

Opvolging van aanbevelingen

van het Rekenkameronderzoek
naar Kwaliteit van Ambtelijke
Advisering

Opdrachtgever:

Rekenkamercommissie Nuenen

Arnhem, 30 september 2020

Ons kenmerk 1019349-005



Gemeente Nuenen



Opvolging van aanbevelingen

van het Rekenkameronderzoek
naar Kwaliteit van Ambtelijke
Advisering

Opdrachtgever:
Rekenkamercommissie Nuenen
Arnhem, 30 september 2020

Ons kenmerk 1019349-005

Inhoud

1	Inleiding	4
2	Bevindingen en beantwoording onderzoeksvragen	7
2.1	Beslisruimte raad	7
2.2	Interne evaluatie ambtelijk adviseringsproces	8
2.3	Feedback in het routingsproces	9
2.4	Lean, zaakgericht en projectmatig werken	10
2.5	Organisatieontwikkeldoelstellingen	11
2.6	Rol en taakverdeling ambtelijke medewerkers	12
2.7	Inwerkprogramma wethouders	13
3	Conclusies en aanbevelingen	14
3.1	Conclusies	14
3.2	Aanbevelingen	15

1 Inleiding

De Rekenkamercommissie van de gemeente Nuenen (hierna: Rkc) heeft onderzoek laten uitvoeren naar de opvolging van de aanbevelingen uit het Rekenkameronderzoek 'Kwaliteit van de Ambtelijke Advisering' uit 2018¹.

In het huidige onderzoek wordt ingegaan op de vraag in hoeverre de aanbevelingen uit het onderzoek uit 2018 zijn opgevolgd.

Achtergrond

De aanleiding van het Rekenkameronderzoek in 2018 was het zogeheten KAFI-onderzoek in 2014 en de acties die de gemeente Nuenen daarna heeft genomen om de kwaliteit van de ambtelijke organisatie te verbeteren.

In mei 2014 heeft KAFI-INTEGRITY een onderzoek gepubliceerd naar integriteitsvraagstukken rondom taxaties en grondexploitaties van de gemeente Nuenen. De uitkomst van het onderzoek wierp de vraag op in hoeverre de ambtelijke advisering van voldoende kwaliteit is geweest, de archivering dan wel het documentmanagement adequaat was en in hoeverre en voldoende (financiële en juridische) controle op de adviezen heeft plaatsgevonden.

In oktober 2014 hebben de toenmalige leden van het Managementteam (hierna: MT) het 'Plan van Aanpak opgesteld: hoe om te gaan met het KAFI-advies' welke via het college aan de raad is aangeboden. Dit 'Plan van Aanpak' moest inzicht geven in de stappen die het college ging zetten naar aanleiding van de bevindingen van het KAFI-onderzoek.

In 2018 heeft KplusV in opdracht van de Rkc onderzocht of en in welke mate de afspraken uit het Plan van Aanpak (met betrekking tot de versterking van de ambtelijke advisering) zijn uitgevoerd en anderzijds of de uitvoering daarvan leidt tot adequate advisering. Met het onderzoek uit 2018 is geanalyseerd in hoeverre de ambtelijke organisatie de verbeteringen uit het plan van aanpak heeft geïmplementeerd in de organisatie.

Conclusies Rekenkameronderzoek van 2018

Uit het onderzoek van 2018 bleek het volgende:

- het grootste deel van de acties uit het Plan van Aanpak zijn geïmplementeerd, waarbij de gestelde doelen behaald zijn;
- de adviesprocedures zijn helder vastgelegd en werden goed gevolgd;
- de cultuur in de ambtelijke organisatie is opener geworden; er werd vertrouwen en betrokkenheid vanuit management ervaren;
- ondanks de doorgevoerde verbeteringen en het toegenomen vertrouwen in de organisatie is er een gebrek aan vertrouwen vanuit de Raad ervaren over de ambtelijke adviezen;
- de Raad ervoer ook een beperkte beslisruimte in de aangeleverde stukken.

¹ Dit onderzoek is in 2018 in opdracht van de Rkc uitgevoerd door KplusV en op 1 november besproken en vastgesteld door de gemeenteraad.

