



**Van partij naar partner**  
*de burger centraal*



Gemeente Brummen

# De gemeente Brummen *kantelt* Plan van Aanpak organisatieontwikkeling

Mei 2015



## De gemeente Brummen kantelt

Een kantelende economie en samenleving genereren onrust en angst. En angst is een slechte raadgever in tijden van verandering, zo leert de geschiedenis. De grote opgave zit in het overwinnen van onze diepste angst voor de kanteling waarin we middenin zitten en de grote veranderingen die op ons afkomen. Van nature hebben mensen moeite met ingrijpende veranderingen. Maar niet alleen mensen, ook organisaties en bedrijven worstelen ermee. Elke maatschappelijke transitie vergt een organisatorische transitie, en elke organisatorische transitie vraagt een persoonlijke transitie. We zullen moeten leren om de veranderingen te omarmen in plaats van ze weg te duwen. Om verandering niet als bedreiging te zien, maar als een kansrijke mogelijkheid. Om te durven loslaten moet je springen, waarbij je weet wat je achterlaat, maar niet waar je landt en wat je krijgt. We moeten leren omgaan met structurele onzekerheid. Daarvoor is moed, lef en leiderschap nodig. Bij ons allemaal, want in een kantelperiode telt ieder individu.

*Uit: Nederland Kantelt, Jan Rotmans 2014*



## De gemeente Brummen en haar context

De gemeente Brummen zit middenin een veranderproces. Sinds 2012 werken we hard aan een heroriëntatie op onze rol binnen de samenleving. Dat doen we omdat we de samenleving de afgelopen decennia hebben zien veranderen. De samenleving kantelt fundamenteel van een verticaal geordende, centraal aangestuurde, top down samenleving naar een horizontale, decentrale bottom-up samenleving. Burgerparticipatie, burgerinitiatieven, burgercorporaties, de netwerksamenleving, zelfredzaamheid en samenredzaamheid, coproductie, decentralisaties, de nieuwe omgevingswet: het zijn onderdelen en uitingen van deze kantelende samenleving.

Ook de economie verandert in een razend tempo. De opkomst van internet, sociale media, strengere milieuregelgeving, duurzaam ondernemen en het behoud van ecologische waarden zorgen ervoor dat bedrijven blijvend innoveren. Het bedrijfsleven probeert op die manier de bedrijfsbelangen te koppelen aan de dynamiek van hun omgeving.

Binnen de overheid zijn we met grote vaart aan het decentraliseren geslagen. De drie decentralisaties in de zorg zijn de meest recente en aansprekende voorbeelden. De rijksoverheid trekt zich terug, legt taken bij lokale overheden en in de samenleving neer en de geldstromen lopen in een snel tempo terug. Met minder geld moet dezelfde kwaliteit van zorg worden geleverd. Een mooie, maar ook complexe opgave voor de gemeente Brummen.

Last, but not least heeft de economische crisis grote gevolgen gehad voor de gemeente Brummen. We hebben forse voorzieningen moeten treffen voor de risico's bij de grondexploitaties en begrotingen staan onder druk, onder andere door de teruglopende rijksuitkeringen. Met als gevolg dat de financiële veerkracht ontbreekt om de lokale ambities binnen de eigen autonome beleidsruimte te realiseren, zoals we dat tot nu toe gewend waren.



## Positie van de gemeente Brummen

De kantelende samenleving stelt de gemeente Brummen voor de keuze: óf aanhaken óf het contact met de samenleving verliezen. Het is een bekend gegeven dat de overheid veranderingen in de samenleving pas op een later moment kan volgen. Maar we moeten wel volgen. Vanuit die veranderende samenleving komen vragen die we vanuit onze traditionele positie en met onze traditionele instrumenten niet meer kunnen of willen beantwoorden. De veranderingen gaan ook zo snel dat de gemeente ze via wet- en regelgeving niet kan bijbenen. Sterker nog, veel van de bestaande wetten en regels staan haaks op nieuwe ontwikkelingen en zouden eigenlijk moeten worden afgebroken. De samenleving wil meer zelf regelen en doen. Dat is een gezonde situatie. Misschien waren mensen wel te afhankelijk geworden van de overheid.

De gemeente blijft wel een bijzondere rol spelen in de samenleving. Ze heeft immers een aantal wettelijke en uitvoerende taken. In die rol zorgt de gemeente voor stabiliteit in de samenleving. Maar in de veranderingen die spelen heeft de gemeente ook een andere rol. Dit is een meer stimulerende en faciliterende rol. Op dit moment zijn wij als gemeente Brummen op zoek naar die stimulerende en faciliterende rol.

### Gemeente Brummen trekt zich terug?

Is een faciliterende en stimulerende gemeente een terugtrekkende overheid? De gemeente Brummen vindt van niet. Onze visie is dat de gemeente een belangrijke rol heeft als verbinder tussen private en maatschappelijke partijen in de samenleving. We willen niet alles zelf organiseren, maar maken het mogelijk dat anderen het zelf kunnen organiseren. Van 'zorgen voor' naar 'zorgen dat'.

De gemeente Brummen geeft richting en biedt ruimte. We hebben voor ons zelf de richting bepaald: we werken vanuit een ambitieuze stip op de horizon, stellen duidelijke kaders, werken volgens heldere spelregels en stemmen ontwikkelingen in onderlinge samenhang af.



## Brummen maakt het mogelijk

Zoals gezegd zijn we in 2012 begonnen met een heroriëntatie op de rollen en taken van de gemeente binnen de samenleving. Welke stappen hebben we de afgelopen 3 jaar gezet en op welke manier geven we vorm aan de gewenste andere rol van de gemeente? Een overzicht.

### Toekomstvisie Innoveren met oude waarden, Van Partij naar Partner en Wij werken voor Brummen

Eind 2013 heeft de gemeenteraad de Toekomstvisie 2030 *Innoveren met oude waarden* vastgesteld. Deze toekomstvisie is interactief door de samenleving zelf opgesteld. Inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties hebben in deze visie aangegeven hoe zij in 2030 willen wonen, werken en recreëren in Brummen. De inhoudelijke stip op de horizon, en daarmee onze lange termijn oriëntatie, is bepaald.



