



gemeente  
**TEYLINGEN**



# AUDITRAPPORT

Verslag van de audit gehouden op 4 en 5 september 2013

Afdeling Advies & Ondersteuning

Versie 4

Status: definitief

## Inhoudsopgave

Voorwoord .....	3
Managementsamenvatting .....	4
Het OverheidsOntwikkemodel (OO-model) .....	8
Ontwikkelingsfasen .....	9
Onderzoeksmethodiek .....	9
Rapportage .....	10
Scope van het onderzoek: afdeling Advies & Ondersteuning .....	11
Taken en verantwoordelijkheden .....	11
Samenstelling .....	11
Doel .....	12
Aanvullende opdracht .....	12
1.    Beleid en Strategie .....	13
1A    Bestuurlijk-ambtelijk samenspel .....	13
1B    Beleidsontwikkeling.....	14
1C    Bedrijfsvoering .....	15
1D    Cultuur.....	15
2.    Management .....	18
2A    Inspireren .....	18
2B    Sturen .....	19
2C    Organiseren .....	20
3.    Medewerkers .....	21
3A    Aard van het personeelsbeleid.....	21
3B    Organisatie en inrichting .....	21
3C    Instrumenten.....	22
4.    Financiën .....	26
4A    Aard van het financieel beleid.....	26
4B    Organisatie en inrichting .....	27
4C    Instrumenten.....	28
5.    Informatie.....	30
5A    Aard van het informatiebeleid .....	30
5B    Organisatie en inrichting .....	31

5C	Instrumenten.....	31
6.	Processen .....	34
6A	Identificatie van processen .....	34
6B	Besturen en beheersen .....	34
6C	Verbeteren en vernieuwen .....	35
7.	Waardering door Medewerkers.....	37
8.	Waardering door Doelgroepen .....	39
9.	Waardering door Derden .....	41
10A.	Eindresultaten: Beleidseffecten .....	43
10B.	Eindresultaten: Bedrijfsvoering.....	45
	Leren en verbeteren.....	47
	Scoretabel.....	50
	Profielchets .....	51
	Spinnenweb.....	53
	Aanvullende opdracht .....	54
	Klantgerichtheid van de afdeling.....	54
	Sturing door de klant.....	56

## Voorwoord

In het kader van de Auditorenopleiding van de Bestuursacademie Nederland hebben wij voor onze certificering een audit uitgevoerd op de afdeling Advies & Ondersteuning (A&O) van de gemeente Teylingen. Als onderlegger voor deze audit diende het door de Bestuursacademie ontwikkelde Overheidsontwikkelmodel (OO-model).

Tijdens de twee dagen waarin de audit is uitgevoerd hebben wij 23 personen (medewerkers, leidinggevenden en bestuurders) geïnterviewd. Bij al deze gesprekken hebben de geïnterviewden een eerlijke en vooral positieve houding laten zien zowel met betrekking tot de eigen werkzaamheden, als ook met betrekking tot de audit zelf. Alle gesprekken zijn hierdoor op een spontane en interactieve wijze verlopen en hebben ons een goed beeld verschaft over de gemeente Teylingen en de afdeling A&O in het bijzonder.

De twee dagen die wij in de gemeente Teylingen hebben mogen doorbrengen waren uitstekend verzorgd, zowel tijdens als na werktijd. Hiervoor willen wij de gemeente Teylingen hartelijk danken. In het bijzonder willen wij Sandra de Lange bedanken voor het aanleveren van de gevraagde informatie, het coördineren van de planning en de goede zorgen tijdens de audit.

Het rapport dat voor u ligt beschrijft de bevindingen van het auditteam . De samenstelling van het auditteam was als volgt:

- Klara Venema, gemeente Middelburg;
- Annette van Beelen, gemeente Katwijk;
- Theo Gransier, Bestuursacademie Nederland;
- Frits van Vugt, gemeente Tilburg;
- Albert de Vries, gemeente Katwijk.

Wij hopen met dit rapport een bijdrage te hebben geleverd aan de verdere kwaliteitsontwikkeling van de gemeente Teylingen en van de afdeling A&O in het bijzonder.

Namens het auditteam,

Albert de Vries (lead-auditor)  
November 2013

## Managementsamenvatting

Wij willen graag eerst het beeld schetsen van de afdeling Advies & Ondersteuning zoals wij dit tijdens de audit hebben ervaren.

Wij zijn twee dagen te gast geweest bij een ambitieuze organisatie, een ambitieuze afdeling met al evenzo ambitieuze medewerkers. Taakvolwassenheid, loyaliteit, gedreven, openheid en eerlijkheid, zijn de kernwoorden die wij ontdekten tijdens het voeren van de gesprekken.

Tegelijkertijd zagen wij een organisatie die een risico loopt te struikelen over de eigen ambities. Voortdurend vernieuwen, een grote hoeveelheid ambities die niet allemaal tot resultaat leiden, het (vaak) vechten tegen de waan van de dag, (te) weinig tijd om te evalueren, te controleren en te borgen, zijn hier typerende kenmerken van.

Ten aanzien van de organisatiegebieden uit het OO-model heeft de afdeling de activiteitgeoriënteerde fase afgerond en bevindt ze zich halverwege de procesgeoriënteerde fase. Ten aanzien van de resultaatgebieden is de activiteitgeoriënteerde fase nog niet volledig afgerond. Op het onderdeel 'Waardering door medewerkers' wordt wat hoger gescoord, op de onderdelen 'Waardering door doelgroepen' en 'Waardering door derden' wordt laag gescoord. Dit duidt er op dat er nog een uitdaging ligt in het normeren, meten en evalueren van wat er in de organisatiegebieden gebeurt.

In het auditrapport staan per aandachtsgebied van het OO-model de scoretabel en de beschrijving van onze bevindingen. Aan het eind van elk onderdeel hebben wij een opsomming gemaakt van alle sterke punten en de ontwikkelpunten. In deze managementsamenvatting geven wij een integrale opsomming van deze punten. Niet elk punt uit de aandachtsgebieden is hieronder opgenomen omdat alle punten het meest tot hun recht komen in de beschrijving van het betrokken aandachtsgebied.

### **Sterke punten:**

- ❖ De afdeling levert een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsvoering. Er is een goede samenwerking met het gemeentebestuur en de gehele organisatie ziet een duidelijke groei in het functioneren van de afdeling.
- ❖ Er heerst op de afdeling een no-nonsense mentaliteit van hard werken.
- ❖ Er is sprake van een hoog ambitieniveau dat door het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren wordt gestimuleerd richting de medewerkers.
- ❖ Er heerst een open sfeer waarin het meedenken door de medewerkers wordt gestimuleerd. Goede ideeën worden opgepakt en gesprekken vinden steeds meer plaats met elkaar in plaats van over elkaar.
- ❖ Er wordt zoveel mogelijk gestuurd op resultaat. In het kiezen van de 'route' naar dat resultaat krijgen de medewerkers veel vrijheid om dit zelfstandig te bepalen.

- ❖ De medewerkers van de afdeling worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en eigen talenten te ontdekken. Niet alleen op het gebied van vaardigheden maar in houding en gedrag.
- ❖ De medewerkers hebben een zeer sterke loyaliteit naar de eigen afdeling en het concern. Tijdens meerdere gesprekken bleek dat eigen ambities van medewerkers opzij worden gezet ten gunste van de ambities van de organisatie.
- ❖ Het periodiek houden van een MTO is ingebed in de organisatie. Het MTO is geen standaardproduct maar bevat specifieke vragen die passen bij de organisatiewaarden van de gemeente Teylingen. De afdeling haalde in 2012 een respons van 100 procent.
- ❖ Jaarlijks wordt er informeel geïnformeerd bij doelgroepen naar de waardering voor de diensten van de afdeling. Een informeel rondje heeft als belangrijk voordeel dat er direct doorgevraagd kan worden. Een collegiaal gesprek heeft hierbij een andere invalshoek dan een vragenlijst.
- ❖ De gemeente Teylingen doet mee in de regio en de afdeling draagt hieraan bij.

### **Ontwikkelpunten / advies:**

- ❖ Een (te) hoog ambitieniveau heeft als valkuil dat de focus op wat echt belangrijk is gering wordt. Keuzes voor het bepalen van een focus voorkomen een vertroebelde blik ten aanzien van alle plannen en activiteiten.
- ❖ Vanuit de organisatie is de behoefte uitgesproken aan een meer nadrukkelijke -, creatieve - en prominente rol van de adviseurs.
- ❖ Het elkaar aanspreken op houding en gedrag en op het nakomen van afspraken is nog geen vanzelfsprekendheid.
- ❖ Het afdelingshoofd heeft een dubbele rol; hij is zowel afdelingshoofd en MT-lid. Deze twee rollen kunnen conflicteren (afdelingsbelang versus organisatiebelang) en hierover is beperkt inzicht bij de medewerkers.
- ❖ Er is de behoefte uitgesproken aan het plaatsen van een stip op de horizon: *“waar willen wij als afdeling naar toe”?* Door het ontbreken van deze stip struikelt men nu over ambities en nieuwe ideeën.
- ❖ De medewerkers van de afdeling voeren nog regelmatig een takendiscussie met de klant.
- ❖ Er is weinig aandacht voor meten, evalueren en borgen. Bijvoorbeeld door te kijken naar niet-behaalde resultaten en het zoeken naar oorzaken hiervan.
- ❖ Aan het MTO kunnen SMART-verbeteracties worden gekoppeld waaraan normen kunnen worden verbonden die de afdeling wil behalen.
- ❖ Hoewel het voornemen bestaat, is een systematische meting naar de waardering door de klant nog niet uitgevoerd.
- ❖ Ten aanzien van de samenwerkingspartners is er geen inzicht in hoe de bijdrage van Teylingen door de partners wordt gewaardeerd. Het houden van een KTO en het verbinden van normen hieraan wordt aanbevolen.
- ❖ In veel documenten die wij hebben gezien ontbreken kengetallen, prestatie-indicatoren en onderlinge verbanden. De afdeling kan zich profileren door andere afdelingen bij de ontwikkeling hiervan proactief en scherp te begeleiden.



Op basis van de ervaringen die de auditoren hebben opgedaan tijdens het uitvoeren van de audit en het voorbereiden hiervan, hebben wij een top 3 samengesteld van ontwikkelpunten c.q. aanbevelingen die volgens ons het meest belangrijk zijn voor de afdeling Advies & Ondersteuning. Wij willen deze top 3 dan ook graag aan de afdeling meegeven.

1. Het aanbrengen van een focus c.q. stip op de horizon die bepalend is voor de koers van de afdeling. Hierbij gaat het om de vraag: *“Waar willen we naar toe?”*
2. Het stellen van prioriteiten in de route die naar deze stip leidt. Centraal hierbij staat de vraag *“Wat doen we daarvoor en wat laten we daarvoor?”*
3. Het vrijmaken van tijd om te meten, te evalueren en te borgen. Hierbij gaat het om de vraag *“Liggen we als afdeling nog op de juiste koers? Moeten we bijsturen? Hoe zorgen we dat we deze koers vasthouden?”*

Wij geven hier geen nadere toelichting bij deze top 3, dit zal uit de beschrijving van de verschillende aandachtsgebieden duidelijk worden.

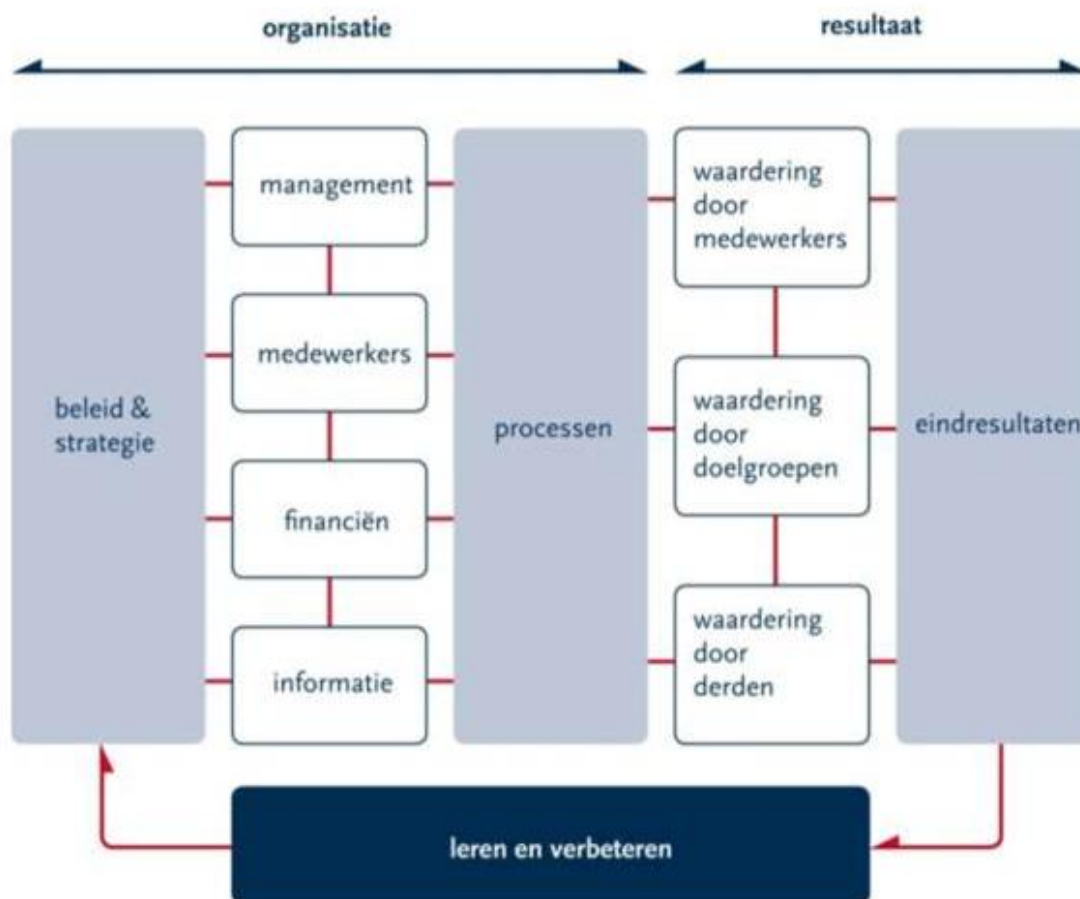


## Inleiding

### Het OverheidsOntwikkelmodel (OO-model)

Op grond van artikel 213a van de Gemeentewet stelt het college jaarlijks onderzoeken in naar de doelmatigheid en doeltreffendheid van het gevoerde bestuur. Ook de audit die door ons is gehouden staat in het kader van een dergelijk '213a-onderzoek'.

Voor dit onderzoek is de afdeling Advies en Ondersteuning (A&O) van de gemeente Teylingen doorgelicht aan de hand van het Overheidsontwikkelmodel (OO-model) dat is ontwikkeld door de Bestuursacademie Nederland. Aan de hand van dit model wordt voor (overheids)organisaties inzichtelijk hoe zij scoren op verschillende aspecten van de bedrijfsvoering. Tevens vormde de audit de toets op de positiebepaling. Het OO-model is hieronder weergegeven.