Aanbevelingen Rekenkameronderzoek van 2018

In het onderzoek van 2018 zijn de volgende aanbevelingen gedaan:

1. Zorg dat adviezen - zo veel als mogelijk - de beslissruimte en /of de alternatieven voor de raad weergeven. Dit kan het wederzijds vertrouwen tussen raad aan de ene kant en college en ambtelijke dienst aan de andere kant versterken. Trek hierbij als raad en organisatie samen op, om aan de ene kant de behoeften van de raad in beeld te krijgen en aan de andere kant de mogelijkheden vanuit de organisatie te verkennen.
2. Evalueer het ambtelijk adviseringsproces periodiek. Doorloop processen en vraag medewerkers naar hun behoeften. Doe dit op gestructureerde en dusdanige wijze dat de monitoring te communiceren is naar raad en andere partijen.
3. Beoordeel waar de efficiency van de interne routing verbeterd kan worden. Waak als organisatie ervoor dat dit meer is dan alleen 'het ophalen van parafen'. Richt het proces ook zo in dat er voldoende inhoudelijke feedback op de adviezen wordt geleverd. Dit kan ook door meer in te zetten op de informele kant, door bijvoorbeeld opnieuw een cursus 'feedback organiseren' te houden.
4. Zorg voor een verdere uitrol van Lean en projectmatig werken. En stimuleer het ontwikkelen van projectmanagementvaardigheden. Overweeg of programmammatig werken bij complexe of meerdere dossiers ingezet dient te worden.
5. Stimuleer het SMART formuleren van doelen en resultaten die de organisatie beoogt te realiseren.
6. Zorg dat medewerkers bekend zijn met de documentatie omtrent rol- en taakverdeling. Dit kan structuur bieden wanneer er onduidelijkheden zijn of processen stroef lopen. Zorg ervoor dat in het inwerkprogramma van nieuwe wethouders er ruimte geboden wordt aan uitleg over rolverdeling, verschil van inzicht over adviezen en opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.
7. Continueer de Lean-trainingen en het zaakgericht werken. Blijf inhoudelijk en financieel aandacht houden voor talentontwikkeling, trainingen en opleidingen.

In het huidige onderzoek wordt geanalyseerd in hoeverre deze aanbevelingen zijn opgevolgd.

Onderzoeksvragen

De hoofdvraag van het huidige onderzoek is:

In hoeverre zijn de aanbevelingen uit het onderzoek naar de Kwaliteit van Ambtelijke Advisering uit 2018 opgevolgd?

Deze hoofdvraag valt uiteen in de volgende deelvragen:

1. In hoeverre is er meer beslisruimte opgenomen in raadsstukken?
2. Is het ambtelijk adviseringsproces periodiek geëvalueerd?
3. Is er in het interne routingsproces meer ruimte voor feedback?
4. In hoeverre is er ingezet op Lean werken, zaakgericht werken, projectmatig werken en projectmanagementvaardigheden? (in de vorm van cursussen, trainingen en opleidingsbudgetten e.d.)
5. Worden organisatieontwikkeldoelstellingen meer SMART beschreven?
6. Is er ingezet op versterking van (de beschrijving van) rol- en taakverdeling van ambtelijke medewerkers?
7. Wordt erin het inwerkprogramma van wethouders extra ruimte geboden over ambtelijke adviezen en opdrachtgeverschap en opdrachtnemersrol?

Scope

Scope van het onderzoek is de periode 2018-nu. We beperken ons tot de aanbevelingen uit het vorige onderzoek en de mate waarin deze zijn overgenomen. Indien er ontwikkelingen zijn die het onderwerp raken, worden deze meegenomen in het onderzoek.

Aanpak

In het onderzoek zijn twee gespreksrondes gehouden met ambtelijke medewerkers van de gemeente Nuenen. Daarnaast zijn aangeleverde documenten die betrekking hebben op de organisatieontwikkeling en het ambtelijk adviseringsproces onderzocht. Bijlage 1 geeft een overzicht van gesprekspartners en documenten.

2 Bevindingen en beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk worden per onderwerp de bevindingen beschreven en de onderzoeksvraag beantwoord. Hierbij wordt aangegeven in hoeverre de bijbehorende aanbeveling is opgevolgd.