Uit de gesprekken met de samenleving die toen zijn gevoerd komt een belangrijke rode draad naar voren: de samenleving wil graag een gemeente die ontwikkelingen mogelijk maakt en ze wil graag met de gemeente samenwerken op basis van gedeelde doelstellingen en onderling vertrouwen. Ook werd duidelijk dat een gebiedsgerichte manier van werken nodig is. In het leven van inwoners en ondernemers hangt immers alles met elkaar samen. Inwoners en ondernemers denken en leven niet vanuit de verschillende beleidsterreinen en afdelingen die wij als gemeente ooit bedacht hebben. Als gemeente moeten wij handelen vanuit de integrale opgave, vraag of kans die zich voordoet in een gebied of buurt. En we werken daarbij samen met inwoners, ondernemers, investerende partijen en maatschappelijke partners.

Uit de gesprekken met de samenleving bleek ook dat de gemeente moet verbinden, inspireren met visies en strategieën en kaders moet stellen. Maar ook ruimte moet geven aan initiatieven en experimenten. De kunst is om de komende tijd per gebied, per buurt, per opgave, kans of initiatief, flexibel te zijn, de meest effectieve rol en houding aan te nemen en de goede instrumenten in te zetten.

De visie op de rol van de gemeente in de samenleving is uitgewerkt in de notitie *Van Partij naar Partner* en het uitvoeringsplan *Wij werken voor Brummen*.



Sinds 2012 hebben we belangrijke stappen gezet in het verder professionaliseren van de ambtelijke organisatie van de gemeente Brummen. Daarbij is de focus gelegd op de volgende uitgangspunten

### **Integratie van beleid**

De verkokering tussen beleidsterreinen opheffen, waardoor de integratie van de verschillende beleidsterreinen en de interne samenwerking beter tot stand kan komen.

### **Oriëntatie op de buitenwereld**

We willen ons veel meer richten op resultaten waar de samenleving zelf om vraagt. En waarbij belanghebbenden, zoals burgers en maatschappelijke organisaties, ook actief participeren. We moeten daarom 'van buiten naar binnen' gaan redeneren. Zo ontstaat een ander uitgangspunt voor ons handelen. We willen komen tot oplossingen die we samen met onze externe partners hebben vormgegeven. In die gezamenlijke aanpak speelt de gemeente dan de rol van regisseur.

### **Van gefragmenteerde dienstverlening naar vraaggestuurde, geïntegreerde dienstverlening**

We willen een vraag van de klant vanuit alle invalshoeken in één keer volledig beantwoorden. Dat is al enige tijd ons uitgangspunt. Dat lukt nog niet altijd. We blijven hier dan ook in investeren. We willen toe naar vraaggestuurde dienstverlening, met de wensen en behoeften van de klant als uitgangspunt en een organisatie die daarin ondersteunend is.

### **Het versterken van het strategisch vermogen van de gemeente**

Als er sprake is van complexiteit en onzekerheid komt het aan op strategisch vermogen. Maar ook als het gaat om de

blik op de lange termijn, de samenhang tussen beleids-terreinen of als er spanningen zijn tussen gemeente en samenleving. In al die gevallen is een goed ontwikkeld strategisch vermogen nodig om de juiste beslissingen te nemen en om de uitvoering soepel te laten verlopen. We moeten steeds de verbinding kunnen blijven maken tussen nu en de lange termijn, tussen abstract en concreet.

### **Flexibele inzet van medewerkers**

Binnen onze compacte organisatie willen we mensen breed inzetten. Met het oog op de loonsomstop moeten onze medewerkers bovendien de uitstroom van oud-collega's opvangen. Dit vraagt om nog meer flexibiliteit en een nog bredere inzetbaarheid. Tegelijk moeten we erkennen dat mensen niet in het oneindige in staat zijn allerlei klussen op zich te nemen; er zijn denkers en doeners. De flexibele inzet van mensen wordt makkelijker als mensen met min of meer vergelijkbare werkzaamheden organisatorisch dicht bij elkaar zitten.

Deze organisatieprincipes vragen een andere houding en ander gedrag van onze medewerkers. Het gaat er immers om dat zij waarde toevoegen in en voor de samenleving. Om te kunnen werken voor en met de samenleving is een mentaliteit nodig die de samenleving ook daadwerkelijk voorop zet. De nieuwe ambtelijke mores zijn: *nieuwsgierig zijn, durven loslaten en streven naar beter en mooier en dat in interactie met inwoners, ondernemers en kennisinstellingen*. De ambtenaar werkt daar waar de samenleving zijn of haar kennis en ervaring het hardst nodig heeft. We werken op dit moment hard aan een duurzame uitrol in de organisatie van het gedachtegoed van *Van Partij naar Partner* en *Wij werken voor Brummen*.



### **Wij werken voor Brummen: een toekomstbestendige organisatie**

Onder het motto “Wij werken voor Brummen” werken we hard aan een toekomstbestendige organisatie. Een organisatie die aansluit bij de dynamiek van de samenleving en zich dienstverlenend opstelt. Met het oog op de toekomst kijken we opnieuw naar ons takenpakket en de rol die we als gemeente moeten oppakken.

#### **Een compacte organisatie**

Samen met de Brummense inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties, maar ook met de ambtelijke organisatie zelf onderzoeken we of onze huidige taken in de toekomst nog wel door de gemeente moeten worden opgepakt. Als de samenleving meer zelf oppakt of bij bepaalde taken een andere, minder intensieve rol van ons verwacht, kan en zal onze organisatie zich ontwikkelen tot een compacte kern. Uitgangspunt is dat het beleid en de evaluatie als taak van de overheid blijft bestaan.

#### **Een flexibele organisatie**

Tegelijkertijd worden er taken vanuit het Rijk overgeheveld naar gemeenten. De focus binnen de organisatie moet daarom verlegd worden. Taken uit het verleden vervallen, nieuwe taken ontstaan. De organisatie zal dus flexibeler, wendbaarder moeten worden. In 2015 zetten we hier verder op in. Personeelsmobiliteit is daarbij een belangrijk middel. We hebben hiervoor in het verleden een aantal randvoorwaarden gecreëerd – zoals een aanstelling in algemene dienst en een flexibel werving en selectiebeleid – die het mogelijk maken om

met onze eigen bezetting mee te bewegen met trends en ontwikkelingen. Dit biedt ontwikkelperspectieven voor medewerkers en ruimte voor maatwerk voor de werkgever. Meer nog dan in het verleden zullen medewerkers niet vast zitten op één plek, binnen één afdeling. Een groot deel van de medewerkers zal wisselende werkzaamheden krijgen. Zo ontstaat een flexibele bezetting waarbij ook andere groepen dan vast personeel (stagiaires, trainees, vrijwilligers en tijdelijke professionals) worden ingezet. Uitgangspunt is dat medewerkers niet alleen binnen Brummen worden ingezet, maar ook in de regio actief zijn. Binnen de regio Stedendriehoek wordt onderzocht of een regionaal mobiliteitscentrum gerealiseerd kan worden. Zo ontwikkelt de gemeente Brummen zich tot een flexibele organisatie, waarbij de juiste medewerker op het juiste moment met de juiste werkzaamheden is belast.