Het model bestaat uit zes organisatiegebieden (Beleid & Strategie, Management, Medewerkers, Financiën, Informatie en Processen) en uit vier resultaatgebieden (Waardering door medewerkers, Waardering door doelgroepen, Waardering door derden en Eindresultaten). De organisatiegebieden hebben betrekking op de wijze waarop de organisatie is ingericht en de wijze waarop middelen

worden ingezet om doelen te bereiken. De resultaatgebieden maken duidelijk in welke mate de organisatie hier ook daadwerkelijk in slaagt.

## Ontwikkelingsfasen

Het OO-model gaat uit van vier ontwikkelingsfasen.

### Fase 1: Activiteit georiënteerd

In deze fase is de organisatie vooral gericht op het uitvoeren van (op zichzelf staande) activiteiten. De activiteiten hebben tot doel om een product of dienst te leveren. Wanneer de activiteit is gedaan, wordt gestart met een volgende activiteit. Het proces / deelproces waaruit de verschillende activiteiten zijn opgebouwd, zijn nog niet in beeld. De organisatie kenmerkt zich door goed vakmanschap en veel overleg om samenhangende activiteiten op elkaar af te stemmen.

### Fase 2: Proces georiënteerd

In deze fase bestaat goed inzicht in het verloop van de primaire processen. De organisatie heeft in deze fase de primaire processen vastgelegd en beheerst ze ook. Er wordt ook gewerkt conform de afgesproken processen. Sturing vindt plaats op basis van prestatie-indicatoren. Verbeteringen komen in deze fase tot stand door het systematisch analyseren van de processen en op basis van problemen bij de uitvoering ervan. In deze fase wordt de PDCA-cirkel rondgemaakt op de primaire processen.

### Fase 3: Systeem georiënteerd

In deze fase wordt in alle lagen van de organisatie systematisch gewerkt aan de verbetering van de organisatie als geheel. Het rondmaken van de PDCA-cirkel is herkenbaar voor de gehele organisatie. Ondersteunende processen zijn in deze fase beschreven en geïmplementeerd. De interne en externe doelgroepen zijn medebepalend voor de wijze waarop de organisatie is ingericht. Deze invloed is georganiseerd en gsystematiseerd. Integraal werken is een herkenbaar bedrijfsprincipe.

### Fase 4: Keten georiënteerd

Deze fase kenmerkt zich door de samenwerking met derden/partners in de keten. Met deze derden/partners zijn afspraken gemaakt over het gezamenlijk realiseren van beleidsdoelen. Er wordt binnen de keten intensief samengewerkt en kennis en capaciteiten worden uitgewisseld.

## Onderzoeksmethodiek

Voorafgaand aan de audit heeft de afdeling op 1 juli 2013 een positiebepaling uitgevoerd. Hierbij heeft een delegatie medewerkers van de afdeling onder begeleiding van de concerncontroller (mevrouw Sandra de Lange) en van de Bestuursacademie (mevrouw Helga Witjes) een zelfscan gemaakt. Deze zelfscan vormde voor de auditoren het feitelijke toetsingskader. Het gaat hierbij om de vraag of de bevindingen van de auditoren overeenkomen met de 'eigen bevindingen' van de afdeling.

De resultaten van de positiebepaling zijn aan het auditteam beschikbaar gesteld, samen met een uitgebreide lijst van andere documenten. Deze hebben grondige documentstudie mogelijk gemaakt. Aanvullend hebben wij op woensdag 4 en donderdag 5 september 2013 in totaal 23 medewerkers gesproken, waarbij de gesprekspartners varieerden uit diverse geledingen van de gemeente Teylingen. Hierdoor is een breed beeld ontstaan van de werkelijke situatie waaraan de resultaten van de positiebepaling konden worden getoetst.

## Rapportage

Vanuit alle bevindingen van de auditoren is het voorliggende rapport opgesteld. In dit rapport worden de verschillende organisatie- en resultaatgebieden beschreven. De resultaten uit de positiebepaling en de audit zijn opgenomen in de scoretabel aan het begin van ieder gebied waardoor in één oogopslag de verschillende scores te zien zijn.

Het conceptrapport is voor 'hoor en wederhoor' aan de opdrachtgever beschikbaar gesteld om eventuele feitelijke onjuistheden te corrigeren. Na goedkeuring en het opstellen van het definitieve rapport worden de resultaten door het auditteam aan de afdeling A&O gepresenteerd.

## Scope van het onderzoek: afdeling Advies & Ondersteuning

### Taken en verantwoordelijkheden

De afdeling Advies & Ondersteuning van de gemeente Teylingen heeft als primaire taak het bieden van ondersteuning en advies aan lijn, directie en het bestuur. Hiertoe verzorgt de afdeling alle beleidsvoorbereidende taken op alle staffuncties in de gemeentelijke organisatie. Ter ondersteuning van het management en het college vervult de afdeling de rol van aanjager, inspirator, coördinator en ondersteuner. In algemene zin speelt de afdeling voor de organisatie brede advisering de volgende rollen.

- **Concernrol.**  
Het gevraagd en ongevraagd adviseren van het management ten aanzien van kaders en spelregels voor de organisatie en de bedrijfsvoering hiervan, waarbij het concernbelang wordt bewaakt.
- **Ontwikkelrol.**  
Het ontwikkelen en coördineren van instrumenten t.b.v. de concernrol.
- **Adviesrol.**  
Meerwaarde genereren door het gevraagd en ongevraagd (mede-)adviseren ten aanzien van beleidsontwikkelingen van andere afdelingen vanuit de eigen deskundigheid binnen de daarvoor geldende kaders en spelregels.
- **Ondersteuningsrol.**  
Het ondersteunen van directie en college bij het uitvoeren van hun taken.

### Samenstelling

De afdeling Advies & Ondersteuning bestaat uit 3 teams.

#### Team BPJ (Bestuur, Planning & Control, Juridische Zaken)

Dit team bestaat uit circa 12 medewerkers. De focus van dit team ligt op het ondersteunen van het bestuur met betrekking tot regionale samenwerking, planning & control, en juridische en bestuurlijke zaken.

#### Team O&I (Organisatie en Informatiebeleid)

Dit team bestaat uit circa 12 medewerkers en heeft betrekking op de taakvelden personeel & organisatie, communicatie en informatiebeleid. De focus van dit team ligt onder meer op het invulling geven aan de steeds groter wordende vraag naar samenwerking (zowel intern als extern) en de daarmee gepaard gaande behoefte aan digitale voorzieningen/mogelijkheden en gestructureerde werkprocessen.

### Secretariaat

Dit team bestaat uit circa 7 medewerkers. Het team heeft een brede focus die ligt op het gebied van ondersteuning aan het college van Burgemeester en wethouders, de directie en andere taakvelden binnen de organisatie, zoals P&O, communicatie, juridische zaken, Planning & Control en kabinetszaken. Dit team staat als geen ander op een kruising tussen informatie- en processtromen en dit gaat om bijvoorbeeld proces-, voortgangs- en kwaliteitsbewaking, maar ook om advisering aan het bestuur.

### Doel

In 2013 heeft de afdeling aangegeven een audit te willen houden gebaseerd op het OO-model. Het doel van deze audit is tweeledig:

- de afdeling wil inzichtelijk maken op welke positie zij nu staat. Dit gebeurt door middel van een positiebepaling en een audit;
- de afdeling wil het OO-model verder integreren om daardoor de bedrijfsvoering naar een kwalitatief hoger niveau te tillen.

### Aanvullende opdracht

Aanvullend op het houden van een audit heeft het auditteam een specifieke opdracht meegekregen die betrekking heeft op de klantrelaties van de afdeling A&O. Tussen staf- en lijnafdelingen is vaak een spanningsveld waarneembaar waarbij (wederzijdse) opvattingen en/of verwachtingspatronen bepalend zijn voor de omgang met elkaar en voor een al dan niet succesvolle samenwerking. Om dit beeld te verduidelijken zoekt de afdeling een antwoord op de volgende twee vragen:

1. *hoe klantgericht is de afdeling A&O;*
2. *in hoeverre geeft de klant aan wat er van de afdeling A&O wordt verwacht?*

In deze auditrapportage zijn de ervaringen van het auditteam ten aanzien van de klantgerichtheid in een apart hoofdstuk beschreven.

## 1. Beleid en Strategie



*Bij het organisatiegebied Beleid en Strategie komen de beoogde effecten nadrukkelijk in beeld. Bij dit gebied wordt onder andere antwoord gegeven op de WAT-vraag: “Welke doelen en/of effecten willen we als organisatie bereiken”?*

Beleid en Strategie	Positiebepaling	Audit
Bestuurlijk en ambtelijk samenspel	2,67	2,33
Beleidsontwikkeling	1,33	1,17
Bedrijfsvoering	1,50	1,33
Cultuur	1,50	1,50
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,75</b>	<b>1,58</b>

### 1A Bestuurlijk-ambtelijk samenspel

De taken van de afdeling A&O richten zich vooral op de bedrijfsvoering van de organisatie. De afdeling is voornamelijk ondersteunend, adviserend en faciliterend werkzaam voor bestuur (college), politiek (raad) en de vakinhoudelijke afdelingen.

Er is sprake van een gestructureerd overleg van de afdeling met (afzonderlijk) de beide portefeuillehouders, de burgemeester en de wethouder middelen. Aan dit overleg nemen vanuit de afdeling het afdelingshoofd en de betrokken teamcoördinator en (indien het gespreksonderwerp dit vereist) een medewerker deel. Deelnemers ervaren dit overleg als zinvol. Voor de overleggen worden zowel een agenda als notulen opgesteld. Onderwerpen van gesprek zijn onder andere de voortgang van projecten, waarbij de doelstellingen van de strategische documenten en opdrachten vanuit de begroting leidend zijn.

Vanuit het bestuur is er op dit moment meer vertrouwen in het functioneren van de afdeling dan in het verleden. Ten aanzien van bedrijfsvoeringsvraagstukken en de advisering aan het bestuur heeft de afdeling een verbeter slag gemaakt.

Elkaar aanspreken is een aandachtspunt binnen de gemeente Teylingen. “*We zijn te lief voor elkaar*” is een uitspraak die we in diverse varianten hebben gehoord. Dit heeft zowel betrekking op leidinggevenden richting medewerkers, medewerkers onderling, maar ook tussen bestuurders en ambtelijk apparaat.

De bestuurlijke missie is leidend voor de samenwerking tussen bestuurders en afdeling. De afdeling A&O heeft o.a. als functie naar de integraliteit van ambtelijke voorstellen te kijken. In de gesprekken is aangegeven dat dit wat nadrukkelijker zou kunnen gebeuren.

Het formuleren van beleidsdoelen komt in het bestuurlijk-ambtelijk samenspel nog onvoldoende van de grond. Dit geldt zowel voor de doelenboom in de programma's van de begroting (meer hierover bij het onderdeel Financiën, 4A), maar ook voor de specifieke bedrijfsvoeringdoelen. Deze zijn algemeen geformuleerd, maar weinig SMART. Vanuit raad en college wordt hier niet echt op gestuurd, maar ook de facilitering hiervan komt niet van de grond. In het verlengde hiervan merkten we op dat het gemeentebestuur van Teylingen zich met name richt op de doelmatigheid, maar veel minder op de doeltreffendheid van het gevoerde beleid. Beleidsevaluaties worden weinig gehouden.

## **1B Beleidsontwikkeling**

De basis voor het gemeentelijk beleid ligt vast in enkele nota's. Het meerjarig beleid is verwoord in de Strategische visie Teylingen 2040 ('Kompas voor de toekomst', 2009), in het raadsprogramma 2010 – 2014 ('Regisseur en bereik meer', 2010) en in het collegeprogramma voor dezelfde periode ('Anders werken, meer bereiken', 2010). De afdeling is bezig met de vertaling van met name het laatstgenoemde programma dat is gericht op een ander type lokale overheid. De veranderde werkwijze is doorvertaald in de bedrijfsvoeringsnota 2011 – 2014 ('Meer bereiken werk(t) anders', 2011). Hierin staan een aantal speerpunten waarbij de afdeling leidend is.

Het uitvoeringsprogramma van het managementteam is de operationele vertaling van zowel het collegeprogramma als de bedrijfsvoeringsnota. Het uitvoeringsprogramma en het afdelingsplan van de afdeling beschrijven ambities en zijn resultaatgericht geformuleerd.

In de gesprekken die wij hebben gevoerd is aangegeven dat er door de voormalige gemeentesecretaris sterk is ingezet op de vernieuwing en de optimalisatie van de bedrijfsvoering. De ambities zijn duidelijk terug te vinden in de plannen van het MT en van de afdeling A&O zelf die hierbij een leidende rol speelt. Het hoge ambitieniveau heeft geleid tot het op orde krijgen van vitale bedrijfsvoeringsprocessen. Een nadeel vormt de hoeveelheid verbeterplannen en nieuwe projecten als gevolg van de hoge ambitie die met name de afdeling A&O overspoeld hebben. Door de grote hoeveelheid werk ontbreekt vaak de ruimte voor reflectie en evaluatie, waardoor projecten opgevolgd werden door nieuwe projecten zonder dat er sprake was van een goed afgeronde implementatie.

Hoewel veel bedrijfsvoeringsprocessen zijn vastgelegd hebben wij niet kunnen constateren dat dit ook geldt voor het proces van beleidsontwikkeling. In dat opzicht wordt de PDCA-cyclus nog niet volledig rond gemaakt. Er zijn volop plannen die gerealiseerd kunnen worden, maar monitoring, evaluatie en bijstelling vindt nog weinig plaats. Ook beleidsdoelen zelf worden weinig geëvalueerd. In termen van PDCA, hebben wij het doen van een check voor een aantal zaken geconstateerd, zoals de raadswerkshop voor raadsleden rond Planning & Control en de evaluatie rond de proef "versoepeling

inkoopregels. Van het gestructureerd houden van een evaluatie (Check) en het acteren (Act) hierop, is echter nog weinig sprake.

## 1C Bedrijfsvoering

Het afdelingsplan 2013 is een goede vertaling van de ambities van bestuur en managementteam. Het is mede door input van de medewerkers tot stand gekomen. Missie en doelen zijn helder, evenals de vertaling in feitelijke projecten en klussen. De missie van de afdeling is bij de meeste medewerkers bekend. De medewerkers zijn taakgericht en dit wordt gewaardeerd door de klanten.

De hoeveelheid werk die op de afdeling c.q. de medewerkers afkomt is niet gering. De combinatie van een hoog ambitieniveau en de neiging om geen prioritering aan te brengen in het totale werkpakket, maakt dat er een risico ontstaat van derving van kwaliteit, als ook op het niet kunnen realiseren van planningen. Tijdens de gesprekken werd over de voortgang van projecten en het monitoren hiervan enigszins laconiek gereageerd. Het risico hiervan is dat er door geen of te geringe voortgangsbewaking, afbreuk kan worden gedaan aan de bestuurlijke missie. Van meerdere ondervraagden kregen wij de reactie: *“Er wordt op de afdeling hard gewerkt, maar het zou beter zijn om te kijken of de energie wel aan de juiste zaken wordt besteed”*.

