



Informatienota raad

Routekaart voor een toekomstbestendige organisatie

Voor vragen

Telefoonnummer: 14 040
E-mail: gemeente@veldhoven.nl
Datum B en W: 12 oktober 2021
Registratienummer: 21bs00137

Kennisnemen van

De door het college vastgestelde routekaart van het proces om te komen tot een duurzaam evenwicht in ambities, capaciteit en middelen en een daarbij horende toekomstbestendige en wendbare organisatie. Een visietraject is onderdeel van de routekaart.

Inleiding

Bij het aanbieden van de begroting 2022-2025 is uw raad toegezegd dat wij uw raad nog vóór de begrotingsbehandeling een raadsinformatienota sturen. De reden hiervoor is dat met het structureel opnemen van 23 fte's in de begroting jaarschijf 2025 niet sluitend is en dus niet voldaan wordt aan het door de raad vastgestelde kader dat alle jaarschijven tenminste sluitend zijn.

Met deze raadsinformatienota beogen wij uw raad inzicht en daarmee perspectief te bieden over doel, aanpak en inhoud van het proces om te komen tot een duurzaam evenwicht in ambities, capaciteit en middelen en een daarbij horende toekomstbestendige en wendbare organisatie.

Kernboodschap

Van de groeiende onbalans tussen onze opgaven, ambities en ambtelijke capaciteit is, in het kader van de voorbereidingen op de begrotingscyclus, melding gemaakt in de Kadernota 2022 (thema 7 Personele capaciteit). Op basis van het toen bestaande inzicht en afhankelijk van de te maken keuzes is gesteld dat het personeelstekort oploopt tot meer dan 30 fte voor 2022 en de jaren daarna. Uit een nadere analyse bij het opstellen van de begroting 2022-2025 zou een beter beeld moeten worden gevormd of dit incidenteel of structureel is.

Bij het opstellen van de begroting 2022-2025 is deze analyse gemaakt. Hieruit is een knelpunt van ruim 50 fte gebleken. Dat is een enorm aantal dat vraagt om verder onderzoek en een bredere analyse van de situatie. Om in ieder geval voor de korte termijn onze wettelijke taken op voldoende niveau uit te kunnen blijven voeren hebben we op dat deel de analyse verdiept. De 23 fte capaciteit die we hiervoor nodig hebben is in de begroting opgenomen. De benodigde financiële ruimte is voor het begrotingsjaar 2022 aanwezig, maar is voor latere jaren een blijvende grote uitdaging.

Voor de uiteindelijk benodigde capaciteit en middelen om ook de bestaande ambities uit te kunnen voeren volgt daarom een afweging op een later moment. Daarbij houden we ook rekening met (deels) bekende en nieuwe trends en ontwikkelingen. Daarbij kan gedacht worden aan beschermd wonen en de energietransitie. Ambities,



trends en ontwikkelingen nemen we mee in de bredere analyse. Daarbij kijken we ook kritisch naar de werkwijzen en processen binnen de gemeentelijke organisatie. Met name is een afwegingskader nodig om alle taken en ambities duurzaam in overeenstemming te brengen met de daarvoor benodigde capaciteit en middelen.

Ons college heeft een route bepaald hoe we de komende jaren tot dit duurzame evenwicht willen komen. In de daartoe vastgestelde routekaart (bijlage 1) staan de diverse acties die daarvoor nodig zijn. Deze acties leveren tekens tussenproducten op die ons college en uw raad helpen de keuzes te maken die nodig zijn om taken, ambities, capaciteit en middelen met elkaar duurzaam in balans te brengen en te komen tot een toekomstbestendige, wendbare organisatie.

De routekaart maakt een onderscheid tussen stappen voor de korte en de (middellange) termijn.

Korte termijn (Kadernota/begroting 2023 – de basis voor de komende bestuursperiode)

Voor de korte termijn ligt de focus op het faciliteren van een realistisch en uitvoerbaar te sluiten coalitieakkoord. Daarom zit in de routekaart een advies aan partijen om in gesprek te gaan met de organisatie over het concept-coalitieakkoord en om ambtelijk advies te vragen over onder andere financiën en uitvoerbaarheid. De Kadernota en begroting 2023 moet daarmee een solide basis bieden voor de komende bestuursperiode en de hierin op te nemen keuzerichtingen zullen gebaseerd zijn op de te stellen bestuurlijke prioriteiten.