#### **Een kwalitatief hoogwaardige organisatie**

De medewerkers van de gemeente Brummen zijn flexibel inzetbaar, slagvaardig en beschikken over hoogwaardige kennis om samen te werken met de samenleving. Dat is het doel. Dit vraagt om meer eigen verantwoordelijkheid, een mentaliteit die de samenleving voorop zet en een focus op het faciliteren van initiatieven uit die samenleving in plaats van het zelf uitvoeren van taken. We dagen medewerkers uit om met deze bril naar de samenleving te kijken. En we dagen hen ook uit om te zoeken naar de toegevoegde waarde van hun persoonlijke vaardigheden en persoonlijk en professioneel handelen voor de gemeente Brummen.



Dit past bij een overheid die partnerschappen aangaat, allianties en coalities smeedt en samen met inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties aan de toekomst bouwt. Medewerkers gaan meer dan in het verleden ruimte geven aan de inwoners van Brummen om hun eigen verantwoordelijkheid te pakken en de schouders onder de toekomst van Brummen te zetten. Maar zij blijven ook dienstbaar aan de kwetsbaren in de samenleving, zoals van een overheid verwacht mag worden. In 2015 zetten we in op leren en ontwikkelen om medewerkers in dit proces te begeleiden. We hebben hiervoor diverse instrumenten ontwikkeld, zoals de concepten "Train de trainer" en "Train je collega". Er zijn trainingen die de organisatiecultuur versterken, zoals trainingen op houding en gedrag, het geven van feedback naar elkaar en naar de samenleving. En er zijn trainingen die gericht zijn op een verdere professionalisering van de medewerkers, zoals trainingen die gericht zijn op het versterken van de omgevings sensitiviteit en het verbeteren van de dienstverlening.

Een kwalitatief hoogwaardige organisatie vraagt om een passende aansturing. We hebben geïnvesteerd in de leidinggevenden om de vastgestelde visies en de managementfilosofie eenduidig in de praktijk te brengen. Uit de evaluatie en monitoring van de voortgang van dit proces binnen de groep leidinggevenden blijkt dat die voortgang onvoldoende is om de organisatie met de gewenste snelheid te veranderen. In 2015 wordt hier een passend gevolg aan gegeven.

#### **Het Nieuwe Werken**

Het programma HNW is onderdeel van het ontwikkelprogramma *Van Partij naar Partner*. HNW is een beweging en gaat om verandering van gedrag van medewerkers. We inves-

teren in het gebruik maken van elkaars kennis en kunde. Door ervoor te zorgen dat informatie altijd en overal toegankelijk is, is samenwerken mogelijk. Door gebruik te maken van moderne technologieën ontstaan nieuwe innovatieve coalities en samenwerkingsverbanden met de samenleving. Maar voor een cultuurverandering is tijd en geduld nodig. We moeten de verandering, die we met HNW hebben ingezet, doorzetten om te groeien naar een wendbare, kwalitatief hoogwaardige en slagvaardige ambtelijke organisatie die toekomstbestendig is.

#### **Het bestuursprogramma *Schakelen naar de Toekomst***

In het voorjaar van 2014 trad het huidige college van B&W aan. In haar bestuursprogramma *Schakelen naar de toekomst* spreekt het college uit dat de speerpunten, middelen en instrumenten zoals opgenomen in *Van Partij naar Partner* leidend zijn en blijven. *"Het ingezette ontwikkeltraject voor de organisatie 'Van partij naar partner' wordt waar nodig versterkt en vooral gericht op het programmatisch werken. Helder wordt gemaakt op welke wijze de regierol bij welke beleidsterreinen moet worden versterkt"*.







## Waar staat de gemeente Brummen nu?

De organisatie verandert. Er wordt geëxperimenteerd met nieuwe vormen van beleidsontwikkeling. Projecten worden meer in samenspraak met de samenleving voorbereid en uitgevoerd. Veel medewerkers hebben zichzelf ontwikkeld van reactieve en op wettelijke kaders gerichte medewerkers naar proactieve, ondernemende medewerkers. Maar alles vindt wel plaats binnen de bestaande structuren en kaders. Het zoeken naar de exacte taken en rollen van de gemeente vraagt om een fundamentele discussie en een andere organisatievorm. Het werken voor en met de samenleving en het aangehaakt zijn bij de samenleving kan en moet nog beter vorm krijgen.

### Bestuursopdracht

Het college van B&W heeft eind 2014 via een bestuursopdracht een versnelling aangebracht in het veranderproces. De organisatie heeft 2 opdrachten gekregen:

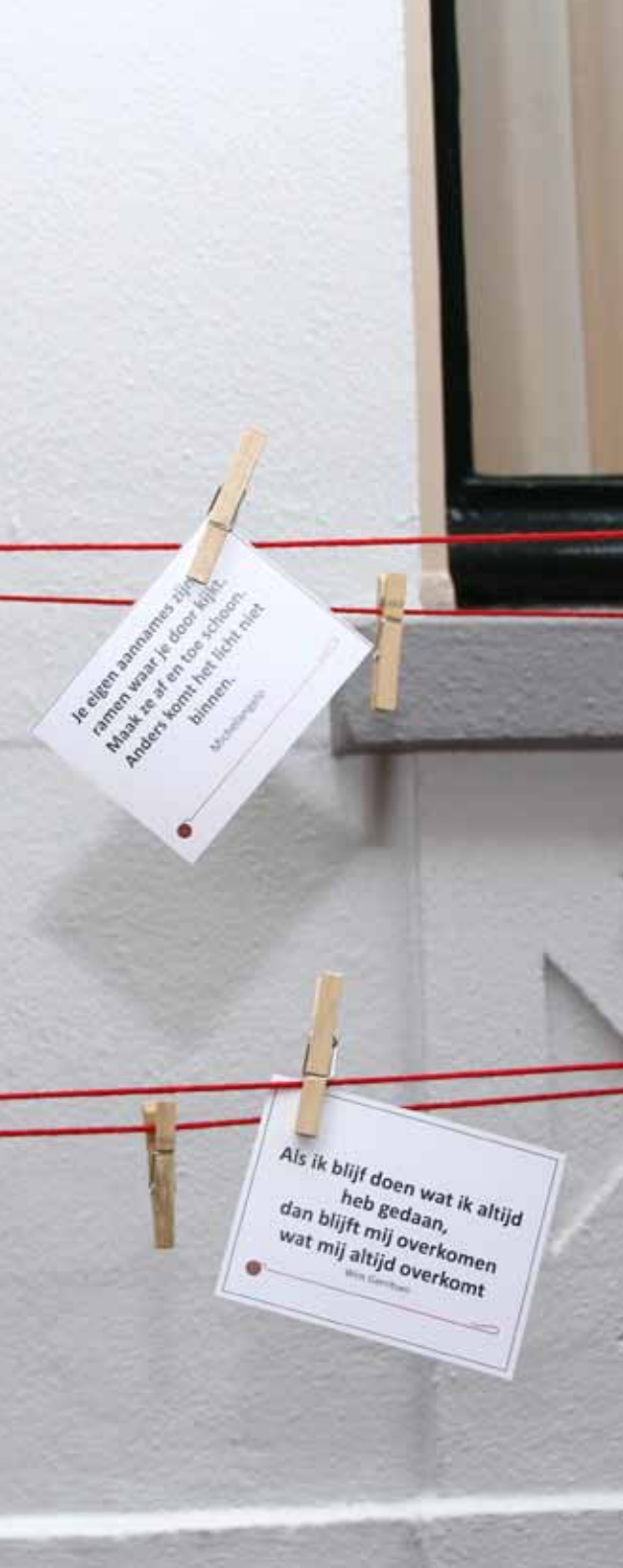
### Kadernota 2016-2019

In de kadernota worden kaders geformuleerd die zijn gebaseerd op de volgende onderdelen:

- Kentakendiscussie: welke taken gaat de gemeente wel of niet uitvoeren en welke rollen worden daarbij door de gemeente vervuld. Bij het bepalen van de rollen sluiten we aan bij het advies dat de Raad voor het openbaar bestuur in haar rapport *Loslaten in vertrouwen* heeft geformuleerd. (Om te helpen in het kiezen van de passende rol introduceert de Raad in dit advies vijf rollen: loslaten, faciliteren, stimuleren, regisseren, reguleren. Voor de overheid bestaat niet één ideale of beste rol. Per situatie en per onderwerp zullen politiek en bestuur moeten bepalen én uitleggen welke rol zij voor de overheid zien weggelegd.)



- Programmasturing en –management: dit is het leidend principe als het gaat om strategiebepaling en beleidsvorming binnen de organisatie. Vanuit strategie en beleid benoemen we programma's waarin we de gewenste doelstellingen helder beschrijven. Het programma wordt vanuit die doelstellingen aangestuurd. Programmasturing en –management wordt in de bestaande organisatie ingepast of maakt onderdeel uit van een nieuwe organisatievorm.
- Prestatiemanagement: om de doelstellingen zo effectief mogelijk te realiseren ontwikkelen we een systeem van beleidsmonitoring en –evaluatie. We willen sturen op maatschappelijk rendement. Datgene doen waar de samenleving om vraagt of nodig heeft. Daarom streven we ook naar de meest effectieve inzet van de medewerkers in de organisatie.
- Samenwerking: als helder is welke taken de gemeente heeft, maken we de slag naar de vraag door wie deze taken moeten worden uitgevoerd. De gemeente zelf, of een andere gemeente voor ons, of een private partij. We formuleren uitgangspunten om de samenwerkingsvraag te kunnen beantwoorden.



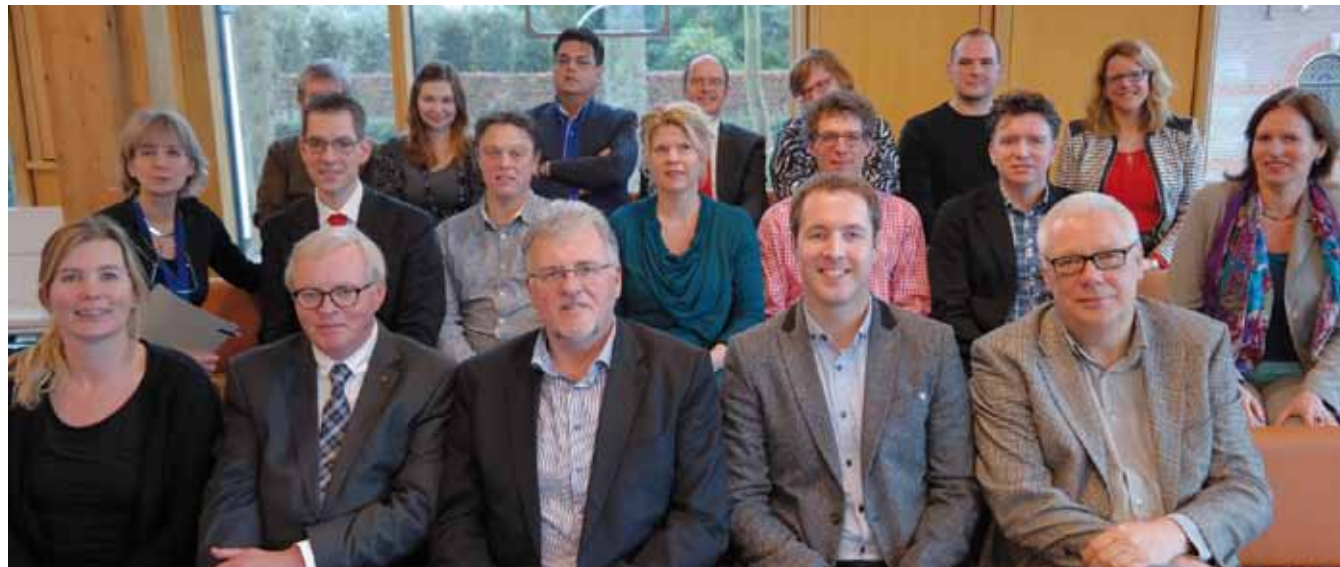
### Duurzame organisatieontwikkeling

In 2013 hebben we de eerste doorontwikkeling van de organisatie uitgevoerd. Kijkend naar de bestaande en toekomstige ambities hebben we geconstateerd dat er te weinig voortgang is geboekt op de verandering van de organisatie volgens de afgesproken uitgangspunten. In de bestuursopdracht heeft het college daarom de opdracht gegeven om een versnelling van de organisatieontwikkeling te realiseren. Op 1 januari 2016 moeten de structuurwijzigingen van de organisatie doorgevoerd zijn.