De precieze taakafbakening tussen wat er van de lijnafdelingen en van de staf van de afdeling A&O wordt verwacht is niet altijd duidelijk en blijft met regelmaat aanleiding geven voor discussie. Hierbij kan worden gedacht aan het schrijven van een persbericht of een brief met juridische informatie. Is het schrijven de verantwoordelijkheid van de communicatie- of juridisch adviseur of wordt dit gedaan door de vakafdeling? Door onduidelijkheden hierover gaat onnodig energie verloren.

De afdeling pakt klachten serieus op en gebruikt ze voor verbetering van de dienstverlening. Het monitoren van de verbetering, of het controleren in hoeverre de verbetering ook echt een verbetering is, is nog geen cyclisch proces. Er worden weinig systematische onderzoeken gedaan m.b.t. de eigen primaire processen, verbeteracties hebben veelal een eenmalig karakter. Een uitzondering hierop is de evaluatie van het P&C-proces.

## 1D Cultuur

Medewerkers van de afdeling zijn allen professionals op hun vakgebied. Ze kennen het vakgebied waarin ze werkzaam zijn. Plichtsgetrouw en verantwoordelijk zijn kernwoorden die de medewerkers typeren. De sturing door de teamcoördinatoren is (en was) hierbij van grote invloed.

Elkaar aanspreken op houding en gedrag is nog niet vanzelfsprekend (meer hierover volgt bij de behandeling van het organisatiegebied medewerkers). Ook het nakomen van afspraken wordt niet altijd nageleefd, ook niet wanneer deze vanuit het management zijn gemaakt. Planningen zijn



richtinggevend, maar niet altijd leidend. Hierdoor kunnen wederzijdse verwachtingen van elkaar verschillen.

### Sterke punten

- ❖ De afdeling levert een wezenlijke bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsvoering. De (hoge) ambities van de vorige gemeentesecretaris en managementteam werken door in de gedrevenheid van de afdeling A&O.
- ❖ Het bestuur en andere afdelingen zien een duidelijke progressie in het functioneren van de afdeling. De afdeling is ambitieus, er wordt hard gewerkt en er worden vorderingen gemaakt.
- ❖ Er is een goede samenwerking met het bestuur.

### Ontwikkelpunten / advies

- ❖ Een hoog ambitieniveau heeft een keerzijde, namelijk een te geringe focus op wat echt belangrijk is. Door met teveel zaken tegelijk bezig te zijn, zonder hier prioritering in aan te brengen, komt de voortgang van alle zaken onder druk te staan. Er kan meer tijd worden besteed aan voortgangsbewaking, evaluatie en reflectie.
- ❖ Het MT zet stevig in op (modelmatige) bedrijfsvoeringsinnovatie. Meerdere malen zijn hierop reacties gegeven als: *“Niet alles hoeft in Teylingen als eerste ontwikkeld te worden”* en *“vernieuwing zit niet altijd in nieuwe modellen en procedures”*. Het MT zou een heroverweging kunnen maken ten aanzien van (strategische) prioritering van (organisatie)ontwikkelingen en keuzes maken over de manier van kwalitatieve borging van die ontwikkelingen.
- ❖ De diverse adviseurs zouden hun rol wat nadrukkelijker, creatiever en prominenter mogen spelen, zowel naar het bestuur toe als naar (het management van) andere afdelingen. Er wordt van de adviseurs een stevige rol verwacht.
- ❖ De PDCA-cyclus wordt niet altijd rond gemaakt; er wordt weinig geëvalueerd op de effectiviteit, er is te weinig bezinning of men de ‘goede dingen’ doet en of deze het gewenste effect teweeg brengen.
- ❖ Elkaar beter aanspreken op houding en gedrag en op het nakomen van afspraken.

## 2. Management



*Bij het aandachtveld Management staat centraal de manier waarop de leiding van de afdeling de koers van de afdeling bepaalt, stuurt op te realiseren prestaties en de motivatie van de medewerkers en de dagelijkse gang van zaken organiseert.*

Management	Positiebepaling	Audit
Inspireren	1,67	1,50
Sturen	1,33	1,33
Organiseren	2,00	1,67
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,67</b>	<b>1,50</b>

### 2A Inspireren

De directe aansturing van de drie teams van de afdeling gebeurt door drie teamcoördinatoren. Zij krijgen van het afdelingshoofd de ruimte om de teams te ontwikkelen en verbeteringen in de bedrijfsvoering en in de kwaliteit van het werk door te voeren, met name door te coachen. De teamcoördinatoren kennen veel waarde toe aan het goed luisteren naar hun medewerkers. Medewerkers van het team Secretariaat worden gestimuleerd hun werk snel en goed te doen en zich hierbij continu af te vragen “Op welke manier is de ondersteuning voor de organisatie zo optimaal mogelijk”?

De adviseurs van de teams BPJ en O&I worden gestimuleerd om communicatief sterk en assertief op te treden en ervoor te waken geen inhoudelijke taken van de lijnafdeling over te nemen.

Het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren zijn zich bewust van de dynamiek binnen de organisatie en onderkennen dat het , naast het ontwikkelen van de organisatie, nu ook belangrijk is om zaken meer te prioriteren en te borgen. Op dit moment worden niet alle projecten op tijd afgerond, mede door de hoge werkdruk. Door de grote organisatiedynamiek en de waan van de dag komt er op dit moment van reflecteren op ontwikkelen en het borgen hiervan nog te weinig terecht.

Als het gaat om management heeft het afdelingshoofd op dit moment een dubbele rol. Naast afdelingshoofd A&O is hij tevens waarnemend gemeentesecretaris<sup>1</sup>. Deze dubbelrol kan, bijvoorbeeld in MT-vergaderingen, een conflict opleveren tussen het organisatiebelang en het afdelingsbelang. Zelf heeft het afdelingshoofd aangegeven hier goed mee overweg te kunnen. Bij de teamcoördinatoren heerst begrip voor deze dubbele rol. Voor de medewerkers ligt dit anders. Zij

---

<sup>1</sup> Ten tijde van het opleveren van het auditrapport is er een nieuwe gemeentesecretaris werkzaam bij de gemeente Teylingen

verwachten van het afdelingshoofd dat hij primair de belangen van de afdeling dient en hen steunt als een voorstel of aanpak de goedkeuring van het afdelingsmanagement heeft gekregen.

Van de adviseurs wordt verwacht dat zij kritisch met de lijnafdelingen mee denken en de afdelingen van goed advies voorzien. Kritisch meedenken en (vanuit het concernbelang) adviseren kan leiden tot frictie tussen de lijn- en de stafafdeling. De adviseurs ervaren de steun van het afdelingshoofd niet altijd in even duidelijke mate en zouden het waarderen wanneer dit vaker tot uiting komt.

Het afdelingshoofd is snel enthousiast te krijgen voor veranderingen en ontwikkelprojecten. Dit wordt gewaardeerd maar tegelijkertijd wordt er met nieuwe initiatieven gestart zonder dat een ander project is afgerond, laat staan geborgd. Daarbij speelt tevens dat voor veel medewerkers de samenhang tussen al deze initiatieven niet duidelijk is. In dat verband is tijdens de interviews regelmatig de behoefte uitgesproken aan een stip op de horizon, een punt waarop de koers wordt vastgesteld.

Voorbeeldgedrag van afdelingshoofd en teamcoördinatoren is beperkt zichtbaar. Indruk van zowel de medewerkers die zijn geïnterviewd als van de auditoren is dat dit te maken heeft met de drukke werkzaamheden, waardoor er te weinig tijd overblijft om hierin te investeren. Er wordt geprobeerd om 'alle ballen in de lucht te houden', in plaats van periodiek te bepalen welke zaken of onderwerpen prioriteit krijgen.

## 2B Sturen

Het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren sturen op resultaten en geven het belang hiervan ook mee aan de medewerkers. De sturing gebeurt enerzijds planmatig bijvoorbeeld via het uitvoeringsprogramma van het managementteam en via het afdelingsplan. Echter, ook de sturing wordt beheerst door de waan van de dag, waardoor het voortdurend verbeteren van processen en het behalen van de afgesproken resultaten niet altijd voldoende aandacht krijgen. Van de medewerkers wordt wel verwacht dat zij, op basis van resultaatafspraken, zelfsturend zijn. Dit is ook in verschillende termen in de bedrijfsvoeringsnota verwoord, zoals regie voeren, zelfstandig werken, ruimte en vertrouwen om zelf te beslissen over wat ze doen.

Het ambitieniveau van de gemeente Teylingen en daarmee ook van de afdeling A&O is hoog. Dit betekent dat er veel doelen/resultaten moeten worden behaald. Sommige hiervan zijn ook behaald (denk aan de verbeter slag in de P&C-cyclus), andere nog niet. Om de koers naar het behalen van gestelde resultaten te beoordelen, is het noodzakelijk om periodiek te meten. Wij hebben geconstateerd dat nog niet aan alle projecten meetbare resultaten zijn gekoppeld. Tevens bleek dat wanneer dit wel is gebeurd, er nog niet altijd daadwerkelijk wordt gemeten of de doelstelling is gerealiseerd. Opmerkelijk is dat wanneer er resultaten niet worden behaald, dit niet als heel erg wordt beschouwd. De redenering hierbij is *“vanwege ons hoge ambitieniveau, kunnen niet alle resultaten worden behaald”*. Dit leidt in de praktijk nauwelijks tot een nadere reflectie op het niet behalen van het resultaat.

## 2C Organiseren

Het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren hebben inzichtelijk welke taken de medewerkers uitvoeren en de medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht. Er wordt tussen de leiding en de medewerkers naar verbeteringen van prestaties gekeken maar dat gebeurt niet structureel. Het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren werken met plannings om greep te houden op de uit te voeren activiteiten. Daar wordt echter niet structureel de hand aan gehouden. Zo staat het monitoren van het afdelingsplan 2013 via de bestuursrapportage A&O nog in de kinderschoenen. Het risico dat hierbij ontstaat is dat het tijdig bijsturen vanwege het achterblijven van ontwikkelingen of het ontstaan van ongewenste ontwikkelingen erg moeilijk wordt.

De leiding en de medewerkers hebben in het afdelingsplan de relevante aspecten van de begroting doorvertaald. In het teamcoördinatoren overleg worden afspraken gemaakt en gevolgd, maar deze afspraken zijn doorgaans niet SMART geformuleerd.

### Sterke punten

- ❖ De afdeling kent een no-nonsense mentaliteit van hard werken.
- ❖ Er is een hoog ambitieniveau dat door het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren wordt gestimuleerd richting de medewerkers.

### Ontwikkelpunten en advies

- ❖ Het concreet uitvoering geven aan het besef van de noodzaak tot prioriteren, focussen en borgen is er; nu ook doen!
- ❖ Meer aandacht voor niet-behaalde resultaten: *“Wat hebben we niet gehaald en waarom hebben we dit niet gehaald?”*
- ❖ Meer expliciet communiceren over de dubbelrol van het afdelingshoofd richting de medewerkers.
- ❖ Waar mogelijk aandacht schenken aan de positie van de adviseurs en het gevoel van ‘gebrek aan steun’ bespreekbaar maken.
- ❖ Het bepalen van een ‘stip op de horizon’ voor de afdeling om de koers en prioriteiten voor iedere medewerker duidelijk te maken.
- ❖ Werkdruk als thema toevoegen aan de personeelsgesprekken.

### 3. Medewerkers



*De kracht van een organisatie is voor een groot deel afhankelijk van de medewerkers die er werken. Prestaties die medewerkers leveren zijn o.a. afhankelijk van de ontplooiingsmogelijkheden en de wijze waarop ze worden gemotiveerd en uitgedaagd. Het optimaal benutten van de competenties van medewerkers is een belangrijk uitgangspunt van Human Resource Management (HRM). Dit wordt onderkend door het management en de medewerkers van de gemeente Teylingen en de afdeling A&O.*

Medewerkers	Positiebepaling	Audit
Aard van het personeelsbeleid	1,67	1,67
Organisatie en inrichting	2,17	1,67
Instrumenten	1,83	1,67
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,89</b>	<b>1,67</b>

#### 3A Aard van het personeelsbeleid

De afdeling Advies & Ondersteuning bestaat uit één afdelingshoofd en drie teamcoördinatoren. Het totaal aantal FTE bedraagt 28,28.

De basisregels op het gebied van rechtspositie worden juist en tijdig toegepast. In de interviews hebben wij de medewerkers gevraagd de basiselementen van het personeelsbeleid te benoemen. Hierbij werd vooral “*het investeren in de ontwikkeling van medewerkers*” genoemd. Andere elementen uit het meest recente HRM beleidsprogramma (2008-2012) zoals “*het beste uit mensen halen*” werden niet direct herkend. Opvallend hierbij is dat ook niet alle personeelsadviseurs dit konden benoemen.

De onderlinge samenhang tussen de personeelsinstrumenten kon door een enkele medewerker worden aangegeven, maar voor de meeste medewerkers is deze samenhang niet duidelijk. Als het gaat om competentie management, verbinden de medewerkers dit aan de organisatie waarde ‘klantgedrevenheid’.

De gemeente Teylingen maakt gebruik van een ‘Visie Externe Inhuur’. Wij hebben geconstateerd dat de uitgangspunten hieruit nog niet altijd worden toegepast.

#### 3B Organisatie en inrichting

Er is periodiek overleg tussen de personeelsadviseur en het afdelingshoofd. Op verzoek van de teamcoördinatoren wordt er sinds kort ook met hen periodiek overleg gevoerd. De adviseurs van het team Organisatie en Informatie (O&I) en het team Bestuur, Planning & Control en Juridische Zaken (BPJ) reageerden in de interviews enthousiast op het gestarte

trainingsprogramma om hun adviesfunctie verder te professionaliseren. Daarbij werd door hen veelvuldig de behoefte aan integrale samenwerking tussen de verschillende vakgebieden genoemd. Het zo goed mogelijk bedienen van de klant is een waarde die binnen de afdeling hoog in het vaandel staat.

Voor de communicatieadviseurs geldt dat zij de takendiscussie tussen staf- en lijnafdeling nog met regelmaat moeten voeren, in tegenstelling tot bijvoorbeeld de personeelsadviseur en de juridisch adviseur. Daarnaast wordt het aspect van communicatie bij een integrale adviesaanvraag nog wel eens over het hoofd gezien.

In de interviews kwam duidelijk naar voren dat er ten aanzien van taakuitvoering geen onduidelijkheid bestaat bij de medewerkers. Men weet wat de eigen verantwoordelijkheden zijn en is daarbij zeer tevreden over de zelfstandigheid en ruimte die hen geboden wordt bij het uitvoeren van hun werk. Een goed voorbeeld hiervan is Het Nieuwe Werken.

Het gebruik van personeelsinformatie als sturingsinstrument is beperkt. In dit verband zijn alleen de ziekteverzuimgegevens genoemd die maandelijks worden verstrekt. Vanwege de beperkte mate waarin personeelsinformatie als sturingsinstrument wordt gebruikt, heeft het auditteam een lagere score toegekend op dit onderdeel dan in de positiebepaling is gebeurd.

P&O wordt vanuit haar expertise uitgenodigd een bijdrage te leveren aan de gekozen koers voor organisatieontwikkeling. Uit de gesprekken hebben wij niet kunnen constateren dat de P&O-component een nadrukkelijke rol speelt bij de bepaling van het organisatiebeleid. Strategische HRM-advisering aan het MT vindt nog onvoldoende plaats en moet nog vorm krijgen. De adviseurs streven wel na om zich, door middel van het eerder genoemde trainingsprogramma, te ontwikkelen tot 'partners in business'.

