 'kaderstellend'
				Economie en Ruimte	Met name de noordelijke provincies
Werkgelegenheid	1x				<i>Geen uitwerking Heemskerk</i>
		Toekomst/Morgen			
				<i>NL in crisis</i>	<i>Oorlog/Corona/Stikstof/Asiel/Oekraïne etc.: vaak maar niet altijd genoemd</i>
				<i>Europa(??)</i>	<i>Slechts in 61 van de 239 akkoorden (EU nooit genoemd)</i>
Sociaal Domein					
				Zorg / Sociaal Domein	Armoede, Preventie, Jeugdzorg, Werk en inkomen, schuldhulp, Inburgering
				Preventie	Diverse thema's met name veiligheid/sociaal (264 van de 269)
		Verbinding			
Fysiek Domein					
Wonen		Bouwen		Wonen	Vergelijkbaar met 2018. Wel urgent, niet concreet gemaakt. M.n. Sociale huur
Energie/duurzaam		Duurzaam/Groen		Duurzaamheid/Energie/Circulair	Duurzaam 263/269. wel ambitie, minder concreet, veel verwijzingen naar Rijk
				Mobiliteit	Met name genoemd in de (sterk) verstedelijkte gemeenten
Leefbaarheid	1x				<i>Geen uitwerking Heemskerk</i>

BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Lacune huidig vs. gewenst

Indicaties op basis van 6 gesprekken!

Sociaal Domein

1. Integrale blik (Jeugd, onderwijs, participatie)
2. Preventie

Fysiek Domein

3. Energietransitie en duurzaamheid
4. Woningbouw

Bedrijfsvoering

5. Informatisering & automatisering
6. Finance & control



BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Thema's met prioriteit

Organisatiebrede thema's

Strategie en keuzes

- Heldere visievorming vanuit coalitieakkoord op inhoudelijke onderwerpen richting de toekomst te beperkt
- Nadere concretisering beleid naar uitvoering gewenst
- Prioritering binnen portfoliomanagement te beperkt
- Men wil meer richting regie, concretere invulling nodig
- ➔ Prioritering en concretisering nog te beperkt

Professionaliteit

- Strategische capaciteit integrale blik onvoldoende: weinig senioriteit, sparkracht, projectleiders
- Digitale vaardigheden verder ontwikkelen
- Tekort teamondersteuning, weinig ruimte voor beleid
- Veel structurele inhuur; NB kwaliteit inhuur loopt terug
- ➔ Vooral uitvoeringsgericht, weinig beleidsmatig/sparren

Samenwerking extern

- Veel (maatschappelijke) thema's 'groter dan Heemskerk'
- *"Samenwerking wordt essentieel"*
- Visie op positie/rol t.b.v. samenwerking in MRA, IJmond, Noordzeekanaal, overige gemeenten ontbreekt
- Bestuurlijke samenwerking issue, ambtelijk loopt beter
- ➔ Onduidelijke mandatering en weinig invloed

Samenwerking intern

- Integraliteit: te weinig samenwerken op langere termijn, gering begrip effect eigen handelen op ander domein
- Informatievoorziening/digitalisering loopt achter.
- In de uitvoering weet men elkaar te vinden
- ➔ Goed op gebaande paden, handen uit mouwen bij crisis

BENCHMARK KWALITATIEF (AMBITIES, OPGAVEN EN FORMATIE)

