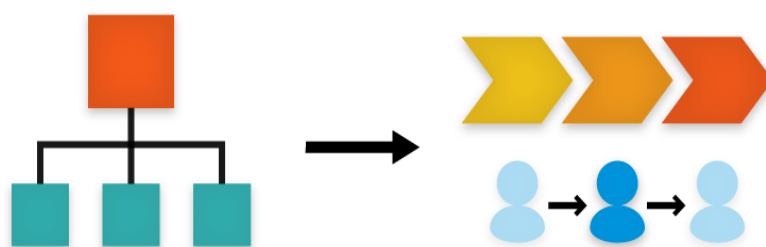


Uitwerkingsplan Organisatieontwikkeling Fase 1 Gemeente Brummen



Totstandkoming van een
Compact, Flexibel en Slagvaardig
organisatiemodel (hoofdstructuur)



1. Inleiding

Dit *uitwerkingsplan* is te betitelen als het eerste formele document voor de ingezette organisatieverandering. Het document biedt inzicht op de omvang van de *verandering, de scope, een inzicht in de personele consequenties op managementniveau en de flankerende maatregelen* die genomen moeten worden. In dit document wordt een organisatiemodel op hoofdniveau gepresenteerd, waarbij ingegaan wordt op de algemene werking ervan. Speciale aandacht gaat uit naar de veranderende rol van de leidinggevenden in de organisatie. Dit omdat afgesproken is te starten met het benoemen van de leidinggevenden in de nieuw te vormen organisatie en hen een rol te geven bij de ontwikkeling van het nieuwe organisatiemodel. Er is bewust gekozen om een structuurvariant te beschrijven die een daadwerkelijke kanteling zal inzetten. De meest belangrijke ontwikkeling die we gaan doormaken is dat we de slag willen maken om vanuit domein- en afdelingssturing te komen tot een werkorganisatie- en sturingsprincipes die gericht zijn op procesmatig werken.

De OR en het GO hebben een belangrijke, formele rol in het traject dat voor ons ligt. Dit uitwerkingsplan fase 1 wordt ter voorlopige goedkeuring voorgelegd aan B&W. Nadat er een principebesluit genomen is door B&W ontvangt de OR direct aansluitend het uitwerkingsplan fase 1, waarop formeel adviesrecht van toepassing is. Het GO ontvangt het document ter informatie. Het GO wordt in eerste instantie gevraagd zich uit te spreken over het sociaal plan dat is opgesteld ten behoeve van de selectie en plaatsing van het management en de te volgen procedure.

Parallel aan het opleveren van dit uitwerkingsplan fase 1 plan, wordt een *projectplan* opgesteld waarin wordt beschreven op welke wijze het overgrote deel van de uitwerkingsfase ingericht en uitgevoerd wordt en binnen welke project- en rapportagestructuur we inmiddels actief zijn. Daarnaast wordt in het projectplan beschreven op welke wijze de collega's betrokken worden bij de organisatieverandering en op welke wijze inspraak geregeld is in het verdere verloop van het project. Het projectplan gaat in week 23 ter informatie naar de OR.

In dit document wordt zoals gezegd de nadruk gelegd op de modellering en presentatie van een hoofdstructuur die toekomstbestendig en flexibel is. Als de hoofdstructuur wordt goedgekeurd is het zaak de selectie/plaatsing van managers zo snel mogelijk ter hand te nemen. De nieuwe managers vormen de leidende coalitie die de inrichting van de rest van de organisatie onder begeleiding van de projectleider gaan uitvoeren. Medewerkers zullen in de tweede fase nadrukkelijker betrokken worden. De organisatie snakt echter op dit moment naar duidelijkheid, koers en daadkracht. Snelheid en zorgvuldigheid is geboden.

Fase 2 van het organisatieontwikkelingstraject bestaat uit de inrichting van de ambtelijke organisatie tot op detailniveau. Vanuit procesdenken zal de vertaling gemaakt worden naar benodigde rollen/functies/menskracht en competenties binnen de verschillende processen. Met de neerzetten van een logische werkstructuur zijn we er echter nog niet. Sterker nog dan beginnen we pas. We willen het najaar echter wel gebruiken om de medewerkers duidelijk te bieden over hun plaats in de organisatie en de wijze van aansturing.