### **3C Instrumenten**

Binnen de gemeente Teylingen en binnen de afdeling A&O is veel aandacht voor persoonlijke wensen en voorkeuren van de medewerkers. Dit blijkt onder andere uit het toekennen van opleidingswensen. Uiteraard speelt relevantie van de opleiding wel een rol maar het ontdekken en ontwikkelen van het eigen talent speelt de hoofdrol.

Personeelsgesprekken worden conform de richtlijnen van de regeling jaarplancyclus gevoerd. De geïnterviewden gaven aan dat er met hen jaarlijks planningsgesprekken, voortgangsgesprekken en beoordelingsgesprekken worden gevoerd. Er is een begin gemaakt met het verbinden van competenties aan de organisatiewaarden en de doorvertaling van de betekenis hiervan voor de individuele medewerker.

Er worden generieke opleidingen – via het intranet - aangeboden op basis van een oriëntatieronde door de personeelsadviseurs onder de MT leden. Hierbij worden ook de organisatiedoelstellingen in oenschouw genomen. De aangeboden trainingen richten zich vooral op het ontwikkelen van

vaardigheden. Vakinhoudelijke opleidingswensen komen in de personeelsgesprekken aan de orde. Aan deze opleidingswensen wordt dezelfde waarde toegekend als aan de vaardigheidstrainingen. In de brondocumenten hebben wij, zowel voor de afdeling als voor de gehele organisatie, geen (strategisch) opleidingsplan aangetroffen. Dit resulteert op dit punt in een lagere score dan de score uit de positiebepaling.

Ten aanzien van ARBO-gerelateerde onderwerpen als gezondheidsbevordering en het uitvoeren van verbeterpunten uit de Risico Inventarisatie & Evaluatie zijn wij van mening dat dit op orde is. De invoering van Het Nieuwe Werken heeft deze thema's een nieuwe impuls gegeven.

### **Sterke punten**

- ❖ Er heerst een open sfeer binnen de afdeling waarin het meedenken van medewerkers wordt gestimuleerd. Goede ideeën worden opgepakt en praten doet men steeds vaker met elkaar dan over elkaar.
- ❖ Er wordt zoveel mogelijk op resultaat gestuurd. Ten aanzien van de 'route' naar dat resultaat krijgen medewerkers veel ruimte om dit naar eigen inzicht in te vullen.
- ❖ Medewerkers worden gestimuleerd hun talent te ontdekken en zich te ontwikkelen. Zowel op het gebied van vakinhoudelijk kennis, houding en gedrag, als op het gebied van vaardigheden.
- ❖ De sterke loyaliteit van de medewerkers naar de afdeling en de organisatie als geheel.

### **Ontwikkelpunten / advies**

- ❖ HRM kent een breed scala aan instrumenten (bijvoorbeeld opleidingsplan, Strategische Personeelsplanning, competentie management, etc.). Tegelijk speelt ook de ontwikkeling van adviseurs van tactisch naar strategisch niveau. Door met teveel tegelijk bezig te zijn kan een focus op de uitgangspunten van het HRM-beleid (voortkomend uit de organisatiemissie) uit beeld verdwijnen. Het is noodzakelijk om op deze basis te blijven focussen voor het maken van goede keuzes ten aanzien van verdieping en kwalitatieve borging van de instrumenten. Daarom wordt een actualisatie of herbezinning op het HRM beleidsprogramma (2008-2012) *'het beste uit mensen halen'* geadviseerd.
- ❖ Met name de communicatieadviseurs van de afdeling voeren nog regelmatig met hun (interne) klant een takendiscussie. Wij hebben uit de interviews begrepen dat er door voormalig afdelingshoofd ISI een notitie is opgesteld ten aanzien van het concretiseren van lijn- en staftaken. Geadviseerd wordt om acties te ondernemen om de bekendheid met deze notitie te vergroten.



- ❖ Het opstellen van een opleidingsplan voor de afdeling A&O. Deze afdeling vormt de scope van de audit. Echter, ook het opstellen van een strategisch opleidingsplan gekoppeld aan de organisatiemissie willen wij als advies neerleggen.

- ❖ Het vormgeven van strategische HRM-advisering als apart thema opnemen binnen het personeelsbeleid. Door versterking van de strategisch adviesfunctie, met name binnen het MT, zal de gebruikmaking van personeelsinformatie bij strategische besluitvorming op termijn toenemen.

## 4. Financiën



*Bij het aandachtsgebied Financiën gaat het om de manier waarop het financieel beleid en het financieel beheer is ingericht om op een zo effectief en efficiënt mogelijke manier de organisatiedoelstellingen te bereiken. Overheidsorganisaties werken immers niet met 'eigen' middelen, maar met publieke middelen.*

Financiën	Positiebepaling	Audit
Aard van het financieel beleid	1,67	1,17
Organisatie en inrichting	1,67	1,67
Instrumenten	1,50	1,50
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,61</b>	<b>1,44</b>

### 4A Aard van het financieel beleid

De afdeling is verantwoordelijk voor het juist, tijdig en volledig informeren van het college, de gemeenteraad en organisatie over de consequenties van financiële ontwikkelingen binnen de gemeente. In dit kader is er door de afdeling en met name het team BPJ de afgelopen periode sterk ingezet op de verbetering van de planning- en control cyclus en de instrumenten daarvoor. Team BPJ is ook verantwoordelijk voor de administratieve organisatie en de interne controle.

De begroting en de jaarrekening voldoen aan het Besluit Begroting en Verantwoording, waarbij is geconstateerd dat de productenraming en de productenrealisatie geheel financieel van aard zijn en geen informatie geven over de output en de kwaliteit van de gemeentelijke diensten en producten. Hierdoor geven ze beperkt inzicht in de doelmatigheid van de inzetbare middelen.

In de programmabegroting en de programmarekening zijn een groot aantal doelen opgenomen. De meerderheid van deze doelen is echter niet SMART geformuleerd waardoor ze niet of niet goed kunnen worden gemeten. Slechts bij een klein deel van de doelen zijn effectindicatoren opgenomen, die als 'prestatie-indicatoren' zijn benoemd. Dit heeft consequenties voor de beantwoording van de zogenaamde 3-W vragen. De vraag "Wat willen we bereiken" wordt slechts beperkt beantwoord. Hierdoor blijft ook onduidelijk in welke mate het antwoord op de vraag "Wat gaan we daarvoor doen" daaraan bijdraagt. Immers, zonder goede doelstelling is de toegevoegde waarde van een niet meetbaar. Programmabegroting en -rekening bieden hierdoor nauwelijks inzicht in de doeltreffendheid van het beleid.

In de programmabegroting zagen wij alleen lasten en baten opgenomen voor een geheel programma, zonder nadere uitsplitsing voor activiteiten die zijn genoemd bij de vraag "Wat gaan we daarvoor doen". Een duidelijk onderscheid tussen bestaande activiteiten en nieuw beleid hebben wij niet aangetroffen.

De samenhang tussen de 3-W vragen is ons onvoldoende duidelijk geworden. Wij vragen ons af of de werking van de begroting als sturings- en autorisatieinstrument voldoende handvatten biedt aan de gemeenteraad. Hoewel de gemeenteraad tevreden is over de inhoud van de begroting heeft hij wel aangegeven een verbetering te willen zien van de prestatie-indicatoren. Op welke manier dit dient te gebeuren is nog onduidelijk. Dit zal met de komst van een nieuwe gemeenteraad worden opgepakt en opnieuw worden afgewogen.

De kadernota geeft aanzetten voor de gemeenteraad om tot een integrale afweging op hoofdlijnen te komen. Het werken met scenario's in de Kadernota 2014-2017 heeft, met het oog op de bezuinigingstaakstelling, de gemeenteraad gefaciliteerd bij het voeren van de politieke discussie hierover.

De afdeling doet actief aan budgetbeheer. De financiële kaders zijn in beeld en de financieel adviseurs zien toe op een correcte budgetbewaking. Wij hebben geen verplichtingenadministratie gezien waardoor budgetoverzichten alleen inzicht geven in de reeds geboekte facturen afgezet tegen de beschikbare budgetten. In de gesprekken is aangegeven dat het invoeren van een dergelijk verplichtingssysteem op dit moment geen prioriteit heeft.

In de afgelopen periode is gewerkt aan het beter op orde krijgen van risicobeheersing. Er zijn naar aanleiding van opmerkingen van de accountant vorderingen gemaakt in het kwantificeren van de risico's. Ook het bewust maken van de ambtelijke organisatie van risico's maakt vorderingen. Er is nog geen sprake van een deugdelijk contractbeheer.

#### **4B   Organisatie en inrichting**

De P&C-cyclus wordt regelmatig geëvalueerd, zowel binnen de ambtelijke organisatie, als met het college en de gemeenteraad. De afdeling vervult hierin een trekkende rol. De afdeling investeert in het verbeteren van het proces van planning en control en geeft daarmee uitvoering aan de Nota Financiële Bedrijfsvoering in Control. Het belangrijkste voorbeeld hiervan is de invoering van LIAS, een softwareprogramma dat het mogelijk maakt om P&C-documenten eenduidig en integraal op te stellen. Hierdoor zijn de voortgangsrapportage 2013 en de begroting 2014 procesmatig en inhoudelijk beter voorbereid. Het gebruik van LIAS heeft ook de samenwerking tussen de afdeling A&O en de lijnafdelingen verbeterd.

Het inzicht in de meerjarige financiële ontwikkelingen is niet optimaal. Het belangrijkste dat ons is opgevallen is het ontbreken van de koppeling tussen productie (output) en geld. Hierdoor ontstaat er te weinig inzicht in de doelmatigheid van productie en productieprocessen. Dit beperkt de waarde van Planning & Control (bij)sturingsinstrumenten voor de organisatie.

De termijnen die gehanteerd worden in de P&C-cyclus staan in het Spoorboekje Planning & Control. Deze termijnen worden over het algemeen gehaald. Wel heeft de afdeling soms problemen om technische raadvragen bij de begroting tijdig te beantwoorden.

Het financieel beheer is ordelijk en de financiële administratie is inzichtelijk en helder opgebouwd. Het werk van de financieel adviseurs wordt gewaardeerd. Een punt van aandacht blijkt dat zij soms (te) laat worden betrokken bij collegevoorstellen. Dit heeft een negatieve invloed op de samenwerking. De adviesfunctie op het gebied van inkoop kan nog verbeterd worden. De inkoopexpertise is aanwezig als het gaat om het procesmatige verloop van het inkoopproces en de juridische aspecten hiervan. Uit de gesprekken maken wij op dat er behoefte is aan meer kennis van de specifieke (vakinhoudelijke) markt waarbinnen ingekocht wordt. De inkoopfunctie staat momenteel ter discussie, met name de vraag of deze functie niet beter regionaal belegd zou kunnen worden (nota Doorontwikkeling inkoopfunctie gemeente Teylingen, juli 2013).

De kosten van de primaire processen zijn niet organisatiebreed in beeld. Dat heeft te maken met het ontbreken van productinformatie in het systeem van planning en control. De kosten kunnen niet gekoppeld worden aan de geleverde producten/prestaties, of de bedrijfsprocessen. Gevolg hiervan is dat er niet automatisch doelmatigheidskengetallen uit de bedrijfsadministratie kunnen worden gehaald.

#### **4C Instrumenten**

De administratieve organisatie van de financiële processen is niet op alle onderdelen vastgelegd. Voor de interne controle van deze processen is dit echter wel het geval en deze worden door de accountant kwalitatief als 'goed' beoordeeld.

Het verloop van de budgetten is in beeld, zowel voor de budgethouders en afdelingsmanagers, als (geaggregeerd) voor de gemeenteraad en het college (voorjaarsnota). De budgetten van de afdeling A&O zijn niet berekend op basis van (product)hoeveelheden en kosten.

Het afdelingsplan van de afdeling is gebaseerd op de begroting (met name op de bedrijfsvoeringparagraaf) en op het uitvoeringsprogramma van het managementteam. Het afdelingsplan 2013 is zeer inzichtelijk qua taakopdrachten, de planning van deze taken, de te leveren resultaten en de daarvoor bestemde inzet van middelen. Voor de bewaking van de voortgang is echter minder aandacht. Voor sommige doelstellingen geldt dat de voortgang periodiek wordt besproken in het teamcoördinatorenoverleg en/of in het portefeuillehoudersoverleg. Het bewaken van de voortgang aan de hand van de besturingsrapportage A&O is nog beperkt.

Er worden binnen de gemeente op beperkte schaal doelmatigheidsonderzoeken gehouden. Doeltreffendheidsonderzoeken op basis van art. 213a van de Gemeentewet vinden niet plaats. Wij hebben nauwelijks voorbeelden van beleidsevaluaties gevonden en wijzen hierbij op het gebrek aan inzicht in de effectiviteit van de beleidsprogramma's dat hierdoor ontstaat.

### **Sterke punten**

- ❖ Door o.a. de invoering van LIAS is er een verbetering van de P&C-cyclus gerealiseerd waardoor de begrotingsdocumenten beter op elkaar aansluiten.
- ❖ Hoewel het nog niet volledig is afgerond, is de risicobeheersing goed opgepakt.

### **Ontwikkelpunten / advies**

- ❖ Ondanks verbeteringen ten aanzien van planning en control wordt dit nog weinig ingezet als managementinstrument voor het aan- en bijsturen van de organisatie. Het ontwikkelen van een visie op de betekenis en werking van de planning- en control cyclus kunnen hier een bijdrage aan leveren.
- ❖ De programmabegroting is sterk inputgericht. Meerdere beleidsdoelen zijn nog niet van effectindicatoren voorzien. De relatie tussen doelen en activiteiten is nog onvoldoende helder.
- ❖ De beheersbegroting bevat geen informatie met betrekking tot producten/productie in zowel kwantitatieve en kwalitatieve zin. Het aanpassen naar een productenraming zou meer inzicht op productniveau geven.
- ❖ Het ontbreken van een verplichtingenadministratie geeft minder transparantie in het (nog te verwachten) verloop van budgetten. Voor een strakkere budgetbewaking bevelen wij een verplichtingenadministratie aan, ondanks dat hier nu door het MT weinig prioriteit aan wordt toegekend.

## 5. Informatie



*Bij het organisatiegebied Informatie staat de manier waarop de informatievoorziening is georganiseerd centraal. De wijze waarop dit is georganiseerd heeft niet alleen betrekken op het gebruik door de organisatie zelf (interne klanten), maar ook door derden zoals burgers en bedrijven (externe klanten).*

Informatie	Positiebepaling	Audit
Aard van het informatiebeleid	0,67	1,17
Organisatie en inrichting	1,50	1,50
Instrumenten	1,17	1,33
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,11</b>	<b>1,33</b>

### 5A Aard van het informatiebeleid

De gemeente Teylingen beschikt over een informatiebeleidsplan voor de periode 2012-2015. In dit plan staat beschreven hoe het strategische beleid op het gebied van informatievoorziening er uit ziet, en hoe Teylingen verder wil ontwikkelen om goed in te kunnen spelen op alle veranderingen die nu en in de nabije toekomst op de gemeente af komen.