Thema's met prioriteit

Inhoudelijke aandachtsgebieden

Financiën/bedrijfsvoering	Sociaal Domein	Fysiek domein
Kennis en kunde onvoldoende op orde: Digitale vaardigheden, Strategische (advies)capaciteit,; Veel inhuur		
- Steeds hogere eisen m.b.t. - digitalisering - planning & control cyclus - Informatievoorziening vereist investeringen: wellicht mogelijkheden samenwerken? - Data-gedreven werken/sturen: - verschillende beelden - eerst basis op orde	- Projectleiders, rol t.a.v. regiefunctie - Visie op toekomst: - Wmo, opdrachten vanuit rijk - IJmondiaal oppakken - wellicht toekomstig ook issue capaciteit uitvoering - Uitwerking onderwijsplan i.r.t. jeugdzorg & werkgelegenheid: integrale blik	- Uitwerking visie in beleid nodig - Onevenwichtige formatie, relatief veel oudere medewerkers - Maatschappelijke opgaven in gezamenlijkheid oppakken. Vraagt om beleid en invulling regierol (Voorbeeld HVC/afval: uitbesteden vraagt nog steeds monitoring, invulling lastig)
Participatie: notitie in raad: besluitvorming duurt lang, invulling rol behoeft aanvullende competenties		

Strategische personeelsplanning wordt gedaan maar is dus echt noodzakelijk

Observaties

Naar een opgave-gerichte manier van werken

- Veel thema's en opgaven zijn gebaat bij een meer opgavegerichte aanpak.
- De uitvoeringsgerichte insteek in de organisatie heeft geleid tot onvoldoende aandacht om de bestuurlijke ambities en opgaven die er zijn te concretiseren en de vertaling te maken naar de uitvoering
- Dat gaat niet 'tussen de bedrijven door', daar is specifieke capaciteit voor nodig.
- Zowel de interne samenwerking, als de samenwerking in de regio moet worden versterkt
- Opgaven en organisatorische invulling in realistisch perspectief brengen: Wat kan de gemeente aan? Wat betekent dit voor onze manier van werken?

"Management moet strakker sturen"

"Qua beleidscapaciteit komen we nu tekort om zelfs het minimale te doen"

"Iedereen wordt de uitvoering in getrokken, ook de senioren en de TL"

"Integraal management: Wat bedoelen we daar precies mee?"

"We moeten prioriteren"



**Conclusies:
Prioriteren en
concretiseren**

CONCLUSIES: PRIORITEREN EN CONCRETISEREN

Indicatie formatiewens *(NB obv 6 thema's!!)*

Capaciteit overal benoemd, maar nog niet altijd concreet gemaakt

Afdeling	Formatiewens	Invulling	Opmerkingen
Energietransitie en Duurzaamheid	Strategische beleidscapaciteit, en ondersteuning	Strategische capaciteit nodig om prioriteit te stellen	Samenwerken essentieel: ander profiel, mandaat om effectief te zijn
Woningbouw	Strategische beleidscapaciteit, en ondersteuning	Eerst plan, maken, dan regisseur-functie invullen (in die volgorde!)	
Sociaal Domein: Integrale blik	Strategisch Adviseurs, die beleidsontw. ruimte krijgen	Integraal plan SD extra capaciteit nodig. Obv plan verder invullen	SD heeft extra support nodig (F&C/I&A)
Sociaal Domein: Preventie	Strategisch verbinder die beleidsontw. ruimte krijgt	Preventieplan opstellen, overleg-partner intern/extern (verbinder)	SD/Preventie extra supp. nodig, laag digi-vaardig*
Informatisering & Automatisering	Additionele (tijdelijke) formatie (hogere schalen) lijkt nodig	Traceability, applicatielandschap, naar de cloud, adviesrol invullen	Gaat uit van informatie-beheer in de lijn
Finance & Control	Finance vnl. ontwikkelbehoefte	Fin: Meer advies, minder uitvoering	Nb Inf. beheer in de lijn
	Control strategische capaciteit	Contr. Data-gedreven sturen	I&A: data-gedreven later

* Issue is het op niveau brengen van kennis en kunde m.b.t. het halen van info uit systemen en benutten analyse tooling

CONCLUSIES: PRIORITEREN EN CONCRETISEREN

Echte keuzes noodzakelijk

Hoe wil Heemskerk zijn organisatie verder ontwikkelen?