Hoewel de inhoud van de hoofdstukken 1 en 2 van dit document reeds bekend is binnen de organisatie is het integraal overgenomen in dit document daar het de kapstok vormt voor de doorontwikkeling van onze organisatie. Een tweede inhoudelijke kapstok is beschreven in de perspectiefnota 2016-2019 waarop op korte termijn besluitvorming gaat plaatsvinden door het College van B&W en de Raad. In hoofdstuk vier van de perspectiefnota is een compacte, maar logische verbinding gelegd naar het organisatieontwikkelingstraject en de totstandkoming van een nieuwe structuur.



2. Doelstelling organisatieverandering

In dit hoofdstuk wordt ingegaan op het doel dat we nastreven met de organisatieontwikkeling. Er is veel geëvalueerd, geschreven, geadviseerd over tal van onderwerpen. Het is zaak deze informatie te bundelen en integraal een plaats te geven in de te vormen organisatie.

2.1 Algemeen vertrekpunt

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.

2.2 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. 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.



Gemeente Brummen

2.3 Wat hebben we gerealiseerd?

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:

2.3.1 Toekomstvisie Innoveren met oude waarden

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 inwoner of ondernemer hangt immers veel samen. 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.

De gemeente moet volgens de gesprekspartners zowel verbinden en inspireren met visies en strategieën en kaders stellen, als ruimte 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.

2.3.2 Van Partij naar Partner

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 beleidsterreinen 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 gedachtengoed van *Van Partij naar Partner* en *Wij werken voor Brummen*.

2.3.3 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 slagvaardige organisatie met kennis

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.



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 slagvaardige 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. Dit organisatie-ontwikkelingstraject dient hier vorm en inhoud aan te geven.

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 investeren 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.

2.3.4 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 dan 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.

2.3.5 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:

- Kerntakendiscussie: 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:



Gemeente Brummen

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. En 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/perspectiefnota 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. Besluitvorming heeft inmiddels plaatsgevonden. 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 zijn en 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.



Gemeente Brummen

- 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.

3. Aanpak ontwikkelproces

Het proces is erop gericht om de doelstellingen die voortkomen uit de inventarisaties, de evaluatie en de kerntakendiscussie, op de te nemen in een nieuwe organisatievorm. De volgende uitgangspunten worden in ieder geval 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 verdiepingsslag van de organisatie op onderdelen vertraagd en is een verschil in snelheid van verandering binnen de organisatie ontstaan. Het is voor de organisatieverandering van essentieel belang dat we de afgesproken managementfilosofie herbevestigen of herijken en dat we op basis van deze filosofie een passende aansturing organiseren. Daarnaast loopt de organisatie tegen haar grenzen aan in de huidige organisatievorm en verantwoordelijkheidsverdeling. In de toekomstvisie 2030 is reeds aangegeven dat de gemeente Brummen een innovatieve organisatie wil 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. Deze ontwikkeling vindt echter plaats binnen de bestaande structuren en kaders die een verregaande ontwikkeling van de organisatie eerder belemmeren dan stimuleren of mogelijk maken. Het aangehaakt blijven bij de samenleving kan en moet nog beter vorm krijgen. Dit vaagt om een flexibele en wendbare organisatie die middenin de samenleving staat. De drie decentralisaties en de gevoerde kerntakendiscussie moeten hun beslag krijgen in een toekomstbestendige structuur en cultuur. Een structuur waarin programmasturing, mogelijkheden voor innovatie en ontwikkeling hand in hand gaan met hoogwaardige dienstverlening. Een structuur waarin ruimte kan zijn voor inbedding van arbeidsbeperkten bij bijvoorbeeld het beheer van de openbare ruimte (de uitkomsten van de business-case die wordt opgesteld worden betrokken) en mogelijk ook op andere onderdelen van de organisatie. En waar ook het wijkteam passend op is aangehaakt. De cultuur moet hierop aansluiten. Flexibele, ondernemende en taakvolwassen medewerkers en leiders die het verschil maken, actief meedenken en –werken aan verbeteringen en waar nodig verbeteringen stimuleren en trots zijn op behaalde resultaten die aansluiten op de wensen en behoeften van de Brummense inwoners, ondernemers en maatschappelijk organisaties. Dit is dan ook het vertrekpunt voor de organisatieontwikkeling.