Er is vanaf januari 2015 erg hard gewerkt aan de uitvoering van de bestuursopdracht door een groot deel van de medewerkers van de organisatie. Ondersteund door externe ondersteuning zijn beide trajecten een eind opgeschoten.

De kadernota is in de laatste fase gekomen. Alle informatie uit de verschillende werkgroepen, inwonersbijeenkomsten, medewerkersbijeenkomsten, inspiratiesessies, raadsbijeenkomsten en het inwonerpanel worden nu samengebracht tot enkele scenario's met taken en rollen voor de gemeente. Elk scenario wordt financieel doorgerekend om ook de financiële effecten van mogelijke keuzes te kunnen beoordelen en mee te nemen bij de definitieve besluitvorming. In juni 2015 vindt besluitvorming in de gemeenteraad plaats. Daarmee is het proces kadernota afgerond. Uiteraard is het werk dan nog niet gedaan. De uitwerking en de toepassing worden in de jaren daarna uitgevoerd.

De organisatieontwikkeling borgt de organisatorische gevolgen van de bij de kadernota gemaakte keuzes. Op 1 januari 2016 moet er duurzame organisatie staan, die in staat is om de ambities van dit bestuur, maar ook de besturen daarna, te realiseren





Om vooruitgang te kunnen boeken is het noodzakelijk dat eerst teruggekeken wordt. In dat kader hebben we een aantal instrumenten ingezet om te kunnen bepalen op welke wijze de versnelling van de organisatieontwikkeling het best tot stand kan komen. De volgende acties zijn uitgevoerd:

- MTO 2014: de medewerkerstevredenheid is in 2014 onderzocht. Een toporganisatie vraagt om gedreven en gemotiveerde medewerkers. Dat kan alleen met tevreden medewerkers. De uitslagen van dit onderzoek worden meegenomen in het vervolgproces.
- Benchmark organisatie: in 2014 is ook een benchmark uitgevoerd. De gemeente Brummen is vergeleken met ongeveer 30 gemeenten van gelijke omvang. Daaruit blijkt dat de ambtelijke capaciteit in totaliteit lager is dan het gemiddelde van alle gemeenten, maar dat de productie hoger is. Dat zegt iets over de kwaliteit van de organisatie, maar ook over de mate van belastbaarheid van de medewerkers.
- Evaluatie *Van Partij naar Partner* en *Wij werken voor Brummen*: er is een enquête onder alle medewerkers gehouden. Daarin is getoetst of de uitgangspunten van beide visies voldoende bekend zijn, of de gemaakte keuzes qua structuur in 2013 de juiste zijn geweest en of de

managementfilosofie ook daadwerkelijk in de dagelijkse praktijk wordt herkend en erkend door de medewerkers. De uitslagen worden meegenomen in het vervolgtraject.

- Verdiepingssessies: er zijn twee verdiepingssessies met de medewerkers georganiseerd over de enquête evaluatie *Wij werken voor Brummen*. Thema's: leiderschap en cultuur. De medewerkers hebben profielen opgesteld voor de leiders van de toekomst en de gewenste cultuur met elkaar bepaald. Deze resultaten worden ook meegenomen in het vervolgproces.
- Individuele interviews en gesprekken: aan de hand van individuele gesprekken is ook veel input verkregen over de staat van de organisatie en de verbeterpunten. Ook deze resultaten worden meegenomen in het vervolgproces.

Met de opgehaalde informatie uit de bovenstaande acties stellen we nu een ontwikkelplan voor de komende maanden op. We hebben daarbij de keuze gemaakt om de procesbegeleiding in externe handen te leggen. Onderstaand wordt het proces tot 1 januari 2016 beschreven, waarbij aanpak en tijdpad richtinggevend zijn. Voortschrijdend inzicht kan leiden tot beperkte bijstellingen.





## Het ontwikkelingsproces: hoe pakken we het aan?

Het proces is erop gericht om een aantal doelstellingen, die voortkomen uit de inventarisaties, de evaluatie en de kerntakendiscussie, op te nemen in een nieuwe organisatievorm.

De volgende uitgangspunten worden bij het komende traject betrokken:

- Er is veel geïnvesteerd in de huidige groep leidinggevend en om de vastgestelde managementfilosofie eenduidig in de praktijk te brengen. Zoals gezegd blijkt uit de evaluatie en monitoring dat er te weinig voortgang is bereikt. Hierdoor is de gewenste veranderingsslag van de organisatie op onderdelen vertraagd en is een verschil in de snelheid van verandering binnen de organisatie ontstaan. Het is voor de organisatieverandering van essentieel belang dat we de afgesproken managementfilosofie herbevestigen en dat we op basis van deze filosofie een passende aansturing organiseren. Daarnaast loopt de organisatie tegen haar grenzen aan in de huidige traditionele organisatievorm en verantwoordelijkheidsverdeling. Gemeente Brummen wil een innovatieve organisatie zijn. Een kantelende samenleving maakt dat we als organisatie ook moeten kantelen om aangesloten te blijven op de samenleving en te voldoen aan de verwachtingen die de samenleving van ons heeft.