B Eindrapportage concept v1.0

RAPPORTAGE DEEL 1 KWALITATIEVE BENCHMARK

Conclusies vanuit kwantitatieve benchmark

Lager dan gemiddelde formatieomvang ten opzichte van de werklust

Wanneer we de formatie van Gemeente Heemskerk vergelijken met vergelijkbare gemeenten valt op dat in relatie tot de werklust:

- De formatieomvang van het primaire proces **lager** is dan gemiddeld (- 16,0 fte).
- De formatieomvang van de overhead **hoger** is dan gemiddeld (+ 7,0 fte).
- Conclusie: de totale formatieomvang van de gemeente Heemskerk is 9,0 fte lager dan gemiddeld.
- Daarnaast is een deel van de overheadkosten aanmerkelijk hoger dan gemiddeld.
 - Dit heeft te maken met een inhaalslag die op het gebied van de bedrijfsvoering moet worden gemaakt (Informatievoorziening, IT, datamanagement)
 - Het is de verwachting van de gemeente dat deze hogere kosten ook de komende drie jaar nog noodzakelijk zijn om de organisatie op orde te brengen.

69257 - Heemskerk - kwalitatieve benchmark-Vertrouwelijk 14

B Eindrapportage management

RAPPORTAGE KWALITATIEVE BENCHMARK: CONCLUSIES

Indicatie formatiewens (NB obv 6 thema's!!)

Capaciteit overall benoemd, maar nog niet altijd concreet gemaakt

Afdeling	Formatiewens	Invulling	Opmerkingen
Energietransitie en Duurzaamheid	Strategische beleidscapaciteit, en ondersteuning	Strategische capaciteit nodig om prioriteit te stellen	Samenwerken essentieel: ander profiel, mandaat om effectief te zijn
Woningbouw	Strategische beleidscapaciteit, en ondersteuning	Eerst plan, maken, dan regisseur-functie invullen (in die volgorde!)	
Sociaal Domein: Integrale blik	Strategisch Adviseurs, die beleidsontw. ruimte krijgen	Integraal plan SD extra capaciteit nodig. Obv plan verder invullen	SD heeft extra support nodig (F&C/I&A)
Sociaal Domein: Preventie	Strategisch verbinder die beleidsontw. ruimte krijgt	Preventieplan opstellen, overleg-partner intern/extern (verbinder)	SD/Preventie extra supp. nodig, laag digi-vaardig*
Informatisering & Automatisering	Additionele (tijdelijke) formatie (hogere schalen) lijkt nodig	Traceability, applicatielandschap, naar de cloud, adviesrol invullen	Gaat uit van informatie-beheer in de lijn
Finance & Control	Finance vnl. ontwikkelbehoefte Control strategische capaciteit	Fin: Meer advies, minder uitvoering Contr. Data-gedreven sturen	Nb Inf. beheer in de lijn I&A: data-gedreven later

* Issue is het op niveau brengen van kennis en kunde m.b.t. het halen van info uit systemen en benutten analyse tooling

69257 - Heemskerk - kwalitatieve benchmark-Vertrouwelijk 26

- We constateren dat in het primaire proces de formatie lager is dan gemiddeld (-16 fte), maar dat er in de domeinen Sociaal en Fysiek nog wordt nagedacht over plan en formatie. Voorlopig behoefte aan 5 á 6 fte op strategisch niveau met echte ruimte en tijd voor beleidsontwikkeling, en 1 á 2 fte ondersteuning.
- We constateren dat de overhead hoger is dan in vergelijkbare gemeenten (+ 7 fte), vanwege inhaalslag t.b.v. de bedrijfsvoering (o.a. hogere kosten voor informatievoorziening). De verwachting is dat hogere kosten de komende drie jaar noodzakelijk zijn en wellicht additionele formatie nodig is om de organisatie op orde en klaar voor advies en regie te krijgen.