De deadline voor deze organisatieontwikkeling is 1 januari 2016. Op deze datum moet de organisatie 'staan'. De ontwikkeling loopt daarna door.

Voor de strategische beleidsvorming is programmasturing het leidend principe. Dat betekent dat de organisatieontwikkeling ten aanzien van de inhoudelijke beleidsthema's langs de weg van strategie, beleids(voorbereiding), uitvoering en evaluatie en monitoring wordt bepaald. We streven naar een organisatie die integraal en procesmatig 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 en kritische prestatie indicatoren.

De uitkomsten van de kerntakendiscussie bepaalt de focus waarop de gemeentelijke organisatie zich 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 deze fase van de kerntakendiscussie. De



Gemeente Brummen

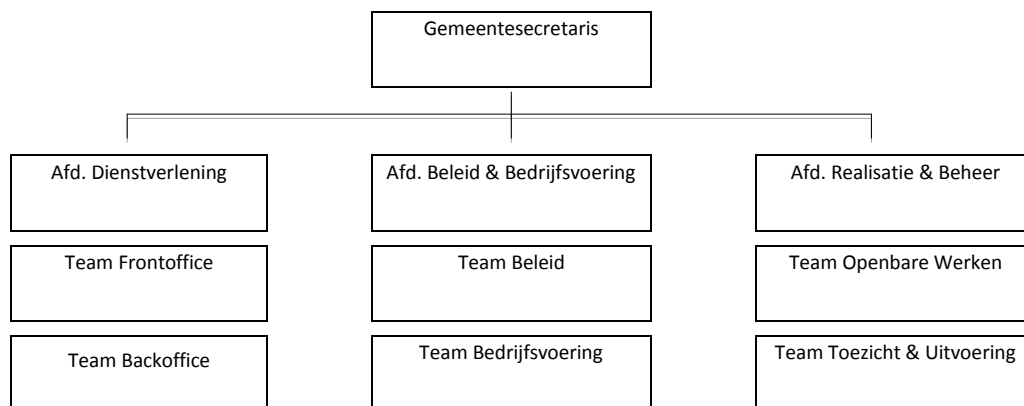
communicatie naar de samenleving en intern naar elkaar maakt als dwingend uitgangspunt onderdeel uit van de organisatieontwikkeling.

De structuurwijziging wordt deels ingegeven door de inhoudelijke keuzes die in de perspectiefnota 2016 – 2019 worden geformuleerd. Uiteraard ook de focus op proces of resultaatgericht werken wordt bij de keuze omtrent een nieuwe structuur betrokken. Van belang is daarbij dat met de start van de nieuwe organisatievorm er tevens een verdere professionalisering van de gemeentelijke bedrijfsvoering (de ziel van de organisatie) is gerealiseerd. Een nieuwe structuur is goed, maar uiteindelijk moet de organisatie weten wat het moet doen en wat er van hen verwacht wordt.

Tot slot het meest belangrijke uitgangspunt. Er wordt maximaal ingezet de gewenste verandering van houding en gedrag bij alle medewerker van de gemeente. Het gaat daarbij met name om het nieuwe denken. Wil de gemeente Brummen de rollen waarmaken zoals hierboven is beschreven en gaat de organisatie dus ook daadwerkelijk kantelen dan is het noodzakelijk dat hierop maximale focus komt te liggen. Bij de medewerkers, de leiding en het gemeentebestuur.

4. Kantelen naar een procesgerichte organisatie

Onze gemeente staat volgens de hiervoor beschreven inhoud voor de uitdaging om de slag te maken van domein denken en – handelen naar proces denken en – handelen. De vraag van de klant dient centraal gesteld te worden. Dit is geen eenvoudige stap. Het vereist een wezenlijk andere wijze van sturing, denken en handelen van alle medewerkers. We hebben in de huidige manier van werken ervaren dat er een te grote scheiding tussen beleid en uitvoering is. Deels wordt dit veroorzaakt door sturing vanuit de leidinggevenden, deels wordt het veroorzaakt omdat het product of de dienst vanuit de verschillende domeinen centraal gesteld worden. Dit maakt dat er onvoldoende focus is op de daadwerkelijke klantvraag. Het domein bedrijfsvoering is vanwege de kloof binnen de organisatie zoekende in het goed innemen van hun rol, met name de rol van ‘ luis in de pels’ en de monitorrol. De huidige hoofdstructuur van de ambtelijke organisatie is als volgt;