2.1 Beslisruimte raad

Bevindingen

In de gesprekken is aangegeven dat er in het afgelopen jaar meer aandacht is geschonken aan het informeren van raadsleden voorafgaand aan besluitvorming. Er zijn enkele informatieavonden en themabijeenkomsten gehouden, waarin raadsleden uitgebreid zijn geïnformeerd over onderwerpen waar grote belangen spelen (zoals de omgevingsvisie en duurzaamheid). In het afgelopen jaar zijn 8 themabijeenkomsten gehouden. Naast de themabijeenkomsten heeft de raad over bepaalde onderwerpen ideeën uitgewisseld in commissievergaderingen aan de hand van commissie notities. Ook is de raad meer betrokken bij het opstellen van de kadernota. De raad heeft het initiatief genomen om dit proces anders in te richten, de Commissie voor de Accountantscontrole had daarbij een initiërende rol.

De gesproken medewerkers zijn over het algemeen positief tot zeer positief over de nieuwe vorm: zij ervaren een betrokken raad, een meer open discussie en meer input van de raad bij belangrijke onderwerpen.

Uit de gesprekken maken we op dat de organisatie over het algemeen een overwegend positieve reactie vanuit de raad ervaart. Wel is aangegeven dat de nieuwe vormen van informeren meer bij het ene raadslid dan het andere past. De organisatie probeert daarom verschillende vormen van informeren uit en wil zich zoveel mogelijk aan de wensen van de raad aanpassen. De organisatie heeft aangegeven per onderwerp te bekijken welke vorm (van informeren) kan worden ingezet, zodat deze het beste bij het onderwerp en de voorkeuren van de raad past.

De organisatie heeft overwogen meer beslisruimte op te nemen in de college- en raadsvoorstellen. Hierin is (gedeeltelijk) vanaf gezien. Voorstellen waarin uitgebreid de ruimte wordt gemaakt voor alternatieven zou voorstellen te complex maken en veel tijd vragen van de ambtelijk medewerkers die deze opstellen. Daarom is er voor gekozen om in het format van college- en raadsvoorstellen een paragraaf 'kanttekening en alternatieven' op te nemen. In deze paragraaf is ruimte voor overwegingen en argumenten voor alternatieve voorstellen (zonder dat er volledige alternatieven worden uitgewerkt in het voorstel). Op deze manier worden kanttekeningen en alternatieve mogelijkheden inzichtelijk en worden college/raad geïnformeerd over voor- en tegenargumenten.

Beantwoording onderzoeksvraag

1. In hoeverre is er meer beslisruimte opgenomen in raadsstukken?

In het vorige rekenkameronderzoek was het versterken van de relatie en betrokkenheid tussen college-raad-ambtelijke organisatie de achterliggende reden voor het opnemen van meer beslisruimte. Dit spitste zich met name toe op de relatie met de raad: de raad voelde zich niet betrokken.

We zien dat de organisatie het opnemen van meer beslisruimte in de voorstellen deels heeft doorgevoerd – er is in de voorstellen meer ruimte voor kanttekeningen en alternatieven. Ook zien we dat de raad op een andere manier wordt betrokken, in de vorm van themabijeenkomsten, raadsinformatiebijeenkomsten en het bespreken van commissienotities in commissievergaderingen. Dergelijke overleg- en besluitvormingsstructuren (waarbij de raad in een vroeg stadium wordt betrokken en diepgaand geïnformeerd wordt over belangrijke onderwerpen) worden ook aangeraden door de VNG².

De organisatie heeft hiermee op onderbouwde wijze een eigen invulling gegeven aan het meer betrekken van de raad. We beschouwen de eerste aanbeveling hiermee als **opgevolgd**.

2.2 Interne evaluatie ambtelijk adviseringsproces

Bevindingen

Het ambtelijk adviseringsproces wordt niet als centraal thema periodiek geëvalueerd. De organisatie geeft aan er wel continu aandacht aan te besteden. Dit blijkt ook uit de activiteiten die de ambtelijke organisatie heeft uitgevoerd: de eerste ervaringen opdoen met het bespreken van commissienotities in commissievergaderingen, het invoeren van het zaakgericht werken en het werken met het nieuwe format.