CONCLUSIES: PRIORITEREN EN CONCRETISEREN

Integraal management

Verdeling van taken tussen bedrijfsvoering en primair proces

- De invulling van begrippen als 'Integraal Management', 'Netwerk-organisatie', 'Adviesrol', 'Regierol' en 'Business partner' moeten scherper gedefinieerd worden.
Het lijkt verstandig om de primaire processen in de organisatie scherper te definiëren: de proces flow beter uit werken; expliciete aandacht voor de taakverdeling en de planning & control cyclus.
- Starten met pilots om de processen en de samenwerking duidelijk te krijgen lijkt een praktische optie:
 - Starten met enkele teams/teamleiders in de lijn die de gewenste werkwijze.
 - Zorg voor een heldere administratieve organisatie en taakverdeling, laat zien dat het werkt.
 - Schakel vervolgens overige teams bij, zodat (binnen 1,5 jaar?) het concept van Integraal Management, advies en regie voor eenieder duidelijk en uitvoerbaar is.
 - Benut deze periode zodat alle medewerkers op termijn (1,5 jaar?) minimale digitale vaardigheden bezitten voor het uitvoeren van hun eigen werkzaamheden.
 - Dit leidt tot een beheersbare en behapbare organisatieontwikkeling.

CONCLUSIES: PRIORITEREN EN CONCRETISEREN

Prioriteren

Prioriteiten bepalen en helder communiceren, naar organisatie en stakeholders

- Zowel de kwalitatieve als de kwantitatieve analyse laten zien dat de binnen Heemskerk relatief weinig beleidscapaciteit aanwezig is. Dit betreft niet alleen de formatie, maar ook de cultuur in de organisatie. Toevoegen van competenties is hiervoor noodzakelijk.
 - Tot een meer gebalanceerde werkwijze komen, waarbij ontwikkeling van de organisatie als net zo belangrijk wordt gezien als de efficiënte en effectieve uitvoering, is geen eenvoudig proces.
 - Om te komen tot een behapbaar uitvoeringsplan is het van belang dat scherpe keuzes worden gemaakt:
 - Wat zijn de ambities en opgaven die eerste prioriteit hebben
 - Tastbaar vaststellen welke ambities later aan bod gaan komen.
 - Deze keuzes moeten niet alleen in de ambtelijke organisatie maar ook binnen de raad en bij de samenwerkingspartners bekend zijn, en worden gerespecteerd. Bepaal op korte termijn: Wat zijn de prio's, wat wordt meegenomen in de perspectief nota, wat heeft een langere termijn?
-
- 'Contracting' (Raad, College, MT) is essentieel om op korte termijn tot concrete resultaten te komen.
 - Bedenk: Dit vereist professionaliteit van alle betrokkenen, ambtelijke organisatie, college en raad: expliciteren in beleidsplannen, inhoudelijk elkaar vinden, en focus en beperking in monitoring.

CONCLUSIES: PRIORITEREN EN CONCRETISEREN

Capaciteit voor beleid

Meer tijd en nieuwe competenties

- Aandachtspunt: Wil je een organisatie voor de toekomst zijn, dan moet je aan de slag met het loongebouw.
- Natuurlijk is de winkel open tijdens de verbouwing, en is er altijd aandacht voor urgente zaken en wezenlijke incidenten. Maar om verandering door te voeren is er op zijn tijd ruimte nodig: voor het inrichten en doorleven van de verandering, en voor het ontwikkelen van medewerkers en systemen.
- De organisatie doet er goed aan ook hiervoor tijd in te ruimen op de kalender:
 - Raad, college en organisatie: zorgen dat er met een gemeenschappelijk begrippenkader wordt gewerkt, en het voor ieder duidelijk is wat de **prioriteiten** zijn waaraan wordt gewerkt.
 - In de domeinen, individuele teams en de bedrijfsvoering: zodat het voor eenieder in de organisatie duidelijk is welke nieuwe manier van werken wordt beoogd, en op welke wijze dit **concreet** vorm krijgt in de eigen werkzaamheden

➤ Kortom: Prioriteren en Concretiseren