De inhoud van de hoofdstukken 1 en 2 van deze notitie en de inhoud van de perspectiefnota 2016 – 2019 laat zien dat we als gemeente meer procesgericht zullen moeten gaan werken om verder te professionaliseren. Door uit te gaan van werkprocessen en niet de organisatiestructuur voorop te stellen zullen we beter in staat zijn om van buiten – naar binnen te werken. De ontwikkeling van domein – naar procesgericht denken en handelen is geen eenvoudige stap. Het vraagt zoals gezegd om een ander type leiderschap en – sturing. Zo rijst de vraag of we het principe van integraal management nog moeten behouden. Het antwoord hierop is waarschijnlijk nee! Integraal managen betekent verantwoordelijk zijn voor alles. In de kern een goede gedachte, de negatieve uitwas is echter dat er afbakening van het domein en de daarin werken mensen plaats kan gaan vinden. Dit betekent overigens niet dat we het principe van integraal werken loslaten. Sterker nog, integraal werken is onderdeel van de in de perspectiefnota beschreven grondhouding. Voor alle medewerkers geldt dat steeds nauw samengewerkt wordt, en dat onderlinge afstemming basishouding is.

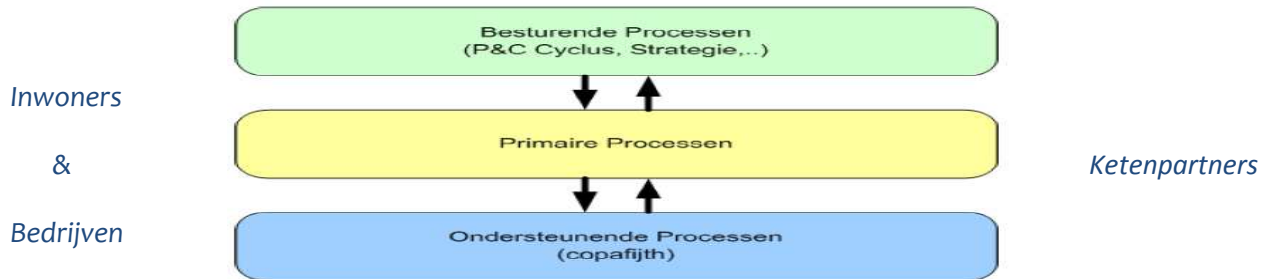
Het loskoppelen van *sturing op resultaten* en *sturing op ontwikkeling* van mensen biedt hierin een oplossing en zorgt ervoor dat er focus is op het proces en op de mens, maar vanuit verschillende functionarissen. Dit vraagt van alle medewerkers dat ze zelfstandig en vanuit taakvolwassenheid breed inzetbaar zijn, maar wel met focus op een bepaald deel (deelproces) van het gemeentelijke proces. Als