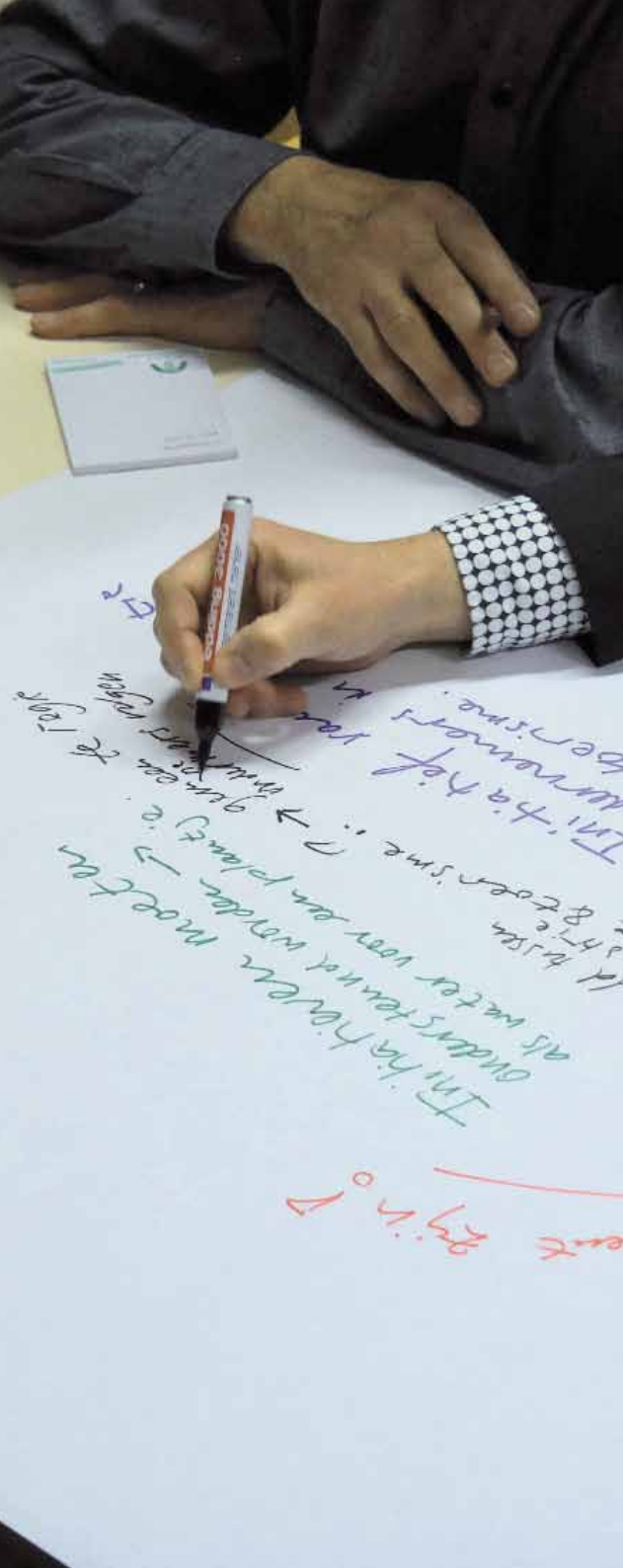
- Veel medewerkers hebben zichzelf ontwikkeld van reactieve naar proactieve, ondernemende medewerkers. Maar deze ontwikkeling vindt plaats binnen de bestaande structuren en kaders. Het aangehaakt zijn bij de samenleving kan en moet nog beter vorm krijgen. Dit vraagt om een flexibele en wendbare organisatie die midden in de samenleving staat. De drie decentralisaties en de gevoerde kerntakendiscussie moeten hun beslag krijgen in een toekomstbestendige structuur en cultuur. Een structuur waarin programma-sturing, innovatie en ontwikkeling hand in hand gaan met hoogwaardige dienstverlening. Een structuur ook die ruimte biedt om eventueel mensen met een arbeidsbeperking in te zetten bij het beheer van de openbare ruimte (de uitkomsten van de kerntakendiscussie en de businesscase die wordt opgesteld worden hierbij betrokken). En waar ook het wijkteam eventueel passend op kan worden aangehaakt. De cultuur moet hierop aansluiten. Flexibele, ondernemende en taakvolwassen medewerkers en leiders die het verschil maken en trots zijn op behaalde resultaten die aansluiten op de wensen en behoeften van de Brummense inwoners, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Dit is dan ook het vertrekpunt voor de organisatieontwikkeling.



- De deadline voor deze organisatieontwikkeling is 1 januari 2016.
- Voor de strategische beleidsvorming is programmasturing het leidend principe. Dat betekent dat de organisatieontwikkeling langs de lijn van strategie, beleid(svoorbereiding), uitvoering en evaluatie en monitoring wordt bepaald. We streven naar een organisatie die integraal werkt, op basis van rollen van medewerkers met bijbehorende competenties en die voldoende robuust, flexibel en daarmee wendbaar is, zodat de opgaven en ambities waar de organisatie voor staat op een goede en herkenbare manier worden uitgevoerd. Sturing vindt plaats op basis van vooraf geformuleerde programmatische doelen.
- De uitkomst van de kerntakendiscussie bepaalt de focus waarop de gemeentelijke organisatie zich in de komende jaren moet richten. Die focus en de taken die de gemeente wel en niet of anders oppakt moeten volstrekt helder samen met de samenleving bepaald worden in de laatste fase van de kerntakendiscussie. De communicatie over die uitkomsten is van essentieel belang. Het versterken van de

gemeentelijke communicatie naar de samenleving en intern naar elkaar maakt als dwingend uitgangspunt onderdeel uit van de organisatieontwikkeling.

- Processtructuur: de lijn van de procesaansturing is als volgt:
  - College van burgemeester en wethouders; **neemt de besluiten.**
  - Stuurgroep: Burgemeester (voorzitter), Wethouder P&O, Gemeentesecretaris, Projectleider (adviseur); **bereidt de besluitvorming voor het college van B&W voor.**
  - Projectleiding: externe projectleider; **verantwoordelijk voor de leiding van het proces, binnen de gestelde kaders.**
  - Ambtelijke begeleidingsgroep: diverse medewerkers binnen de organisatie, ondersteund door een externe procesbegeleider programmasturing en een externe arbeidspsycholoog/analist; **adviseert de projectleiding en bewaakt een goed verloop van het proces volgens de gemaakt afspraken.**
  - Ambtelijke werkgroepen onder leiding van de kwartiermakers of nieuw in te stellen werkgroepen.
  - OR en GO; **adviesrecht en instemmingsrecht.**



## Het proces bestaat uit 3 fasen:

### FASE 1

#### - Voorbereidingstraject

De voorgestelde aanpak is niet in beton gegoten. Het geeft weer hoe wij vanuit onze rol en ervaring kijken naar een dergelijk traject en welke activiteiten ingezet moeten worden om tot goede resultaten te komen. In deze eerste fase leest de projectleider van de organisatieontwikkeling zich in en voert gesprekken met sleutelfunctionarissen en stakeholders. Alle aanwezige informatie uit de visies, de bestuursopdracht en de enquêtes is waardevol en vormt de onderlegger bij de organisatieverandering. Op basis van alle inzichten wordt een concreet plan van aanpak opgesteld. Daarnaast worden een aantal globale structuurmodellen en bijbehorende topstructuur beschreven die de basis vormen voor latere besluitvorming.