Uit het organisatieplan 2019/2020 blijkt niet dat er een evaluatie van het ambtelijk adviseringsproces gepland is. Er zijn wel activiteiten in het organisatieplan opgenomen die het evalueren van het ambtelijk adviseringsproces raken (zoals: 'college en MT evalueren periodiek de resultaten van hun samenwerking', waarvan de status 'achter op de planning' is en het 'invoeren van het zaakgericht werken'). Echter, nergens wordt het ambtelijk adviseringsproces als centraal object van evaluatie genoemd in het organisatieplan.

Beantwoording onderzoeksvraag

2. Is het ambtelijk adviseringsproces periodiek geëvalueerd?

Het ambtelijk adviseringsproces is nog niet geëvalueerd. Ook wordt in het organisatieplan 2019/2020 het evalueren van het ambtelijk adviseringsproces niet genoemd. Wij beoordelen aanbeveling 2 hiermee als **niet opgevolgd**. Wij adviseren opnieuw een periodieke evaluatie van het ambtelijk adviseringsproces op te nemen in het organisatieplan.

² Zie bijvoorbeeld het rapport 'Op het Tweede Gezicht, VNG, 2014'.

2.3 Feedback in het routingsproces

Bevindingen

De feedback in het interne routingsproces kent twee onderdelen: de organisatiecultuur en de inrichting van feedback in het routingsproces.

Organisatiecultuur

Ten tijde van 'Kafi' was er sprake van meer spanning binnen de organisatie en tussen raad, college en organisatie. Alle gesproken medewerkers geven aan dat de organisatiecultuur nu als meer open en een stuk prettiger wordt ervaren.

De geïnterviewden geven aan dat geven van feedback plaatsvindt, en dat er geen problemen op dit gebied in de organisatie ervaren wordt.

Uit het medewerkersonderzoek (uitgevoerd door Effectory in mei 2019, hierna: MO) blijkt wel dat het geven van feedback een aandachtspunt blijft. Uit het onderzoek (waarin de resultaten van de medewerkers van de gemeente Nuenen wordt afgezet tegen resultaten in andere gemeenten) blijkt dat Nuenen op twee onderdelen lager scoort dan andere gemeenten: werkdruk en feedback (NB: op de andere onderdelen scoort de gemeente Nuenen net zo goed of beter dan vergelijkingsgemeenten³).

Uit de scores op de vragen die betrekking hebben op feedback, blijkt dat medewerkers zich – in vergelijking met andere gemeenten – minder veilig voelen om feedback te geven. Het onderzoek geeft hier geen oorzaken voor aan. Het creëren van een veilige omgeving voor feedback blijft hiermee een aandachtspunt.

Routingsproces

Het routingsproces is in het afgelopen jaar verder geoptimaliseerd en wordt met de (verdere) invoering van het zaakgericht werken verder doorontwikkeld (zie volgende paragraaf over het zaakgericht werken voor een meer gedetailleerde beschrijving).

Het nieuwe zaaksysteem dat zaakgericht werken ondersteunt, wordt zo ingericht dat er al automatisch sprake is van het vier-ogensysteem. Juridische en financiële medewerkers worden automatisch betrokken bij college- en raadsvoorstellen. Ook is het format een collegevoorstel zo ingericht dat de samenhang met andere beleidsterreinen en duurzaamheid (onder het kopje 'integraliteit en duurzaamheid') uit het voorstel moeten blijken.

Uit het gesprek met de medewerkers wordt aangegeven dat de nieuwe inrichting er voor zorgt dat zij in een vroeg(er) stadium betrokken worden bij voorstellen. Hiermee worden zij in de gelegenheid gesteld meer inhoudelijke feedback te geven op de voorstellen.

³ De aandachtspunten omtrent werkdruk, feedback en samenwerking worden ook genoemd in het nieuwbericht gepubliceerd op Binnenlands Bestuur (<https://www.binnenlandsbestuur.nl/ambtenaar-en-carriere/nieuws/ontevreden-ambtenaren-nuenen-moeten.14307691.lynkx>). In dit bericht wordt vermeld dat in het MO "de gemeente op 22 van de 36 vergelijkbare punten van de medewerkers een lagere beoordeling dan andere kleine gemeenten". Dit betreffen statistisch niet significante verschillen, wat betekent dat de gemeente Nuenen hetzelfde scoort als andere gemeenten. De punten waarop de gemeente Nuenen wel significant lager op scoort betreffen de onderdelen werkdruk en feedback. Ook maakt het nieuwsbericht melding van een slechte samenwerking tussen Raad en ambtenarij. Uit de gesprekken die wij met medewerkers hebben gevoerd ontstaat echter het beeld dat de samenwerking tussen ambtenarij en raad een stuk verbeterd is sinds KAFI.