Uit de interviews kwam naar voren dat informatievoorziening met name belangrijk wordt gevonden voor de 'eigen afdeling of werkveld'. Echter in organisatiebreed verband wordt het belang hiervan minder gezien. Hierdoor komt de toegevoegde waarde van een informatiebeleidsplan nog te weinig tot uiting. Medewerkers hebben toegang tot de informatie die ze nodig hebben voor de uitoefening van hun werkzaamheden. Voorbeelden hiervan zijn de procesbeschrijvingen op het secretariaat van een aantal belangrijke primaire processen. Ook de teams BPJ en O&I beschikken over diverse informatiebronnen. Het zaakstelsel levert nog problemen op ten aanzien van de vindbaarheid van informatie. Technische problemen rond dit stelsel hebben de informatieontsluiting hierbij niet eenvoudiger gemaakt.

Intranet is het middel om intern informatie aan te bieden. Deze informatie blijkt echter niet altijd gemakkelijk te vinden. Daarnaast blijkt deze informatie regelmatig niet actueel. Nieuws over bijvoorbeeld ontwikkelingen in de organisatie worden niet altijd tijdig geplaatst, evenals nieuws van meer persoonlijke aard, bijvoorbeeld de geboorte van een kind bij een collega.

Door de teams van de afdeling wordt managementinformatie aangeleverd zoals bijvoorbeeld cijfers over verzuim en formatie door de P&O-adviseurs. Deze cijfers worden besproken in de overleggen tussen leidinggevenden en adviseurs, maar ze worden nog niet in alle gevallen gebruikt om verbeterplannen op te stellen en te sturen.

Bezien over de gehele afdeling A&O is de informatievoorziening nog niet zodanig dat het echt bijdraagt aan een doelmatige en doeltreffende uitvoering van de werkzaamheden zodat er ook daadwerkelijk op gestuurd kan worden door de leidinggevenden.

Er zit voor dit subonderdeel van het organisatiegebied Informatie een opvallend verschil tussen de waardering in de positiebepaling (0,67) en die van de audit (1,17). Dit verschil wordt verklaard door een afwijking in opvatting over de te vinden informatie op de website. In de toelichting vanuit de positiebepaling wordt hierbij ingegaan op het gebruik van intranet. De stelling heeft echter betrekking op het internet (de gemeentelijke website). Bij het auditteam heerst de indruk dat hier twee termen door elkaar zijn gebruikt. Onze waardering op dit onderdeel is hoger dan die van de positiebepaling.

## 5B Organisatie en inrichting

Informatievoorziening maakt deel uit van het team Organisatie & Informatie. Ook de afdeling Interne Service en Informatie (ISI) gaat over informatie. De afdeling A&O (team O&I) gaat over de beleidskant, afdeling ISI gaat over de uitvoering en het beheer. Er is nauwe samenwerking tussen beide afdelingen waarbij de taakverdeling is vastgelegd.

Op dit moment wordt een mogelijke samenvoeging van beide afdelingen onderzocht. Hierdoor zou de scheiding van beleid en uitvoering worden opgeheven. Een aantal medewerkers verwacht dat dit een positieve invloed zal hebben op de samenwerking omdat de communicatielijnen korter worden. De verwachting is dat de aansturing door 1 afdelingshoofd leidt tot meer duidelijkheid en eenduidigheid over de totstandkoming en uitvoering van beleid.

Informatievoorziening wordt steeds meer als een belangrijk bedrijfsvoeringsinstrument gezien. Er is sinds kort een nieuw overleg (klein MT) waarin de ontwikkelingen worden besproken en welke consequenties deze ontwikkelingen hebben voor de organisatie. In het reguliere MT staat informatievoorziening regelmatig op de agenda.

De toegevoegde waarde van informatievoorziening is nog niet bij iedereen even duidelijk. Onze indruk hierbij is dat het nut en de noodzaak van informatievoorziening nog onvoldoende duidelijk zijn en dat de communicatie over nut en noodzaak nog te gering is.

Het belang van zaakgericht werken wordt onderkend. De moeilijkheid zit vooral in de vraag wanneer iets een zaak is en wanneer niet. Bijvoorbeeld een informatievraag. Dient deze te worden behandeld (vastgelegd) als zaak, of wordt het direct afgehandeld en dan niet geregistreerd als zaak?

## 5C Instrumenten

In de gemeente Teylingen en daarmee ook bij de afdeling A&O wordt gewerkt met geautomatiseerde informatiesystemen. Een voorbeeld van een waardevol systeem is LIAS, een systeem waarmee managementinformatie voor de P&C-cyclus opgesteld kan worden. LIAS is meerdere malen genoemd



als een voorbeeld van een geslaagd proces en een geslaagde samenwerking tussen verschillende afdelingen, waarbij goed is geluisterd naar de informatiebehoefte van de gebruikers.

Sinds 2011 wordt gewerkt met het zaaksysteem Triple-C. De afdeling A&O heeft samen met de afdeling ISI een belangrijke rol bij de invoering van Triple-C gehad. Het functioneel beheer van Triple-C wordt gedaan door het cluster Functioneel Beheer (FB) bij ISI. De taak van de afdeling (team O&I) is nu vooral het vertegenwoordigen van de gemeente in de samenwerking met Gov-United, het delen van kennis, het ontwikkelen van nieuw beleid en het bewaken van de afspraken die in Gov-United verband worden gemaakt. Ook het meenemen van de eigen organisatie in deze ontwikkelingen is een taak van O&I. Over de samenwerking in Gov-United verband zijn de meningen verdeeld. De samenwerking wordt als positief beoordeeld. Echter de besluitvorming gaat traag. Tevens speelt de vraag of op het gebied van informatie en informatiesystemen naar meer samenwerking in de Duin- en Bollenstreek moet worden gezocht.

Het doorvoeren van wijzigingen in het gebruik van bestaande informatiesystemen wordt beoordeeld door de Wijzigings Advies Commissie (WAC). De commissie wordt gevormd door medewerkers van de afdelingen A&O en ISI. De rol van deze commissie lijkt op dit moment wat onduidelijk. Dit komt mede door personele wisselingen; nieuwe medewerkers hebben het doel van deze commissie nog niet helder voor ogen.

### **Sterke punten**

- ❖ Er is met betrekking tot dit organisatiegebied een goede samenwerking met de afdeling ISI. Dit komt mede door enkele recente personele wisselingen waardoor er nieuw elan is ontstaan binnen dit vakgebied.
- ❖ Er is een apart overleg (het klein MT) dat speciaal is gericht op het vakgebied van informatie en informatievoorziening en waarin ontwikkelingen en consequenties hiervan worden besproken.
- ❖ Het project van de invoering van LIAS is een goed voorbeeld van dienstverlening waarbij goed is geluisterd naar de informatiebehoefte van de gebruiker

### **Ontwikkelpunten / advies**

- ❖ Het communiceren over het belang van informatievoorziening is essentieel om voor alle medewerkers duidelijk te maken dat informatievoorziening deel uitmaakt van de integrale advisering, net zo goed als Financiën en P&O dit zijn. Informatievoorziening is geen op zichzelf staand taakveld.”
- ❖ Informatievoorziening is niet altijd gemakkelijk te vinden en niet altijd actueel.
- ❖ Het gebruik van informatie als sturingsinstrument is nog niet optimaal.

- ❖ Het bespreken en evalueren van de samenwerking in Gov-United verband om dit af te kunnen wegen tegen (mogelijke) ontwikkelingen in de Duin- en Bollenstreek (Bollen5-gemeenten). Van welke samenwerking kan het meest worden verwacht en moet daarom het sterkst op worden ingezet?

## 6. Processen



*Om doelmatig en transparant te kunnen werken is het noodzakelijk dat processen worden beheerst. Wanneer het gaat om beheersing van processen, gaat het om vastlegging van het feitelijke proces, het toewijzen van verantwoordelijkheden voor de (deel-)processen en het benoemen van resultaten waartoe de processen moeten leiden.*

Informatie	Positiebepaling	Audit
Identificatie van processen	1,67	1,50
Besturen en beheersen	1,33	1,17
Verbeteren en vernieuwen	1,33	1,17
<b>Gemiddelde ontwikkelingsfase</b>	<b>1,44</b>	<b>1,28</b>

### 6A Identificatie van processen

Er wordt in de gemeente Teylingen actief gewerkt aan het opstellen van de procesbeschrijvingen volgens een vast format. Voor de gehele organisatie zijn de kritieke processen in kaart gebracht (circa 60), waarvan ongeveer de helft is beschreven. Een goed voorbeeld van een geactualiseerde procesbeschrijving is de procedure voor de behandeling van klachten en bezwaarschriften. Deze is in een aantal processtappen beschreven, de verantwoordelijke medewerker (proceseigenaar) is vastgesteld en er wordt conform deze beschrijving gewerkt.

Er zijn meerdere redenen geweest om diverse processen opnieuw te beschrijven. Deze zijn onder meer:

- verbetering van de continuïteit en kwaliteit van de (interne) dienstverlening;
- inzicht in afspraken met betrekking tot taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden zijn geregeld;
- risico's beheersen;
- overgaan van diverse uitvoeringen van procesbeschrijvingen naar een uniform format.

De aandacht ligt nu vooral op het herschrijven van de processen. Concrete afspraken ten aanzien van procesbewaking en procesactualisatie moeten nog worden gemaakt. In afwijking van de positiebepaling zijn wij van mening dat ten aanzien van de processen de vaststelling van verantwoordelijkheden nog onvoldoende is aangetoond om de procesgeoriënteerde fase af te ronden.

### 6B Besturen en beheersen

Voor alle taakvelden van de afdeling zijn overzichten aanwezig waarin de activiteiten voor het (lopende) jaar zijn opgenomen. Deze zijn verwoord in het afdelingsplan. De activiteiten zijn op hoofdlijnen beschreven en er zijn resultaten en prestatie-indicatoren benoemd. De voortgang wordt

besproken in de werkoverleggen en de gesprekscyclus (3 gesprekken per jaar). Met betrekking tot de werkoverleggen is aangegeven dat deze regelmatig geen doorgang vinden. Dit heeft consequenties voor het sturen en beheersen, omdat het risico bestaat dat door te weinig contactmomenten mensen/zaken niet tijdig de aandacht krijgen die benodigd is.

Niet alle processen van de afdeling zijn beschreven. Er wordt aangegeven dat voor de meeste taakvelden geldt dat ongeveer de helft is beschreven. De toolkit en het stappenplan dat gemaakt is voor het inkoopproces is een voorbeeld van een procesmatige aanpak dat door de gebruikers (andere afdelingen) goed is ontvangen en nog steeds goed wordt gewaardeerd.

In de interviews is aangegeven dat het beschrijven van processen niet wordt gezien als een doel op zich maar als een hulpmiddel. Dit geldt zowel voor de afdeling A&O zelf, als voor de organisatie. Dat betekent dat de proceseigenaren en hun leidinggevenden bepalen of de processen beschreven moeten worden of niet. De afdeling A&O adviseert en ondersteunt hierbij en geeft bijvoorbeeld aan wat de voordelen en risico's zijn. Verder controleert de afdeling of er organisatiebreed een eenduidige aanpak wordt gehanteerd bij het opstellen van beschrijvingen.

## **6C    Verbeteren en vernieuwen**

Nog niet alle processen zijn beschreven. Op dit moment loopt er nog een discussie over wat er precies beschreven moet worden en wat niet. Dit valt min of meer samen met het benoemen van normen of prestatie-indicatoren en het meten daarvan. Een voorbeeld hiervan is de vraag wat de toegevoegde waarde is van het specifiek benoemen van bijvoorbeeld doorlooptijden. Wanneer de afhandeling nu al binnen de gestelde termijn plaatsvindt, hoeveel noodzaak is er dan nog om een en ander opnieuw te specificeren in procesbeschrijvingen? Is het niet voldoende wanneer het in de praktijk naar behoren functioneert?

Er wordt aangegeven dat wanneer afdelingen in de praktijk merken dat zaken niet goed lopen, de oplossing wordt gezocht in het aanpassen van de processen. Aanpassing van het proces kan wel, maar dient zorgvuldig te gebeuren. Na een eventuele aanpassing wordt eigenlijk niet gecontroleerd of de aanpassing heeft geleid tot een beter resultaat.

De verbetertrajecten procesmanagement krijgen weinig aandacht. Het betreft hier activiteiten die op de korte termijn weinig urgent en niet noodzakelijk worden gevonden. Door de activiteitenkalender van de afdeling is het lastig om tijd beschikbaar te maken om deze activiteiten uit te voeren.

### **Sterke punten**

- ❖ Met de komst van de bedrijfskundig adviseur is procesmanagement als kerntaak neergezet.
- ❖ Er is een groeiende bewustwording over het nut en de noodzaak van procesbeschrijvingen.
- ❖ De kritieke processen zijn voor de hele organisatie in kaart gebracht.

### **Ontwikkelpunten en advies**

- ❖ Procesmanagement verder ontwikkelen. Dit kan op twee manieren gebeuren.
  1. Door het initiatief bij de klanten te leggen. Dit houdt in dat niet de afdeling A&O bepaalt welke processen beschreven worden, maar dat de klant hierin leidend is. Op basis van ervaringen in de praktijk wordt duidelijk wat de mogelijke verbeterpunten zijn. Samen met de afdeling A&O kan dan worden gekeken of de aanpassing van het proces een oplossing vormt. Wanneer dit het geval is, kan de afdeling A&O hierin ondersteuning bieden. Ook vanuit de functie van interne controle kan de afdeling A&O onderzoek houden naar processen en de volledigheid hiervan.
  2. Door het toepassen van leanmanagement. Lean betekent een beschrijving vanuit het perspectief van de klant waarbij iedere stap die geen toegevoegde waarde voor de klant heeft uit het proces wordt verwijderd. Dit vergroot het de bewustwording van effectiever en efficiënter werken bij de proceseigenaren.
- ❖ Het houden van metingen / controles of doorgevoerde aanpassingen (het beschrijven c.q. het aanpassen van processen) ook het beoogde resultaat hebben opgeleverd.

## 7. Waardering door Medewerkers



*Dit resultaatgebied geeft informatie over de wijze waarop medewerkers de organisatie als geheel en de afdeling A&O in het bijzonder ervaren. Om gewenste doelen te behalen en noodzakelijke veranderingen door te voeren zijn gemotiveerde medewerkers de sleutel tot succes.*

	Positiebepaling	Audit
Waardering door medewerkers	2,13	1,63

Iedere twee jaar houdt de gemeente Teylingen een medewerkertevredenheidsonderzoek (MTO). Het laatstgehouden onderzoek dateert van 2012. Dit MTO bevatte de volgende aandachtsgebieden:

- Werkzaamheden
- Werkdruk
- Arbeidsomstandigheden
- Collega's
- Ontwikkelingsmogelijkheden
- Organisatie
- Gemeentesecretaris
- Beloning
- Leidinggevend
- Communicatie
- Organisatieontwikkeling
- Werken bij de gemeente Teylingen
- Actie ander werk

Enkele van deze aandachtsgebieden zijn gekoppeld aan de organisatiemissie, zoals leidinggeven, ontwikkelingsmogelijkheden en communicatie.