#### - Uitspreken voornemen organisatieverandering

De eerste stap bij een meer ingrijpende organisatieverandering is het uitspreken van het voornemen om te komen tot die reorganisatie. We benoemen op hoofdlijnen, zo mogelijk aan alle medewerkers, waarom de structuur en samenstelling van de organisatie aangepast moet worden. Belangrijke uitgangspunten, zoals bijvoorbeeld geen gedwongen ontslagen en starten met de hoofdstructuur en bijbehorende topstructuur, maken onderdeel uit van de boodschap. De vooraankondiging over de reorganisatie naar de OR is ook onderdeel van deze stap

#### - Formulieren van een ontwikkelplan organisatieverandering

Wanneer een voornemen tot organisatieverandering bestaat en is uitgesproken zal een ontwikkelplan worden opgesteld dat ingaat op de doelstelling van de organisatieverandering, de reden en aard van de verandering, de omvang en een globaal

inzicht in de personele consequenties en het heersende en/of aan te passen sociaal statuut en de te nemen vervolgstappen. Dit ontwikkelplan wordt ter goedkeuring voorgelegd aan het college van B&W en gaat ter advisering dan wel instemming naar de OR en het GO. De OR heeft de mogelijkheid een preadvies uit te brengen.

### FASE 2

#### - Projectplan

Na afronding van fase 1, starten we in fase 2 met het opstellen van een projectplan. Daarin beschrijven we de wijze waarop de uitwerkingsfase wordt ingericht en uitgevoerd. Voor een goede uitvoering van een operatie als deze is een consequent projectmanagement vereist. Binnen dit projectmanagement is de projectstructuur, de uitvoering en de monitoring goed belegd. Onderdeel van het projectplan is een uitgebreide communicatieparagraaf op alle onderdelen. Ook het vacaturebeleid en de veranderstrategie is beschreven. Het projectplan wordt vastgesteld door de stuurgroep organisatieontwikkeling.

#### - Uitwerkingsplan organisatieverandering

Het uitwerkingsplan beschrijft op welke wijze de organisatieverandering geïmplementeerd wordt. Het uitwerkingsplan bestaat uit drie delen:

- Deel 1: Het organisatieplan
- Deel 2: Het implementatieplan
- Deel 3: Flankerende maatregelen/uitvoering Sociaal Statuut



## Deel 1 Het organisatieplan

Het organisatieplan bevat de volgende onderdelen;

- Een samenvatting van het ontwikkelplan met inzicht in de werkingssfeer van de reorganisatie. Zo wordt aangegeven over welke specifieke organisatieonderdelen (afdeling(en), teams, clusters, functies, rollen) het gaat.
- De huidige situatie: een overzicht van de taken, uitgangsvormatie, functies en niveaus van de betrokken onderdelen. Dit is de uitgangssituatie bij de organisatieverandering, waarmee de basis wordt gelegd voor een eventuele migratietabel.
- De toekomstige situatie: een overzicht van de nieuwe organisatie, met een overzicht van taken, structuur, aard en niveau van de beoogde functies en rollen. Dit alles is uitgewerkt via organisatieschema's, organisatieonderdelen, functiebeschrijvingen, rolbeschrijvingen en dergelijke.
- Daarnaast wordt het gekozen structuurmodel en de bijbehorende topstructuur beschreven die de basis vormt voor de besluitvorming.
- Een migratietabel, waarin de huidige situatie naast de toekomstige situatie wordt gezet. Op het niveau van functies en rollen (dus niet gebonden aan personen) wordt weergegeven wat de consequenties van de reorganisatie zijn. Daarbij worden de functies en rollen ingedeeld in de volgende categorieën:
  - A rollen/functies die (vrijwel) ongewijzigd terugkomen;
  - B rollen/functies die terugkomen, maar waarvan de formatie afneemt;
  - C rollen/functies die op essentiële punten worden gewijzigd (hierbij wordt gekeken naar de aard van de taken die overblijven en de omvang daarvan);
  - D vervallen functies;
  - E nieuwe rollen/functies.

We stellen dus ook rolbeschrijvingen en – karakteristieken op. Dat betekent niet dat er een fundamentele herziening komt van het functieboek. We willen meer flexibele inzet van het personeel mogelijk maken door tijdelijk te kunnen schakelen in verschillende rollen met bijbehorende (tijdelijke) extra beloning als klussen op een hoger niveau worden uitgevoerd. Een arbeids- en organisatiepsychologe zal het project in deze fase en bij dit onderdeel versterken. Daarnaast ondersteunt de arbeids- en organisatiepsycholoog bij het inzichtelijk maken van al het menselijk potentieel dat binnen de organisatie aanwezig is. Ontwikkelassessments geven inzicht in de capaciteiten en talenten van medewerkers die zo goed mogelijk benut, ontwikkeld en ingezet moeten worden. Als dat nodig is kan besloten worden zo'n ontwikkelassessment in te zetten. Uit de evaluatie van de afgelopen periode komt naar voren dat de medewerkers hechten aan een kwalitatief goed management. Om dat te bereiken is een kwalitatief goed assessment nodig ter ontwikkeling van de te benoemen leidinggevenden die in een (mogelijk veranderende) positie komen/blijven.