In het gesprek met de medewerkers is wel aangegeven dat er aandacht uit dient te gaan naar de advisering vanuit de Dienst Dommelvallei. De Dienst Dommelvallei is niet alleen als uitvoeringsorganisatie verantwoordelijk voor een aantal domeinen (zoals burgerzaken en participatiewet) maar ook beleidsmatig verantwoordelijk voor het adviseren van het college en raad. In het gesprek is opgemerkt dat de controle vanuit de gemeente Nuenen op de advisering soms te wensen over laat. De juridisch medewerker voert bijvoorbeeld juridische controle uit op de stukken, maar wordt in sommige gevallen pas laat of in het geheel niet in het integrale adviseringsproces betrokken.

De gesproken medewerkers geven aan dat de samenwerking en collegialiteit tussen gemeente Nuenen en Dienst Dommelvallei goed is, maar dat een scherpere inrichting van het adviseringsproces van voorstellen die vanuit de Dienst Dommelvallei komen gewenst is zodat het vier-ogenprincipe in het adviseringsproces gehandhaafd wordt c.q. eenduidig wordt toegepast.

Beantwoording onderzoeksvraag

3. Is er in het interne routingsproces meer ruimte voor feedback?

Uit de gesprekken en aangeleverde documenten is op te maken dat de organisatiecultuur omtrent het geven van feedback aandacht verdient, de (door)ontwikkeling van het routingsproces zijn eerste vruchten heeft afgeworpen maar zich blijvend moet ontwikkelen en dat de gemeente scherp dient te zijn op de inrichting en naleving van het routingsproces bij voorstellen vanuit de Dienst Dommelvallei. Aanbeveling 3 wordt beoordeeld als **gedeeltelijk opgevolgd**.

2.4 Lean, zaakgericht en projectmatig werken

Bevindingen

Zaakgericht en Lean werken

Uit de gesprekken blijkt dat er veel aandacht is voor het (invoeren van) zaakgericht werken. Zaakgericht werken wordt gemeentebreed geleidelijk ingevoerd, waarbij dit eind 2020 volledig ingevoerd is.

Aan de ene kant is het zaakgericht werken gericht op het verbeteren van dienstverlening naar inwoners. Wanneer zij een aanvraag indienen bij het frontoffice, wordt een zaak aangemaakt en gekoppeld aan een medewerker. De inwoner kan vervolgens – via een online dashboard – inzien waar in het proces de zaak zich bevindt.

Ook intern worden adviezen middels het zaakgericht werken opgepakt. Bestuurlijke advisering wordt ook traceerbaar middels een zaaknummer, waarin het routingsproces wordt gevolgd. Zodoende worden (financiële en juridische) medewerkers die betrokken zijn bij het onderwerp automatisch ook betrokken bij de desbetreffende zaak en wordt het vier-ogen principe automatisch gevolgd.

De werkgroep Lean zorgt binnen de organisatie voor versterking op het gebied van Lean werken. Grote projecten en processen worden zoveel mogelijk volgens de Lean

methodiek ingericht en uitgevoerd, zo wordt in de gesprekken en het organisatieplan 2019/2020 aangegeven.

Projectmatig werken en trainingen

Het stimuleren van ontwikkelen van projectmanagementvaardigheden vindt verder plaats. Er zijn diverse trainingen gegeven die vaardigheden van medewerkers verbeteren en er is een doorlopend trainingsaanbod. Uit het medewerkersonderzoek blijkt dat medewerkers van de gemeente het aanbod van trainingen en ontwikkelmogelijkheden zeer positief beoordelen (in vergelijking met de benchmarkgemeenten in het MO).

Beantwoording onderzoeksvraag

4. In hoeverre is er ingezet op Lean werken, zaakgericht werken, projectmatig werken en projectmanagementvaardigheden? (in de vorm van cursussen, trainingen en opleidingsbudgetten e.d.)