Specifieke vragen die zijn gesteld binnen deze aandachtsgebieden hebben een relatie met organisatiewaarden die in de bedrijfsvoeringsnota zijn genoemd en die gekoppeld zijn aan gedrag van de medewerkers. Bijvoorbeeld:

- 'ik neem initiatief in het maken van contact met klanten' (contact leggen, regie voeren);
- 'ik durf risico's te nemen in mijn werk' (zelfstandig werken);
- 'de klant staat voorop' (klantgedreven, regie voeren).

De hogere waardering van het MTO 2012 ten opzichte van het MTO 2010 maakt dat het MTO 2012 minder aandacht heeft gekregen. Medewerkers concludeerden zelf naar aanleiding van de resultaten dat er minder intensieve verbeteringstrajecten nodig zijn. Dit geldt zowel voor de afdeling A&O als organisatie breed. Monitoring van (resultaten van het) MTO is in het afdelingsplan terug te vinden (hoofdstuk 5B), waar er per team nader op wordt ingegaan. Er zijn verbeterthema's genoemd, maar deze zijn niet SMART gemaakt. In de interviews konden er geen verbeterthema's genoemd worden. De geïnterviewden konden wel aangeven dat het MTO 2012 ten opzichte van het MTO 2010 een meer tevreden beeld geeft, bijvoorbeeld op het thema "leidinggeven". Ook de hoge respons van 100 % werd genoemd.

Op het gebied 'Waardering door Medewerkers' is de score uit de audit lager dan de score uit de positiebepaling. Hiervoor zijn meerdere redenen.

1. Er zijn verbeteracties opgesteld naar aanleiding van de resultaten van het MTO 2012. Deze hebben geleid tot verbeteringen. Deze zijn echter niet allemaal uitgevoerd. Daarbij zijn ze niet SMART geformuleerd. Tijdens de interviews is ons gebleken dat deze verbeteracties niet of nauwelijks bekend zijn bij de medewerkers.
2. Er zijn geen normen per aandachtsgebied vastgesteld. Het eindrapport van het MTO 2008 bevatte deze normen wel maar voor 2010 en 2012 hebben wij deze niet teruggezien.

Wij hebben wel geconstateerd dat meetgegevens zoals MTO-resultaten met elkaar worden vergeleken en ook een trendanalyse op basis hiervan was terug te vinden in de MTO-rapportage.

### **Sterke punten**

- ❖ Het periodiek houden van een MTO is ingebed in de organisatie.
- ❖ De afdeling heeft een respons op het MTO 2012 van 100%.
- ❖ Het MTO is geen standaard product; specifieke vragen passend bij de organisatiewaarden van Teylingen zijn er in opgenomen.

### **Ontwikkelpunten en advies**

- ❖ De verbeteracties naar aanleiding van het MTO 2010 hebben resultaat. De score voor waardering van het afdelingshoofd ten opzichte van 2010 is verbeterd, maar nog steeds laag. Op basis van de gesprekken is onze indruk dat dit te maken kan hebben met:
  1. de dubbele rol van het afdelingshoofd, waarbij hij te maken krijgt met soms strijdige belangen (met name in het MT kan dit "botsen": organisatiebelang versus afdelingsbelang);
  2. de verwachtingspatronen van de medewerkers van zijn rol als afdelingshoofd in combinatie met de onder 1 genoemde dubbele rol.

Wij adviseren hierbij om duidelijk en herhaaldelijk te communiceren over de dubbele rol die het afdelingshoofd op bepaalde momenten heeft. Dit geldt tevens voor de visie die het afdelingshoofd heeft ten aanzien van de rolverdeling teamcoördinator versus afdelingshoofd. Inzicht leidt hierbij tot meer begrip.

- ❖ Het SMART formuleren van verbeteracties en het verbinden van normen hieraan.
- ❖ De rapportage MTO 2012 is uitgesplitst tot op afdelingsniveau. Resultaten van een MTO kunnen nog meer waardevol zijn wanneer er een analyse op teamniveau kan worden gedaan. Wanneer de omvang van het team het toelaat, zou met het onderzoeksbureau bekeken kunnen worden of een uitsplitsing op teamniveau mogelijk is.

## 8. Waardering door Doelgroepen



*Doelgroepen zijn de afnemers en/of gebruikers van de diensten en producten die worden geleverd. Dit aandachtsgebied behandelt de mate waarin deze diensten en producten door de doelgroepen worden gewaardeerd. De belangrijkste doelgroep is de burger, maar ook bedrijven vallen in deze categorie.*

Waardering	Positiebepaling	Audit
Waardering door doelgroepen	0,75	0,25

De doelgroepen van de afdeling A&O bestaan enerzijds uit het college en de gemeenteraad (bestuurlijk) en anderzijds uit de lijnafdelingen van de organisatie (ambtelijk). Als stafafdeling ondersteunt de afdeling zowel bestuurlijke processen en als primaire ambtelijke processen.

Zowel vanuit het college als vanuit de raad/griffie is er tevredenheid over de ondersteuning vanuit de afdeling. Vanuit het bestuur is hierbij aangegeven dat de adviseurs nog meer lef en creativiteit in hun advisering mogen laten zien. Echter het geven van een 'stevig' advies (aan die bestuurders), wordt regelmatig als moeilijk ervaren. Hierbij moet gedacht worden aan bijvoorbeeld het wijzen op risico's of op eerder gemaakte afspraken. Het geven van tegendruk aan bestuurders (op momenten dat dit noodzakelijk is) vraagt van adviseurs dat zij stevig in hun schoenen staan. De steun van het afdelingshoofd wordt hierbij als onmisbaar ervaren.

Binnen de ambtelijke organisatie is men tevreden over de ondersteuning die door de afdeling wordt geboden. Het secretariaat wordt omschreven als accuraat en betrouwbaar en de bijdragen die de adviseurs in de verschillende vakgebieden leveren worden als waardevol ervaren. Organisatiebreed is meerdere malen aangegeven dat de afdeling A&O de laatste jaren een positieve ontwikkeling heeft doorgemaakt. Binnen de doelgroepen leeft de behoefte enerzijds aan meer balans op de afdeling, dat wil zeggen meer nadruk op verbetering van bestaande processen in plaats van voortdurend vernieuwen. Anderzijds is er een behoefte aan advisering op meer strategisch niveau, bijvoorbeeld de vraag 'Welk voorzieningenniveau is nodig'.

Jaarlijks informeren het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren bij de doelgroepen naar de tevredenheid over de afdeling. Deze uitvraag wordt bewust niet al te formeel ingekleed en wordt ook wel omschreven als een 'benen op tafel gesprek'. De bevindingen worden teruggekoppeld aan de medewerkers. Er is geen sprake van een systematische meting van tevredenheid. De nulmeting klanttevredenheid die volgens het afdelingsplan 2013 had moeten plaatsvinden is nog niet gehouden. Voorbeelden van waarderingsnormen die wel zijn ontwikkeld zijn:

- waardering van de secretariële ondersteuning door collegeleden en secretaris (cijfer 7);
- waardering voor P&C-documenten door ambtelijk betrokkenen (cijfer 7);
- waardering voor P&O-advisering en ondersteuning door ambtelijk betrokkenen (cijfer 7);
- tevredenheid over het gebruiksgemak van het BIS door collegeleden (cijfer 7).



Dergelijke normen zijn ook opgesteld voor communicatie en informatievoorziening. Er zijn op dit moment nog geen voorbereidingen getroffen voor een daadwerkelijke meting hiervan, met uitzondering van communicatie.

De gemeente Teylingen neemt deel aan de benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering'. Eén van de onderdelen uit deze benchmark is het 'Intern Klanttevredenheidsonderzoek'. Hierin is een vraag opgenomen naar de waardering van de respondent over diverse aspecten (in totaal 27) van de bedrijfsvoering, waaronder advisering met betrekking tot communicatie, personeel, inkoop, financiën, juridische aangelegenheden en secretariële ondersteuning. Op deze laatste na (de secretariële ondersteuning is op meer plaatsen in de gemeentelijke organisatie aanwezig) omvat het totaal van deze 27 categorieën ongeveer het totaal aan taakgebieden van de afdeling A&O. Als nadeel moet echter genoemd worden dat het invullen van een benchmark niet is voorbehouden aan enkel de doelgroepen van de afdeling A&O. Het is een score waarin het totaal van alle respondenten is verwerkt, ongeacht of zij tot de specifieke doelgroep van de afdeling A&O behoren. De prestatie-indicatoren die zijn genoemd in het afdelingsplan hebben wel specifiek betrekking op de doelgroepen. Voorts geldt dat het bestuur van de gemeente Teylingen deze benchmark niet heeft ingevuld waardoor een deel van de doelgroepen in de berekening van de eindscore ontbreekt. Dit maakt de waarde van de uitkomst van de benchmark als meting naar de tevredenheid van de doelgroepen beperkt.

Ondanks dat de waardering voor de afdeling A&O duidelijk is uitgesproken, blijft de score op dit waarderingsgebied in verhouding laag vanwege het ontbreken van duidelijke meetgegevens.

#### **Sterke punten:**

- ❖ Er wordt jaarlijks al geïnformeerd bij de doelgroepen naar de waardering voor de diensten van de afdeling A&O. Een informeel rondje heeft als voordeel dat er doorgevraagd kan worden. Een collegiaal gesprek heeft hierbij een wat andere invalshoek dan een vragenlijst.

#### **Ontwikkelpunten en advies:**

- ❖ Een systematische meting van de klanttevredenheid wordt nog niet uitgevoerd.
- ❖ Voer de voorgenomen meting naar klantwaardering alsnog uit. Deze heeft een hogere waarde dan de resultaten uit de benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering'. Het wiel hoeft hierin niet opnieuw te worden uitgevonden. De informele gesprekken kunnen worden gebruikt als opmaat naar een goed klanttevredenheidsonderzoek.

## 9. Waardering door Derden



*Dit resultaatgebied geeft informatie over de wijze waarop externe ketenpartners en andere belanghebbenden de organisatie ervaren. Met ketenpartners wordt samengewerkt om maatschappelijke effecten te bereiken.*

Waardering	Positiebepaling	Audit
Waardering door derden	0,25	0,00

Voor een ondersteunende afdeling ligt dit waarderingsgebied meer complex dan de andere waarderingsgebieden. Immers, de stafafdeling is in eerste instantie intern gericht en ondersteunt anderen voor interne en externe belangen. Echter de bijdrage van de afdeling A&O aan de bestuurder/ambtenaar is van essentieel belang wanneer deze hiermee naar buiten treedt.

De gemeente Teylingen kent een aantal belangrijke externe partners. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

- GovUnited (ondersteuning op het gebied van E-dienstverlening);
- Bollen5 (samenwerking in de Duin- en Bollenstreek);
- Holland Rijnland (samenwerkingsverband van 15 gemeenten);
- ISD Bollenstreek (intergemeentelijke sociale dienst).

Binnen de samenwerkingsverbanden lijkt vooral sprake te zijn van (grote) projecten, waarbij voor de uitvoering vooral de 'harde' zaken als begrotingen, deadlines, etc. van belang zijn. Hierbij geldt dat bij deelname c.q. participatie (bijvoorbeeld in Holland Rijnland) vaak in een voortraject al een collegebesluit is genomen over de inbreng van Teylingen. Dit resulteert min of meer automatisch in 'harde informatie'.

Desalniettemin kan er aandacht zijn voor de 'zachte' kant, de waardering van Teylingen als samenwerkingspartner. Voor deze zachte kant lijkt echter minder aandacht te zijn. Op de vraag in hoeverre bekend is hoe de inzet en bijdrage van Teylingen door de samenwerkingspartners wordt gewaardeerd is geen duidelijk antwoord gekomen. Een klanttevredenheidsonderzoek wat specifiek op deze zaken is gericht is niet gehouden. De benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering' heeft wel een cijfer opgeleverd. De aard van dit onderzoek is echter zodanig, dat hieruit nog te weinig specifieke informatie kan worden gehaald. Binnen het MT zal nog nader gesproken worden over specifieke keuzes ten aanzien van deelname aan benchmarks en de specifieke waarde die dit voor Teylingen oplevert.

De waardering van de audit is lager dan die van de positiebepaling. Zowel in de documentstudie als tijdens de gesprekken heeft het auditteam geen inzicht gekregen in benoemde prestatie-indicatoren binnen de samenwerking met de externe partijen. Het meedoen in samenwerkingsverbanden levert

Teylingen en de afdeling A&O op dit moment nog geen informatie op over de mate waarin de bijdrage wordt gewaardeerd. Gelet op het aantal samenwerkingsverbanden waarin de gemeente Teylingen participeert ligt hierin wel een kans om op brede schaal informatie te verkrijgen waardoor een representatief beeld kan ontstaan.

### **Sterk punt**

- ❖ Teylingen doet als samenwerkingspartner mee in de regio! De afdeling A&O draagt hier aan bij!

### **Ontwikkelpunten / advies**

- ❖ Het verkrijgen van inzicht in de mate van waardering van de gemeente Teylingen door de verschillende samenwerkingspartners.
- ❖ Het ontwikkelen van normen die de gemeente Teylingen hierin wil behalen.

## 10A. Eindresultaten: Beleidseffecten



*Dit resultaatgebied geeft informatie over de manier waarop er gemeten wordt of de beleidsdoelstellingen die de organisatie zich heeft voorgenomen, daadwerkelijk zijn bereikt.*

Eindresultaten	Positiebepaling	Audit
Eindresultaten beleidseffecten	0,63	0,50

Bij de behandeling van de organisatiegebieden Beleid en Strategie en Financiën is beschreven dat voor de programmabegroting en de jaarrekening veelal de effectindicatoren ontbreken. De programmabegroting bevat wel een doelenboom waarvoor ook geldt dat aan de meeste doelen geen effectindicatoren zijn gekoppeld. Dit maakt dat de doelen in zeer beperkte mate gemeten kunnen worden. Als voorbeeld noemen we het programma Leefbaarheid, waarbinnen van de 18 beschreven doelen, er slechts 3 gemeten worden. Het programma Bestuur, Veiligheid en Financiën, waarvan het afdelingshoofd A&O als (mede) programmamanager wordt genoemd, onderscheidt 17 doelen, waarvan er 4 zijn geoperationaliseerd. De indicator bij het doel 'Financieel gezonde gemeente' betreft de omvang van de vrije reserves en vormt daarmee feitelijk geen effectindicator.

In de jaarrekening 2012 worden de abstracte formuleringen van het collegeprogramma puntsgewijs specifiek gemaakt en benoemd als de doelen voor 2014. Echter, met uitzondering van één, zijn deze doelen niet in meetbare indicatoren vertaald. Alleen bij het organisatiedoel 'de organisatie wordt kleiner' is een indicator weergegeven, namelijk 'het personeelsbestand krimpt met zes procent'. Onze conclusie is dat er slechts voor een aantal doelen meetbare indicatoren beschikbaar zijn. Het beleidsdoel 'Participeren' kent een voorlopige indicator, welke in de toekomst nog nader bepaald dient te worden.

Van een gedeelte van doelen waaraan effectindicatoren zijn gekoppeld, zijn actuele meetgegevens beschikbaar.

Een gebrek aan indicatoren is van invloed op het meten van effecten. Zonder het vaststellen van een bepaalde norm levert een meting geen waardering op in de vorm van effectiviteit. Slechts voor een aantal doelen zijn meetbare indicatoren vastgesteld.