Er kan worden gekozen voor de mogelijkheid om met alle huidige en potentiële leidinggevenden een potentie-onderzoek op te starten, waarbij het erom gaat om interesses, talenten en ontwikkelpunten van de leidinggevenden scherp in kaart te krijgen. Dit is een onderzoek waarbij breder dan vanuit één specifiek functieprofiel wordt gekeken naar de mogelijkheden van de leidinggevende. Dit geeft de mogelijkheid een gericht functieprofiel vorm te geven voor de leidinggevenden in kwestie. Voor een potentie-onderzoek vindt een intakegesprek plaats, voorafgaand aan de assessmentdag, waarin wordt bepaald binnen welke context er wordt gekeken en welke onderdelen deel uitmaken van het assessment.



Onderdelen van een potentie-assessment:

- Capaciteitsmeting;
- Persoonlijkheidsmeting;
- Motivatie en waardenmeting;
- Twee praktijkoefeningen (rollenspel/presentatie);
- Een competentiegericht interview met een assessmentpsycholoog.

### **Deel 2 Het implementatieplan**

Het implementatieplan vormt het tweede deel van het organisatieplan. Veranderingen moeten volgens een vooraf vastgesteld plan worden geïmplementeerd om overzicht, regie en sturing te waarborgen. Het implementatieplan geeft daarom de planning van activiteiten en de communicatie- en overlegmomenten aan en geeft inzicht in de wervings/plaatsingsprocedures. Het implementatieplan vormt de basis voor de activiteiten van de stuur-, en de ambtelijke begeleidingsgroep en eventueel de plaatsingscommissie(s). Het plan beschrijft de plaatsingsprocedure en benoemt welke personen zitting nemen in de commissie en de wijze waarop medewerkers geïnformeerd worden.

### **Deel 3 Flankerende maatregelen/Sociaal Statuut**

Deel 3 van het organisatieplan gaat in op flankerende maatregelen. We hebben al vastgesteld dat het Sociaal Statuut van de gemeente Brummen verouderd is. Tijdens het GO-overleg van 24 maart 2015 zijn afspraken gemaakt over de wijze waarop met het Sociaal Statuut zoals die nu geldt wordt omgegaan. Een fundamentele herziening van het Sociaal Statuut is in dit stadium van het proces onwenselijk. Er zijn in de afgelopen periode wel voorstellen gedaan om het Sociaal Statuut te moderniseren. Deze voorstellen worden meegenomen in de planvorming. Dit kan leiden tot aanpassingen. Afsproken is

om deze aanpassingen in een apart Sociaal Plan op te nemen. In dit onderdeel worden ook de benodigde middelen om maximale plaatsing te realiseren benoemd en de financiële paragraaf. Denk hierbij aan de consequenties van formatiewijzigingen, waarderingsverschillen, etc.

### **Goedkeuring, besluitvorming en advisering**

Alle delen van het organisatieplan en de financiële paragraaf worden in eerste instantie ter besluitvorming door de stuurgroep met advies van de ambtelijke begeleidingsgroep aangeboden aan het college van B&W. Na een principebesluit worden de stukken doorgestuurd aan de OR ter advisering en het GO ter informatie.

## **FASE 3**

### **Implementatie/Plaatsingsplan**

Dit is de uitvoeringsfase van de organisatieverandering. De plaatsingscommissie stelt een plaatsingsplan op en deze wordt na de bedenkingenprocedure vastgesteld. Pas wanneer van alle medewerkers de positie en de te nemen maatregelen duidelijk vast staan en er een advies ligt van de OR kan het plaatsingsplan definitief vastgesteld worden. De medewerkers ontvangen in deze fase een plaatsingsbesluit. Verder worden alle overige stappen om de verandering te realiseren volgens het plan uitgevoerd. Het mag duidelijk zijn dat in deze fase de verandering echt zichtbaar en voelbaar wordt voor medewerkers die hun plaats gaan innemen in de nieuwe organisatie. Parallel aan- of na deze fase zal geïnvesteerd moeten worden op het doorontwikkelen van de cultuur die past bij de nieuwe organisatie. Hierover worden afspraken gemaakt met de projectleiding. Voortborduren op de organisatiebrede feedbacktraining is een belangrijk onderdeel.





#### Onderdelen bij een ontwikkelassessment

- Capaciteitsmeting;
- Persoonlijkheidsmeting;
- Praktijkoefeningen (rollenspel en/of presentatie);
- Schrijfpdracht (indien nodig);
- Een competentiegericht interview met een assessmentpsycholoog.

Aan de hand van de resultaten op de verschillende onderdelen wordt een beoordeling gemaakt van de scores op de competenties en volgt een algemene conclusie met betrekking tot de afstand van de kandidaat tot het gewenste profiel. Het rapport biedt de kandidaat, de leidinggevende en verdere besluitvormers in ruime mate houvast om een inschatting te kunnen maken van de kans op succes van de kandidaat bij de functie in kwestie en eventuele groeistappen binnen de gemeente.

#### Overige activiteiten

Naast het organisatieontwikkelingstraject blijft de bestuursopdracht van kracht. Dat betekent dat er onder verantwoordelijkheid van de procesmanager, belast met de uitvoering van de bestuursopdracht, aan een aantal processen gewerkt wordt die samen met de implementatie van de organisatievorm per 1 januari 2016 ook afgerond en geïmplementeerd zijn:

- Nota Strategische personeelsplanning;
- Nota Versterking planning en control;
- Nota Integrale kwaliteitszorg.

De voorbereidingen hiervoor zijn al gestart.



## Planning

Wat	Activiteit	Wanneer
Fase 0	Start organisatieontwikkeling door vaststellen procesvoorstel inclusief bemensing, proces en financiële dekking. College neemt besluit. OR wordt geconsulteerd en wordt in staat gesteld advies uit te brengen.	31 maart 2015 beleidsafstemming college 7 april 2015 definitief besluit college
Fase 1	Opstellen ontwikkelplan organisatieontwikkeling. Benoemen bestuurlijk en ambtelijk opdrachtgever. Beschrijving van de projectstructuur, de formele processen, uitgangspunten organisatieontwikkeling, omvang en globaal inzicht personele consequenties etc. College stelt ontwikkelplan vast.	8 april 2015 tot 24 april 2015
Fase 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Koppeling maken met de resultaten uit de kerntaken-discussie;</li> <li>• Opstellen organisatieplan;</li> <li>• Opstellen implementatieplan;</li> <li>• Flankerende maatregelen/uitvoering sociaal statuut.</li> </ul>	30 april 2015 tot 3 juli 2015
Fase 3	Implementatie en plaatsing.	6 juli 2015 tot 31 december 2015