De organisatie zit midden in een doorontwikkeling naar meer zaakgericht werken, waarin elementen van Lean en projectmatig werken worden opgenomen. Uit het MO blijkt dat medewerkers (in vergelijking met benchmarkgemeenten) bovenmatig tevreden zijn met het aanbod van trainingen en ontwikkelmogelijkheden. We beoordelen aanbeveling 4 en aanbeveling 7 hiermee als opgevolgd.

2.5 Organisatieontwikkeldoelstellingen

Bevindingen

De organisatieontwikkeldoelstellingen zijn vastgelegd in het document 'Organisatieplan Nuenen 2019/2020'. De doorontwikkeling van de organisatie heeft betrekking op diverse onderwerpen, zoals management, medewerkers, financiën, informatie, processen en waardering door medewerkers. Ook staan hierin 'meetbare eindresultaten' genoemd. Per ontwikkeldoel wordt weergegeven wat de status is ten opzichte van de planning.

De meetbaarheid van de doelstellingen wisselt in mate van concreetheid; bij een deel van de doelen is het goed te volgen wanneer het doel behaald is, andere doelen zijn minder concreet. Doelen als 'de bestuurlijke agenda wordt actueel gehouden', '90% van de bestuurlijke agenda is op tijd behandeld. Afwijkingen zijn tijdig in overleg met bestuurder besproken' en 'uitvoeren medewerkersonderzoek in 2019' zijn concreet en meetbaar – het is bij deze doelen vanzelfsprekend wanneer deze wel of niet zijn gehaald.

Ook zijn er andere doelen die in algemene zin sturing geven aan acties maar minder concreet zijn, zoals: 'medewerkers werken actief met het bestuur samen om beleidsdoelen te formuleren/realiseren', management faciliteert de medewerkers in het bevorderen van sensitiviteit' en 'informatie ophalen bij en verstrekken aan stakeholders'. Bij dergelijke doelen is het mindere mate duidelijk wanneer deze gehaald zijn. Hoewel een deel van de doelen algemeen zijn geformuleerd, wordt er wel structureel bijgehouden wat de status is van het bijbehorende traject is ten opzichte van de planning en in hoeverre het doel gehaald is.

Ondanks dat een deel van de doelen algemeen verwoord is, zijn deze doelen wel richtinggevend en wordt structureel gemonitord of de activiteiten zoals beoogd worden uitgevoerd en de doelen uit het organisatieplan gehaald worden.

Beantwoording onderzoeksvraag

5. Worden organisatieontwikkeldoelstellingen meer SMART beschreven?

De organisatieontwikkeldoelstellingen staan beschreven in het 'Organisatieplan Nuenen 2019/2020'. Hierin worden alle doelen en activiteiten beschreven en per onderdeel structureel gemonitord. Hiermee is de voortgang inzichtelijk en wordt duidelijk wanneer doelen behaald zijn of niet. We beoordelen aanbeveling 5 hiermee als opgevolgd.

2.6 Rol en taakverdeling ambtelijke medewerkers

Bevindingen

De beschrijving van de rol en taakverdeling van ambtelijke medewerkers is op twee manieren versterkt. Ten eerste zorgt een verdere invoering van het zaakgericht werken ervoor dat de taken en verantwoordelijkheden van medewerkers worden gekoppeld aan zaken en dat relevante medewerkers worden betrokken in het proces. Ten tweede is de gemeente begonnen (sinds eind 2019) met het invoeren van het functiewaarderingssysteem HR21, waarin per functie de rol- en taakverdeling wordt beschreven. Dit systeem wordt momenteel uitgerold in de gemeente.

Uit de gesprekken met de medewerkers ontstaat het beeld dat deze de eerste uitwerkingen hiervan merken. Met name het zaakgericht werken zorgt ervoor dat de rol en taakverdeling van medewerkers meer helder wordt. Tegelijkertijd merken we uit het gesprek op dat deze invoering 'nog niet af is': het zaakgericht werken en bijbehorende rol- en taakverdeling moet zich in de toekomst nog verder uitkristalliseren. Het is hierbij van belang dat alle relevante medewerkers in het proces betrokken worden en dat de rol- en taakverdeling helder is.