Bijdragend aan een bestendige oplossing van de ontstane problematiek zal in deze periode zal ook inzicht verkregen moeten worden in hoe we met elkaar in deze situatie terecht zijn gekomen. Daarvoor is een nadere analyse van de organisatie nodig, uit te voeren door een extern bureau.

Andere acties in deze periode zijn het uitvoeren van een verdiepte analyse van de bestaande taken en ambities enerzijds en de capaciteit anderzijds en ook het opzetten van een strategische personeelsplanning.

In deze fase levert de routekaart het volgende op:

- Trendanalyse 'waar staat Veldhoven'
- Overdrachtsdocument verkiezingen 2022
- Organisatie analyse
- Nadere duiding capaciteitsproblematiek
- Strategische personeelsplanning inclusief verwerking bestuurlijke prioriteiten

Middellange termijn vanaf 2024

In deze fase werken we toe naar een organisatie die duurzaam in balans is. Dat vraagt om structurele keuzes over het takenpakket en ambities met aandacht voor trends en ontwikkelingen. Om deze keuzes met elkaar te kunnen maken is een nieuwe visie op de gemeente nodig als afwegingskader. De visie dient dus ook om trends en ontwikkelingen te duiden en de impact daarvan voor Veldhoven, om risico's te beheersen en zeker ook om tijdig kansen te pakken.

Dit traject starten we met de huidige raad (trendanalyse) en ronden we af met de nieuwe raad (visie). Bij de visievorming is burgerparticipatie een belangrijk onderdeel. We laten ons hierbij extern begeleiden. We willen starten met de voorbereidingen van een visietraject omdat daardoor de organisatie snel op orde kan worden gebracht. De raad is echter het bevoegde orgaan om hiertoe te besluiten. Dit besluit wordt voorbereid.



Ook willen we in deze fase een instrument aanbieden (dashboard) dat inzicht geeft in de gevolgen en samenhang van diverse keuzes over ambities. Het maakt inzichtelijk wanneer taken/ambities niet meer uitvoerbaar zijn met de beschikbare middelen en/of capaciteit en aan welke knoppen gedraaid kan worden. Hierbij is externe expertise nodig.

In deze fase levert de routekaart het volgende op:

- Visie op Veldhoven
- Een hierbij passende organisatie
- Dashboard

Vervolg

Zoals uit de routekaart blijkt starten we in november met de trendanalyse en hebben hierover met uw raad een sessie in januari 2022. Dit resulteert in een overdrachtsdocument. De benodigde financiële middelen voor de verschillende onderdelen zullen aan uw raad worden voorgelegd.

Communicatie en samenspraak

Het is van belang over de routekaart goed te communiceren over het doel, de voortgang en het resultaat. De raad, het college en de ambtelijke organisatie worden op alle belangrijke momenten actief betrokken. In het visietraject betrekken we actief de Veldhovense samenleving.

Bijlagen

1. Routekaart

De routekaart

Op weg naar een toekomstbestendige organisatie

1. Doelen routekaart

Wij hebben een route nodig die ons voert naar een duurzame balans tussen enerzijds de gemeentelijke taken en ambities en anderzijds de mensen, middelen en processen die de gemeente tot haar beschikking heeft. Dat vraagt om een aantal stappen voor de korte termijn en voor de (middel) lange termijn. De routekaart beschrijft het eindpunt en de tussenstops; voorzien van een haalbare en realistische planning.

1.1. Aanpak voor de korte termijn: kadernota/begroting 2023 – de basis voor de komende bestuursperiode

We willen voor de gemeenteraadsverkiezingen een overdrachtsdocument maken dat het bestuur helpt bij het maken van strategische keuzes en bestuurlijke prioriteiten om de balans tussen ambities en de draagkracht van de ambtelijke organisatie te herstellen. Dit document draagt eraan bij dat er een realistisch en uitvoerbaar coalitieakkoord kan worden gesloten. Een trendanalyse als opmaat naar een nieuwe visie op Veldhoven krijgt ook een vertaling naar de korte termijn.

Kadernota en begroting 2023 zijn het eerste moment waarop de organisatie formeel kan adviseren over de haalbaarheid en meerjarige effecten van het coalitieakkoord. We adviseren partijen in gesprek te gaan met de organisatie over het concept-coalitieakkoord en om ambtelijk advies te vragen over onder andere financiën en uitvoerbaarheid.