### **Sterke punten**

- ❖ Het benoemen van specifieke doelen in de doelenboom per begrotingsprogramma.

### Ontwikkelpunten / advies

- ❖ Door het bestuur worden doelen en effecten vastgesteld. De afdeling A&O, de concerncontroller en de griffie zouden gezamenlijk een verbeterslag kunnen maken bij het opstellen van goede en meetbare effectindicatoren.
- ❖ De afdeling kan zich sterker profileren door alert te zijn op de doelen en indicatoren die worden opgesteld. Goed adviseerschap en stevig in de schoenen staan spelen hierbij een belangrijke rol.

## 10B. Eindresultaten: Bedrijfsvoering



*Het resultaatgebied bedrijfsvoering geeft informatie over de manier waarop gemeten wordt of de bedrijfsdoelstellingen, die de organisatie zich heeft voorgenomen, daadwerkelijk zijn bereikt.*

Eindresultaten	Positiebepaling	Audit
Eindresultaten bedrijfsvoering	0,75	0,75

In de bedrijfsvoeringparagraaf staan een beperkt aantal (gewenste) bedrijfsvoeringresultaten die betrekking hebben op (het taakgebied van) de afdeling A&O. Het gaat om:

- ziekteverzuim: een daling van 4,5 naar 2,6 procent (ziekteverzuim wordt gemeten);
- het verder uitbreiden van het aantal e-diensten (in 2012: 30);
- een meetbare efficiencyverbetering van 10% door het optimaliseren van 10 werkprocessen per jaar. Hierbij ontbreekt echter een referentiekader (bijv. de uitgangssituatie en een tijdsbestek).

In het afdelingsplan 2013 wordt vermeld dat er in het eerste kwartaal van 2013 objectief meetbare resultaten geformuleerd zullen worden voor klussen en projecten in het afdelingsplan. Onze bevindingen zijn dat dit nog niet is gebeurd. Aan de meeste projecten is geen prestatie-indicator gekoppeld, enkele kennen een klantwaarderingcijfer.

Kengetallen die wel zijn genoemd in het kader van bedrijfsvoering zijn:

- 80% van de stukken gaan, zonder bewerking door het secretariaat, door naar het besluitvormingsorgaan;
- adviezen voor de voordrachten van een Koninklijke Onderscheiding resulteren in een score van 100%.

Dit betreft echter maar een fractie van het werk van de afdeling A&O. Voor zover ons bekend zijn er geen metingen op bovenstaande kengetallen gehouden.

De deelname aan de benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering' zal resulteren in een toename van het aantal kengetallen ten aanzien van de bedrijfsvoering. Deze benchmark wordt in de toekomst nog verder ontwikkeld. Echter een vergelijking tussen gemeenten betekent nog niet automatisch de vorming van nieuwe doelen ten aanzien van de bedrijfsvoering. De gemeente Teylingen zal hierin keuzes moeten maken. Een discussie hierover in het managementteam is voor dit najaar gepland.

Wij concluderen dat er slechts een beperkt aantal bedrijfsindicatoren bekend zijn. Slechts een deel hiervan wordt gemeten. De benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering' omvat een deel van deze

indicatoren. De eerste cijfers zijn dit voorjaar opgeleverd maar dekken slechts een deel van de taakvelden van de afdeling A&O.

### **Sterke punten**

- ❖ De deelname aan de benchmark 'Vensters voor Bedrijfsvoering' is een goede opmaat voor de bezinning op goede kengetallen ten aanzien van bedrijfsvoering.

### **Ontwikkelpunten / advies:**

- ❖ In de bedrijfsvoeringsparagraaf van de begroting en de jaarrekening ontbreken vaak concrete doelen en kengetallen. Wij adviseren om deze doelen en kengetallen op te nemen en te onderzoeken welke resultaten worden behaald. De afdeling A&O kan hierin het voortouw nemen.
- ❖ Het afdelingsplan A&O mist ten aanzien van projecten en klussen prestatie-indicatoren. Wij adviseren de afdeling A&O deze op te nemen. Hier op korte termijn in investeren levert voordeel op voor toekomstige afdelingsplannen.

## Leren en verbeteren

Leren en Verbeteren	Positiebepaling	Audit
	1,40	0,70

De score uit de positiebepaling voor het onderdeel “Leren en Verbeteren” verschilt van die van de audit. De afwijking ontstaat op grond van de volgende bevindingen van het auditteam:

- **Inspiratie en voorbeeldgedrag**  
In de gesprekken die wij hebben gevoerd blijkt een geringe “beleving” van voorbeeldgedrag en personeelsgesprekken als een bron van inspiratie en een positieve prikkel. Wanneer wordt aangegeven dat overleggen/bilaterale gesprekken nog redelijk eenvoudig worden geannuleerd, gaat er daarmee een kans verloren om feedback te geven en te ontwikkelen. Vanuit het management wordt aangegeven dat de lijnen kort zijn, waardoor er snel ingespeeld kan worden op zaken die aandacht behoeven. Onze ervaring in de gesprekken is dat de beleving hiervan in de praktijk nog verschilt van deze opvatting.
- **Verbeteringen naar aanleiding van onderzoeken onder stakeholders**  
De score uit de positiebepaling op dit punt, ziet het auditteam niet als zodanig terug in de praktijk. Er worden wel onderzoeken gedaan, zoals bijvoorbeeld het rondje langs de afdelingen. Wanneer het gaat om onderzoek onder de stakeholders, hebben wij dit onvoldoende gezien. De concrete vraag “Hoe vindt u dat wij het doen?” wordt niet of nauwelijks gesteld.
- **Onderzoeken vormen een bron van verbetering**  
Ten aanzien van dit punt geldt eveneens dat er wel onderzoeken worden gedaan, maar dat het auditteam niet heeft kunnen ontdekken dat dit zodanig is ingebed in de afdeling, dat dit wordt gebruikt voor een continu leren en verbeteren voor de afdeling.

In algemene zin (los van de stellingen zoals deze zijn gebruikt voor de positiebepaling), willen wij opmerken dat de omvang van het werk voor de afdeling A&O groot is. Het hoge ambitieniveau dat de afdeling heeft, draagt hier in extra mate aan bij. Gedurende het jaar dringt het besef door dat de hoeveelheid werk wel eens teveel kon zijn. Op zo’n moment zijn keuzes ten aanzien van “*wat doen we wel*” en “*wat doen we niet*” noodzakelijk. Deze keuzes worden wel gemaakt, maar wij hebben onvoldoende kunnen ontdekken op basis waarvan deze keuzes worden gemaakt. Tevens is ons onvoldoende helder geworden dat er bij het maken van keuzes voldoende inzicht bestaat in de consequenties hiervan. Wij hebben in navolging hiervan niet duidelijk kunnen ontdekken welke lering de afdeling hieruit trekt om dit proces in de toekomst beter te stroomlijnen.



In de beschrijving van de verschillende aandachtsgebieden uit het OO-model, zijn de sterke punten en de ontwikkelpunten / adviezen benoemd. Hier volgt een samenvatting van de belangrijkste van deze punten.

Als belangrijkste sterke punten hebben wij benoemd:

- ❖ De afdeling levert een belangrijke bijdrage aan de verbetering van de bedrijfsvoering. Er is een goede samenwerking met het gemeentebestuur en de gehele organisatie ziet een duidelijke groei in het functioneren van de afdeling.
- ❖ Er heerst op de afdeling een no-nonsense mentaliteit van hard werken.
- ❖ Er is sprake van een hoog ambitieniveau dat door het afdelingshoofd en de teamcoördinatoren wordt gestimuleerd richting de medewerkers.
- ❖ Er heerst een open sfeer waarin het meedenken door de medewerkers wordt gestimuleerd. Goede ideeën worden opgepakt en gesprekken vinden steeds meer plaats met elkaar in plaats van over elkaar.
- ❖ Er wordt zoveel mogelijk gestuurd op resultaat. In het kiezen van de 'route' naar dat resultaat krijgen de medewerkers veel vrijheid om dit zelfstandig te bepalen.
- ❖ De medewerkers van de afdeling worden gestimuleerd om zich te ontwikkelen en eigen talenten te ontdekken. Niet alleen op het gebied van vaardigheden maar in houding en gedrag.
- ❖ De medewerkers hebben een zeer sterke loyaliteit naar de eigen afdeling en het concern. Tijdens meerdere gesprekken bleek dat eigen ambities van medewerkers opzij worden gezet ten gunste van de ambities van de organisatie.
- ❖ Het periodiek houden van een MTO is ingebed in de organisatie. Het MTO is geen standaardproduct maar bevat specifieke vragen die passen bij de organisatiewaarden van de gemeente Teylingen. De afdeling haalde in 2012 een respons van 100 procent.
- ❖ Jaarlijks wordt er informeel geïnformeerd bij doelgroepen naar de waardering voor de diensten van de afdeling. Een informeel rondje heeft als belangrijk voordeel dat er direct doorgevraagd kan worden. Een collegiaal gesprek heeft hierbij een andere invalshoek dan een vragenlijst.
- ❖ De gemeente Teylingen doet mee in de regio en de afdeling A&O draagt hieraan bij.

Als belangrijkste ontwikkelpunten hebben wij benoemd:

- ❖ Een (te) hoog ambitieniveau heeft als valkuil dat de focus op wat echt belangrijk is gering wordt. Keuzes voor het bepalen van een focus voorkomen een vertroebelde blik ten aanzien van alle plannen en activiteiten.
- ❖ Vanuit de organisatie is de behoefte uitgesproken aan een meer nadrukkelijke -, creatieve - en prominente rol van de adviseurs.

- ❖ Het elkaar aanspreken op houding en gedrag en op het nakomen van afspraken is nog geen vanzelfsprekendheid.
- ❖ Het afdelingshoofd heeft een dubbele rol; hij is zowel afdelingshoofd en MT-lid. Deze twee rollen kunnen conflicteren (afdelingsbelang versus organisatiebelang) en hierover is beperkt inzicht bij de medewerkers.
- ❖ Er is de behoefte uitgesproken aan het plaatsen van een stip op de horizon: *“waar willen wij als afdeling naar toe?”* Door het ontbreken van deze stip struikelt men nu over ambities en nieuwe ideeën.
- ❖ De medewerkers van de afdeling voeren nog regelmatig een takendiscussie met de klant.
- ❖ Er is weinig aandacht voor meten, evalueren en borgen. Bijvoorbeeld door te kijken naar niet-behaalde resultaten en het zoeken naar oorzaken hiervan.
- ❖ Aan het MTO kunnen SMART-verbeteracties worden gekoppeld waaraan normen kunnen worden verbonden die de afdeling wil behalen.
- ❖ Hoewel het voornemen bestaat, is een systematische meting naar de waardering door de klant nog niet uitgevoerd.
- ❖ Ten aanzien van de samenwerkingspartners is er geen inzicht in hoe de bijdrage van Teylingen door de partners wordt gewaardeerd. Het houden van een KTO en het verbinden van normen hieraan wordt aanbevolen.
- ❖ In veel documenten die wij hebben gezien ontbreken kengetallen, prestatie-indicatoren en onderlinge verbanden. De afdeling kan zich profileren door andere afdelingen bij de ontwikkeling hiervan proactief en scherp te begeleiden.

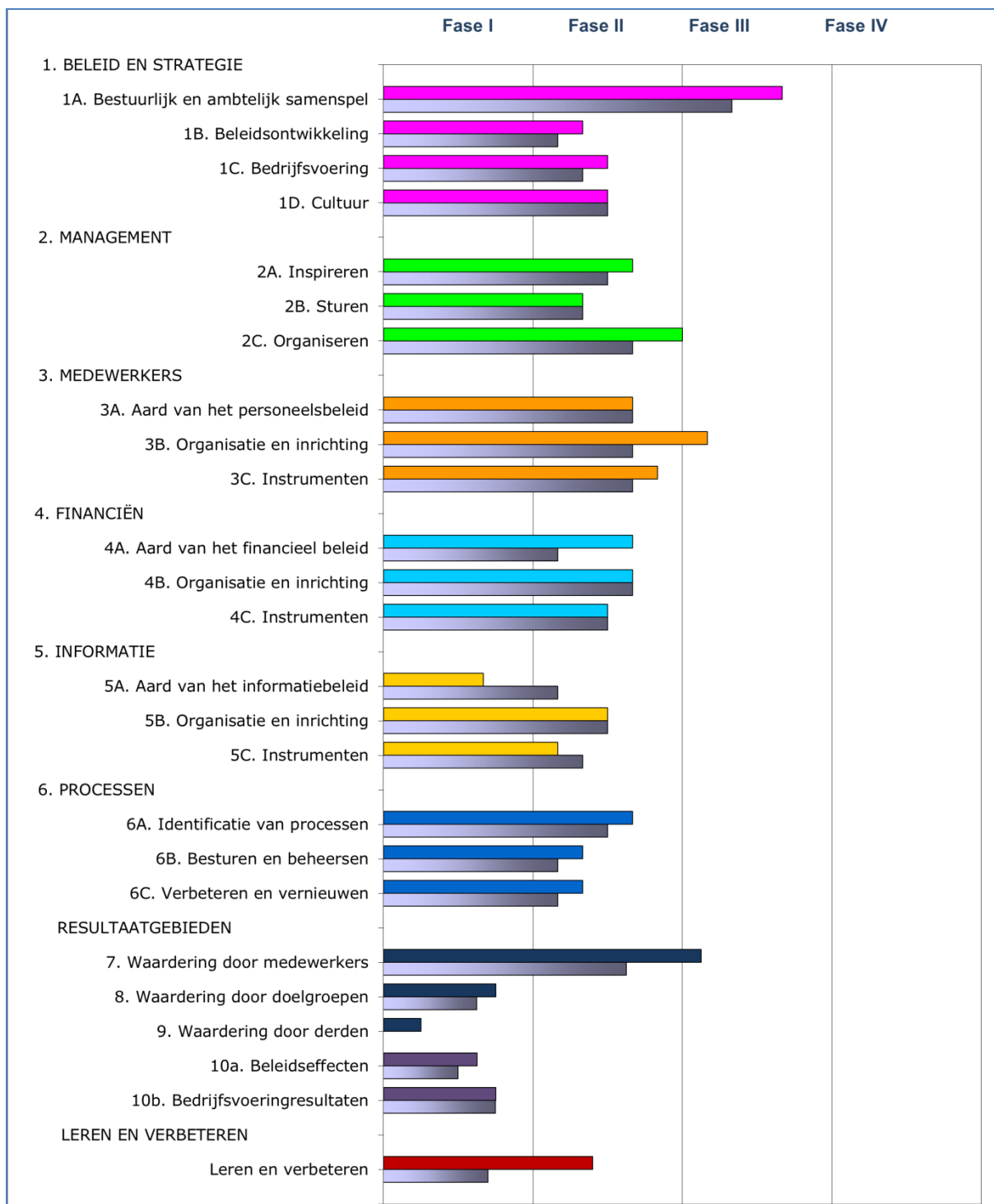
## Scoretabel

In de onderstaande tabel zijn de scores van de positiebepaling en de scores van de audit overzichtelijk bij elkaar gebracht.