In het 2^{de} kwartaal van 2020 hebben alle medewerkers die een college-/raadsvoorstel schrijven digitaal de opfrustraining *Helder Adviseren* kunnen volgen. Ook de nieuwe medewerkers konden in dezelfde periode digitaal de training *Helder Adviseren* volgen. De gemeente overweegt om eind 2020 deze training nogmaals aan te bieden voor medewerkers die later in dienst zijn gekomen. Voor nieuwe medewerkers is daarnaast een introductiebijeenkomst en ze krijgen een 'buddy' aangewezen waar ze heen kunnen met vragen.

Beantwoording onderzoeksvraag

6. Is er ingezet op versterking van (de beschrijving van) rol- en taakverdeling van ambtelijke medewerkers?

Met het invoeren van het zaakgericht werken en het functiewaarderingssysteem wordt de rol- en taakverdeling van ambtelijk medewerkers verder versterkt. We beoordelen aanbeveling 6 (voor medewerkers) hiermee als opgevolgd. Wel merken we op dat een heldere rol- en taakverdeling (en bekendheid met documentatie hieromtrent) blijvend onder de aandacht van de medewerkers gebracht dient te worden.

2.7 Inwerkprogramma wethouders

Bevindingen

Het huidige college is gevormd voordat het vorige onderzoek is gepubliceerd. Er is daarom nog geen noodzaak geweest om een inwerkprogramma voor wethouders uit te voeren. De organisatie geeft aan dat bij het installeren van een nieuw college er in het inwerkprogramma van wethouders ruimte wordt gemaakt voor de onderwerpen ambtelijke adviezen, opdrachtgeverschap en opdrachtnemersrol.

Beantwoording onderzoeksvraag

7. Wordt erin het inwerkprogramma van wethouders extra ruimte geboden over ambtelijke adviezen en opdrachtgeverschap en opdrachtnemersrol?

Er is sinds het vorige onderzoek nog geen nieuw college ingevoerd. De organisatie heeft aangegeven in het inwerkprogramma ruimte te bieden voor de onderwerpen ambtelijke adviezen, opdrachtgeverschap en opdrachtnemersrol. In hoeverre deze aanbeveling is overgenomen, zal moeten blijken na het installeren van een nieuw college en het aanstellen van nieuwe wethouders. We beoordelen aanbeveling 6 (voor wethouders) daarmee als **'nog niet te beoordelen'**.

3 Conclusies en aanbevelingen

3.1 Conclusies

Met dit onderzoek is vastgesteld in hoeverre de aanbevelingen van het Rekenkameronderzoek 'Kwaliteit van de ambtelijke advisering' uit 2018 zijn opgevolgd.

De volgende tabel geeft aan of de aanbeveling uit dat rapport is opgevolgd.

Aanbeveling	Beoordeling
1. Zorg dat adviezen - zo veel als mogelijk - de beslissruimte en /of de alternatieven voor de raad weergeven. Dit kan het wederzijds vertrouwen tussen raad aan de ene kant en college en ambtelijke dienst aan de andere kant versterken. Trek hierbij als raad en organisatie samen op, om aan de ene kant de behoeften van de raad in beeld te krijgen en aan de andere kant de mogelijkheden vanuit de organisatie te verkennen.	Opgevolgd
2. Evalueer het ambtelijk adviseringsproces periodiek. Doorloop processen en vraag medewerkers naar hun behoeften. Doe dit op gestructureerde en dusdanige wijze dat de monitoring te communiceren is naar raad en andere partijen.	Niet opgevolgd
3. Beoordeel waar de efficiency van de interne routing verbeterd kan worden. Waak als organisatie ervoor dat dit meer is dan alleen 'het ophalen van parafen'. Richt het proces ook zo in dat er voldoende inhoudelijke feedback op de adviezen wordt geleverd. Dit kan ook door meer in te zetten op de informele kant, door bijvoorbeeld opnieuw een cursus 'feedback organiseren' te houden.	Gedeeltelijk opgevolgd
4. Zorg voor een verdere uitrol van Lean en projectmatig werken. En stimuleer het ontwikkelen van projectmanagementvaardigheden. Overweeg of programmamatig werken bij complexe of meerdere dossiers ingezet dient te worden.	Opgevolgd
5. Stimuleer het SMART formuleren van doelen en resultaten die de organisatie beoogt te realiseren.	Opgevolgd
6. Zorg dat medewerkers bekend zijn met de documentatie omtrent rol- en taakverdeling. Dit kan structuur bieden wanneer er onduidelijkheden zijn of processen stroef lopen. Zorg ervoor dat in het inwerkprogramma van nieuwe wethouders er ruimte geboden wordt aan uitleg over rolverdeling, verschil van inzicht over adviezen en opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.	Medewerkers: Opgevolgd Wethouders: Niet te beoordelen
7. Continueer de Lean-trainingen en het zaakgericht werken. Blijf inhoudelijk en financieel aandacht houden voor talentontwikkeling, trainingen en opleidingen.	Opgevolgd