De begroting 2023 moet een solide basis bieden voor de komende bestuursperiode. Voor passende oplossingen van de capaciteits- en financiële problematiek op deze termijn hebben wij bestuurlijke prioriteiten nodig. Keuzerichtingen in deze kadernota zullen op de eerste plaats ingegeven worden vanuit deze bestuurlijke prioriteiten.

Voor de begroting 2022 hebben we een analyse van benodigde capaciteit gemaakt. Voor het vervolg op korte termijn is een verdiepte analyse nodig van de bestaande taken en ambities enerzijds en de capaciteit anderzijds.

Parallel hieraan werken we aan de opzet van een strategische personeelsplanning. We starten met een personeelsdoorkijk, die inzichten biedt in onder andere instroom, doorstroom, uitstroom, leeftijdsopbouw en sleutelfuncties.

Een oplossing van de ontstane problematiek vraagt ook om inzicht in hoe we samen in deze situatie met elkaar zijn gekomen. Hiervoor is een nadere analyse van de organisatie nodig: de inrichting, de coördinatiemechanismen, samenwerking, besluitvorming, sturing, strategie en bedrijfsvoering. We willen inzicht in de blokkerende en helpende patronen in ons gedrag. Deze analyse ondersteunt de beschrijving van de capaciteitsvraag in zowel kwantitatieve als kwalitatieve zin en vormt zo een belangrijke bouwsteen om te komen tot een duurzame balans tussen ambities en taken. Deze analyse beleggen we bij een extern bureau.

Om de nu ontstane inzichten te behouden en oplossingen direct te borgen zullen we de PDCA (plan-do-check-act) -cyclus beter sluiten, onder andere door periodiek de stand van de nodige en beschikbare fte's te monitoren. Wijzigingen dienen altijd goed onderbouwd te zijn.

Wat levert de routekaart in deze fase op:

- Trendanalyse 'waar staat Veldhoven': ontwikkelingen met aanzienlijke impact en waar budgetten mee zijn gemoeid, die we mogelijk grof kunnen schatten en ontwikkelingen die ons waarschijnlijk raken maar waarbij we nog geen beeld van de (financiële) impact hebben.
- Overdrachtsdocument verkiezingen 2022
- Organisatie analyse met ontwikkel- en veranderadviezen
- Een nadere duiding van de capaciteitsproblematiek en hoe hier mee om te gaan;
- Strategische personeelsplanning, inclusief verwerking bestuurlijke prioriteiten

1.2. Aanpak voor de middellange termijn vanaf 2024

Het doel voor de middellange termijn is om toe te werken naar een gezonde organisatie die duurzaam in balans is. Dat vergt structurele keuzes ten aanzien van het takenpakket en onze ambities.

Een nieuwe visie op de gemeente is nodig als afwegingskader om de structurele keuzes te kunnen maken. Deze visie is ook nodig om trends en ontwikkelingen te duiden, voor te sorteren op hun mogelijke impact op Veldhoven, risico's te beheersen en tijdig kansen te pakken. Waar kunnen we wellicht afschalen en waar willen we juist opschalen? We starten dit visietraject met de huidige raad (trendanalyse) en ronden dit traject af met de nieuwe raad (nieuwe visie). Burgerparticipatie is een belangrijk onderdeel van dit traject. We laten ons hierbij begeleiden door een extern bureau.

Ook met de nieuwe visie dient de organisatie qua structuur en werkwijzen in balans te blijven met de ambities. Daaruit volgen organisatorische aanpassingen.

Tenslotte willen we een instrument aanbieden dat inzicht geeft in de gevolgen en samenhang van diverse keuzes op het vlak van ambities (taken/kwaliteit/dienstverlening, personele capaciteit en financiën). We noemen het voorlopig een dashboard dat inzichtelijk maakt wanneer taken/ambities niet meer uitvoerbaar zijn met de beschikbare middelen/capaciteit en aan welke knoppen gedraaid kan worden. Voor dit instrument zal externe expertise nodig zijn.

Wat levert de routekaart in deze fase op:

- Visie op Veldhoven
- Organisatie die past bij de nieuwe visie
- Dashboard

2. Planning

Hieronder staat een eerste globale planning op hoofdlijnen. Vanzelfsprekend betrekken we onze organisatie en medewerkers continu bij dit proces. Bij het visietraject betrekken we ook de Veldhovense samenleving.