1. BELEID EN STRATEGIE		Positiebepaling	Gemiddeld	Audit	Gemiddeld
1A. Bestuurlijk en ambtelijk samenspel	2,67	1,75		2,33	1,58
1B. Beleidsontwikkeling	1,33			1,17	
1C. Bedrijfsvoering	1,50			1,33	
1D. Cultuur	1,50			1,50	
2. MANAGEMENT					
2A. Inspireren	1,67	1,67		1,50	1,50
2B. Sturen	1,33			1,33	
2C. Organiseren	2,00			1,67	
3. MEDEWERKERS					
3A. Aard van het personeelsbeleid	1,67	1,89		1,67	1,67
3B. Organisatie en inrichting	2,17			1,67	
3C. Instrumenten	1,83			1,67	
4. FINANCIËN					
4A. Aard van het financieel beleid	1,67	1,61		1,17	1,44
4B. Organisatie en inrichting	1,67			1,67	
4C. Instrumenten	1,50			1,50	
5. INFORMATIE					
5A. Aard van het informatiebeleid	0,67	1,11		1,17	1,33
5B. Organisatie en inrichting	1,50			1,50	
5C. Instrumenten	1,17			1,33	
6. PROCESSEN					
6A. Identificatie van processen	1,67	1,44		1,50	1,28
6B. Besturen en beheersen	1,33			1,17	
6C. Verbeteren en vernieuwen	1,33			1,17	
RESULTAATGEBIEDEN					
7. Waardering door medewerkers	2,13			1,63	
8. Waardering door doelgroepen	0,75			0,25	
9. Waardering door derden	0,25			0,00	
10a. Beleidseffecten	0,63			0,50	
10b. Bedrijfsvoeringresultaten	0,75			0,75	
LEREN EN VERBETEREN					
Leren en verbeteren	1,40			0,70	

## Profielchets

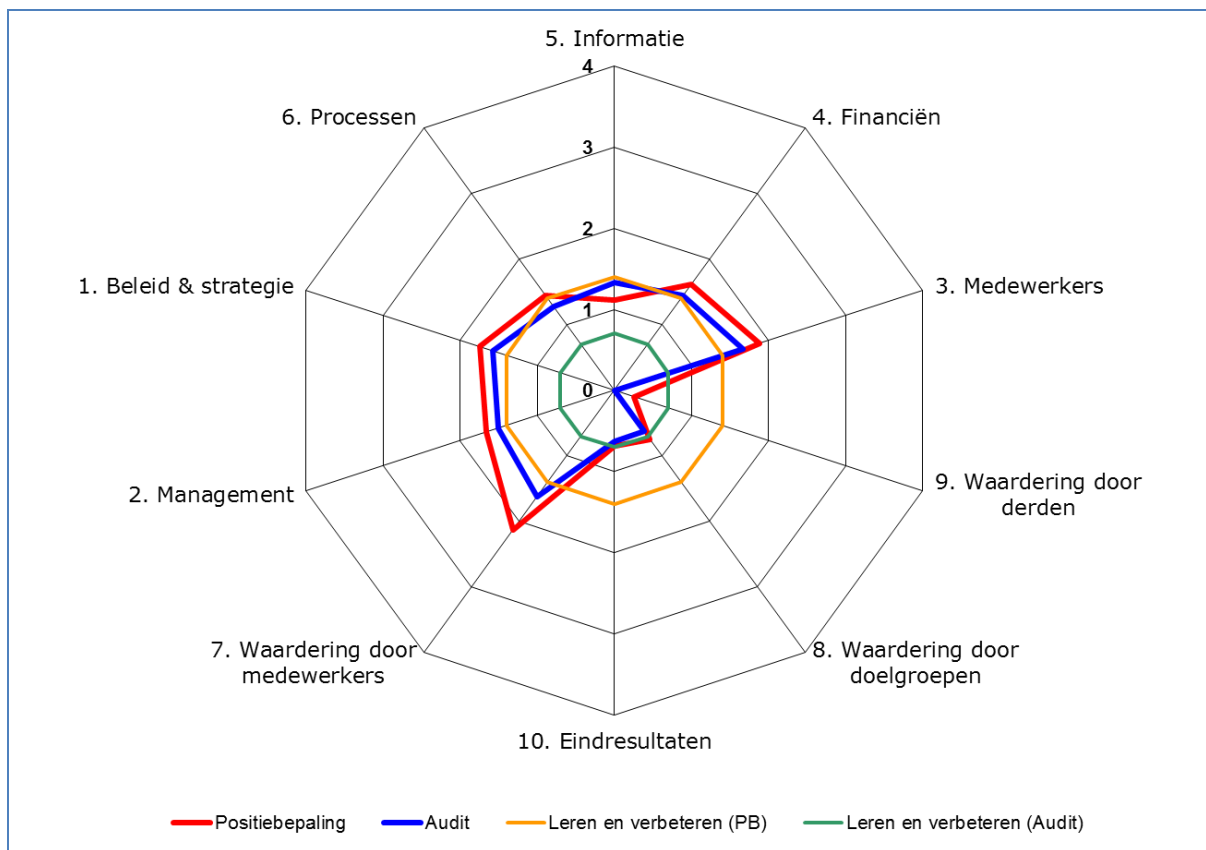
De scores uit de positiebepaling en de audit zijn verwerkt in een profielchets. Hierin wordt in één oogopslag duidelijk in welke fase de afdeling A&O zich bevindt. In de profielchets zijn de bovenste balken de scores van de positiebepaling en de onderste balken de scores van de audit.



## Spinnenweb

Het spinnenweb dat hieronder is weergegeven, is een weergave van de scores van de positiebepaling en de audit. In ideale omstandigheden zijn de gekleurde lijnen rond. Dit zou betekenen dat er op alle verschillende aandachtsgebieden in dezelfde mate is geïnvesteerd. De organisatie zou hiermee volledig in balans zijn.

In het spinnenweb liggen de organisatiegebieden recht tegenover de waarderingsgebieden. Een hoge score in de organisatiegebieden zou bewezen moeten worden door een hoge score in de resultaatgebieden.



## Aanvullende opdracht

Als stafafdeling heeft A&O te maken met verschillende klantrelaties. Het komt vaak voor dat er tussen de staf- en de lijnafdelingen een spanningsveld bestaat. In de praktijk is dit spanningsveld met name voelbaar voor de adviseurs. Wederzijdse verwachtingspatronen spelen in de samenwerking tussen staf en lijn een belangrijke rol. Immers, duidelijkheid over wat er specifiek van elkaar wordt verwacht c.q. gevraagd is bepalend voor een goede omgang en samenwerking. Voor het afdelingshoofd is het belangrijk om te weten hoe de medewerkers van A&O zich naar de klant toe opstellen. Daarnaast is het voor hem van belang om te weten op welke wijze de klant richting geeft aan zijn afdeling.

In het intakegesprek dat voorafgaand aan de audit is gehouden heeft het afdelingshoofd, de heer R. Vrieling ons gevraagd het aspect van klantgerichtheid mee te nemen in het onderzoek. Dit heeft geleid tot de volgende onderzoeksvragen:

1. *hoe klantgericht is de afdeling A&O;*
2. *in hoeverre geeft de klant aan wat er van de afdeling wordt verwacht?*

In de gesprekken zijn deze vragen voorgelegd en besproken. Hieronder beschrijven wij onze belangrijkste bevindingen.

### Klantgerichtheid van de afdeling

Een belangrijk punt dat ons in de gesprekken is opgevallen is dat de adviseurs van de afdeling A&O zich goed bewust zijn van de dubbele rol die zij als adviseur soms moeten vervullen.

Enerzijds is er de ondersteunende adviseursrol. In deze rol wordt geprobeerd op een zo goed mogelijke manier tegemoet te komen aan wat de klant vraagt. Anderzijds heeft de adviseur de rol van beoordelaar. In deze rol bepaalt de adviseur of bijvoorbeeld voorstellen kwalitatief voldoen om aan het gemeentebestuur te kunnen worden voorgelegd. Deze rol houdt tevens in dat wanneer een voorstel niet aan de eisen voldoet, de adviseur zich kritisch opstelt en op die manier niet aan de klantvraag voldoet zoals de klant dat in eerste instantie wellicht had verwacht.

In de gesprekken is aangegeven dat de adviseurs deze dubbelrol met regelmaat wel moeilijk vinden. Dit lijkt echter geen negatieve invloed te hebben op de adviseurs. Het tegenovergestelde lijkt eerder het geval. Doordat de adviseurs zich bewust zijn van hun dubbele rol staan zij meer bewust stil bij de wijze waarop de klant wordt ondersteund. In de praktijk blijkt dit doordat de adviseurs de klant niet alleen wijzen op wat er niet kan, maar in deze gevallen juist met alternatieven proberen te komen, waardoor toch aan de klantvraag kan worden voldaan, zij het wellicht in een aangepaste vorm. In de

gesprekken (ook die met interne klanten) is meerdere malen aangegeven dat *“we er met elkaar wel uitkomen en een passende oplossing zullen vinden.”*

Voor het team Secretariaat geldt dat, afgeleid van de werkbeschrijvingen van bijvoorbeeld wethouders en de burgemeester, er een duidelijke inventarisatie van eisen en wensen van het bestuur ligt en dat daar een goede invulling aan wordt gegeven. Dit is sterk gericht op een optimale bediening van bestuurders zodat deze op hun beurt adequaat kunnen reageren naar de externe klanten.

Vanuit het bestuur is aangegeven dat de adviseurs van de afdeling met wat meer lef en creativiteit zouden mogen adviseren. Er wordt nu vrij vaak ‘op zeker’ gespeeld, terwijl er binnen het bestuur behoefte kan zijn aan sneller doorpakken. Ook op dit gebied hebben de adviseurs een dubbele rol. Loyaliteit richting bestuur versus vakinhoudelijke expertise over wat wel of niet haalbaar is kunnen conflicteren. Ten aanzien van dit punt hebben wij de indruk dat een en ander niet concreet is benoemd of uitgesproken, waardoor er sprake lijkt te zijn van (nu nog) abstracte wederzijdse verwachtingen. Het aandacht schenken aan de wederzijdse behoeften en opvattingen zou verbetering van de klantvriendelijkheid betekenen. De klant (in dit geval het bestuur) zou meer sturing kunnen geven aan het concreet maken van de behoefte; de adviseurs van A&O zouden door hier op in te spelen en eventuele dilemma’s goed toe te lichten, het ‘serviceniveau’ kunnen verhogen. Omdat het afdelingshoofd als het ware tussen de twee partijen in staat, is hier voor hem een belangrijke rol weggelegd.

Andere afdelingen ervaren de samenwerking en ondersteuning in principe als positief. Er zijn de laatste tijd enkele personele wisselingen geweest en dat heeft een positieve invloed gehad. Klanten hebben meer het idee dat ze meegenomen worden in de ontwikkelingen en dat ze er ook invloed op uit kunnen oefenen. Echter de waardering lijkt hier vooral gekoppeld aan personen. Dat wil zeggen dat vooral de medewerker van de afdeling A&O met wie men veel te maken heeft gewaardeerd wordt om zijn klantgerichtheid en betrokkenheid. Dit sluit aan op wat de adviseurs hebben genoemd over de manier waarop zij de klant tegemoet willen treden.

Wanneer het om de afdeling A&O als geheel gaat wordt de afdeling soms nog ervaren als ‘strategen in een glazen huisje’. Hierbij is ook aangegeven dat afspraken niet altijd worden nagekomen of niet tijdig worden nagekomen.

Hier staat echter tegenover dat de adviseurs niet altijd in een vroeg genoeg stadium worden meegenomen, waardoor adviezen en de eventuele consequenties hiervan te laat worden verstrekt.

### **Conclusie**

Op medewerkersniveau is de afdeling A&O klantgericht. De adviseurs zijn zich bewust van hun dubbelrol en proberen vanuit dit besef de klant zo goed mogelijk te ondersteunen.

Er wordt geprobeerd om actief mee te denken met de klant en alternatieven aan te dragen wanneer aan een bepaalde klantvraag niet zonder meer kan worden voldaan. Individuele medewerkers worden hiervoor goed gewaardeerd.



De afdeling als geheel is in ontwikkeling. Klanten geven aan dat de afdeling een verbetering heeft gemaakt en dat de komst van nieuwe medewerkers hier een belangrijke bijdrage aan heeft geleverd. Toch wordt de afdeling nog als statisch ervaren. Vanuit de klant is er behoefte aan sneller doorpakken en meer lef en creativiteit tonen.

Wij adviseren de afdeling om een goede analyse te maken over de manier van adviseren. Hierbij kan gekeken worden naar vragen als:

- is de werkwijze tussen de adviseurs onderling gelijk;
- is het mogelijk om de 'best practices' door te trekken naar een werkwijze voor de afdeling als geheel;
- kunnen we de houding van klant beïnvloeden (bijv. van afwachtend naar participierend).

## Sturing door de klant

Sturing door de klant lijkt op dit moment nog weinig aan de orde. De houding van de klant is over het algemeen afwachtend en verwachtingspatronen of opbouwende kritiek lijken op dit moment niet of nauwelijks te worden uitgesproken. Het houden van een klanttevredenheidsonderzoek zou een eerste stap kunnen zijn naar het verkrijgen van inzicht. Zo'n onderzoek dwingt de klant namelijk tot nadenken en het concreet formuleren van aandachtspunten. Dat is feedback waarmee de afdeling concreet aan de slag kan gaan.

Als een klanttevredenheidsonderzoek wordt gehouden adviseren wij om de resultaten hiervan niet alleen op de eigen afdeling te bespreken, maar hier tevens de klant (of een afvaardiging daarvan) bij te betrekken. Hierdoor kunnen zaken verder worden doorgesproken en blijven meningen en waarderingen niet enkel hangen op een kengetal of een verzameling opmerkingen. Er zou hierbij gedacht kunnen worden aan een werkgroep die de afzonderlijke klanten benadert (een plenaire sessie zal mogelijk te weinig opleveren). Dit bevordert dat de afdeling in gesprek gaat met de klant en de klant als het ware wordt gedwongen om de feedback zodanig te formuleren dat de afdeling A&O dit ook werkelijk kan gebruiken om de klantgerichtheid te vergroten.

Met betrekking tot zowel de klantgerichtheid en de sturing door de klant merken wij nog het volgende op.

Afwijkende wederzijdse verwachtingspatronen tussen de medewerkers van de vakafdelingen en de adviseurs van de stafafdeling kunnen worden verminderd als er voor iedereen duidelijke kaders zijn. De kaders vormen het antwoord op de vraag voor welke opdrachten en klussen er gebruik kan worden gemaakt van de expertise van de afdeling A&O. Door hierover bijvoorbeeld in het managementteam afspraken te maken ontstaat een situatie waarbij:

- a. de klant een meer gerichte vraagstelling neerlegt bij de afdeling A&O. De klant weet immers voor welke specifieke zaken een beroep op de ondersteuning kan worden gedaan;
- b. de afdeling en met name de adviseurs zich meer kunnen richten op de specifieke vragen die worden gesteld in plaats van op de overvloed aan vragen die ook deels door de vakafdelingen zelf moeten worden afgehandeld.

Duidelijkheid aan beide zijden voorkomt wederzijds onbegrip!