Tabel 1. Beoordelen opvolging aanbevelingen.

Uit de gesprekken en aangeleverde documentatie blijkt dat de gemeente verder inzet op het versterken van het ambtelijk adviseringsproces. Dit wordt grotendeels gedragen door het invoeren van het zaakgericht werken en de nieuwe vormen van het informeren van de raad (middels themabijeenkomsten en informatieavonden) en het werken met formats voor college en raadsvoorstellen, die medewerkers uitnodigen om integraal te werken. Uit het MO blijkt dat medewerkers tevreden zijn over het trainingsaanbod en mogelijkheden voor doorontwikkeling. De organisatieontwikkeldoelstellingen worden uitgebreid beschreven en structureel gemonitord in het organisatieplan.

Een aantal zaken blijft aandacht vragen. Ten eerste concluderen we dat het periodieke evalueren van het ambtelijk adviseringsproces nog niet is uitgevoerd en niet als centraal thema in het organisatieplan is opgenomen. Ten tweede merken we dat de gemeente Nuenen – in vergelijking met andere benchmarkgemeenten – lager scoort op het punt 'feedback' in het MO. De exacte oorzaak hiervan (waarom scoort de gemeente Nuenen lager dan andere gemeenten op dit punt?) is niet duidelijk. Ten derde concluderen we dat de ambtelijke organisatie midden in het proces van invoering zit van het zaakgericht werken. De effecten van invoering van het zaakgericht werken op de kwaliteit van de ambtelijke advisering, samenwerking en integraliteit van de adviezen zal in de toekomst moeten blijken.

3.2 Aanbevelingen

Op basis van de conclusies, doen wij de volgende aanbevelingen:

1. Blijf experimenteren met raad. Haal feedback van de raad op en pas de wijze van betrekken van de raad aan op de feedback
2. Blijf aandacht schenken aan het onderwerp feedback. Achterhaal de oorzaken van het in het verhouding laag scoren van de gemeente op dit thema in het MO 2019 en zet in op het verbeteren van feedback geven door middel van trainingen.
3. Neem een periodieke evaluatie van het ambtelijk adviseringsproces op in het organisatieplan en voer deze uit. Doorloop in deze evaluatie processen en vraag medewerkers naar hun behoeften. Doe dit op gestructureerde en dusdanige wijze dat de monitoring te communiceren is naar raad en andere partijen.
4. Maak goede afspraken met de Dienst Dommelvallei als het gaat om samenwerking in ambtelijke adviezen en het zaakgericht werken. Zorg dat het vier-ogenprincipe van voorstellen vanuit de Dienst Dommelvallei gehandhaafd wordt.
5. Zorg ervoor dat in het inwerkprogramma van nieuwe wethouders er ruimte geboden wordt aan uitleg over rolverdeling, verschil van inzicht over adviezen en opdrachtgever- en opdrachtnemerschap.

Bijlage 1 Geïnterviewden en Documenten

Geïnterviewden

Jan van Vlerken	-	Gemeentesecretaris
Maja van Dongen	-	Afdelingshoofd Samenleving
Gerrit Speelberg	-	Afdelingshoofd Openbare Werken
Yvonne Visser	-	Juridisch Controller
Marije Stoltenborg	-	Strategisch Adviseur
Marloes Laurensen	-	Griffier

Documenten

- Organisatieplan 2019/2020 (inclusief monitoringsgegevens)
- Visie op Nuenen (inclusief raadsvoorstel)
- Format collegevoorstel
- Format raadsvoorstel (inclusief format besluit)
- Informatieblad HR21 'Functiewaarderingssysteem voor gemeenten'
- Medewerkersonderzoek 2019 – Effectory