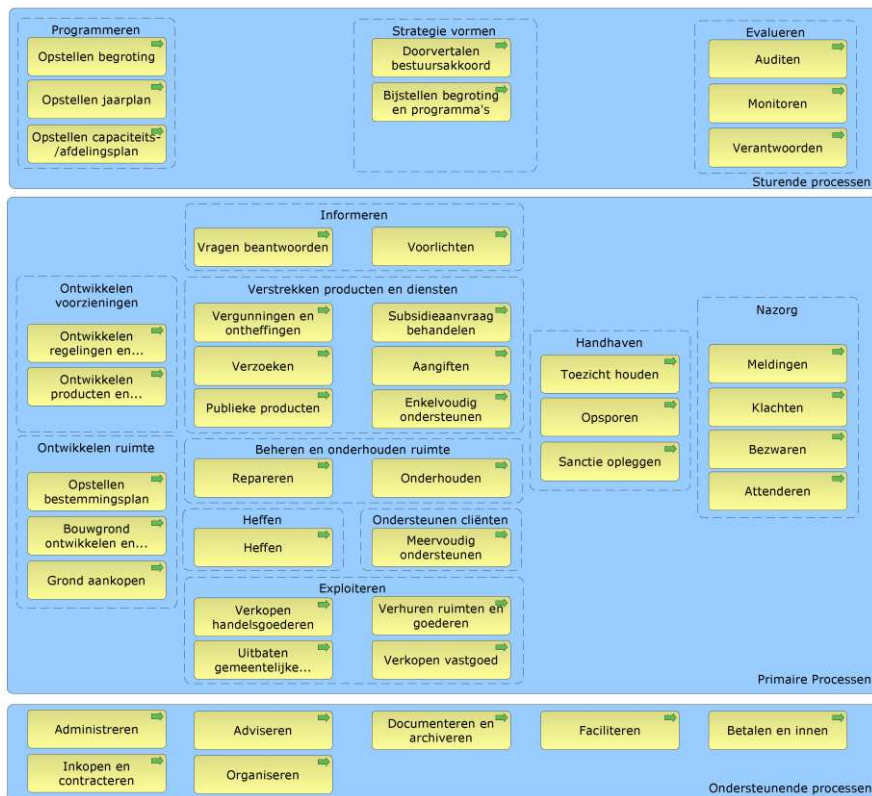
Gemeente Brummen

we bestaande werkwijze kantelen naar een procesgerichte werkwijze dan ontstaat het volgende beeld waarop we door kunnen redeneren.

B&W en Gemeenteraad



Deze horizontale en gekantelde hoofdindeling vertalen we naar een werkstructuur die we in de toekomst voorstaan ;



Vertalen we bovenstaande inzichten door naar een werk- en procesorganisatie ontstaan de volgende proceseenheden en sturingsprincipes op hoofdniveau.

4.1 Management

Een éénhoofdige directie bestaande uit de algemeen directeur/gemeentesecretaris wordt verantwoordelijk voor de integrale aansturing van de organisatie. Daarnaast zijn er 3 procesmanagers, en een HR manager.

Het is noodzakelijk om een vervangend algemeen directeur/gs te situeren in de hoofdstructuur. De procesmanager beleid en regie is hiervoor de aanwezige rol/persoon. De reden is gelegen in het feit dat het beleids- en strategieproces bestuurlijk van aard is (en dus tegen het bestuur aan 'leunt') en het



Gemeente Brummen

proces het minst omvangrijk is (in kwantiteit). De drie procesmanagers kunnen zich daardoor maximaal richten op het *managen, optimaliseren en het innoveren* van hun hoofdprocessen. De procesmanager is verantwoordelijk voor de functionele toewijzing en coaching van medewerkers in het (werk)proces en treedt op bij de selectie en beoordeling van medewerkers als adviseur en informant. De laatste managementfunctie betreft de rol van een HR manager. De HR manager krijgt middels mandatering vanuit de rol van algemeen directeur/gemeentesecretaris de verantwoordelijkheid voor onder andere de aanstelling, beoordeling, opleiding en ontwikkeling van medewerkers. De inmiddels doorgevoerde aanstelling in algemene dienst onderstreept het belang van sterke betrokkenheid van HR bij in- door en uitstroom vraagstukken. Daarnaast draagt het bij aan gerichte aandacht die onder druk komt te staan bij een vaak veel te grote span of control/attention van managers. Een dergelijke manier van werken vereist een goed functionerende planning & control cyclus, waarbij op basis van voor- en nacalculatie (jaar- en individuele jaarplannen & monitoring op uren en geleverde kwaliteit) gemonitord en bijgestuurd kan worden op collectieve – en individuele prestaties. Daarnaast is een 360° feedbackinstrument cruciaal om inzichten rondom functioneren en ontwikkelen te objectiveren.

4.2 Beleid en Regie

Strategisch Beleid komt op meerdere manieren tot stand, maar bovenal is het een sturend proces binnen een gemeentelijke context. Het beschikbaar komen van bijvoorbeeld scenario's met welke focus en welke inbreng van de burger het werkpakket gestalte gegeven gaat worden is een voorbeeld van een strategische koersbepaling. Hiermee voorkomen we incidentpolitiek en adhoc beleid, maar van buiten naar binnen kaderstellend richten, inrichten en laten verrichten.

Regie is zichtbaar in meerdere verschijningsvormen. Zo is er sprake van beleidsontwikkeling waarbij de gemeente eindverantwoordelijk is. Regie gaat dan over participeren in de vormen; *Bijeenbrengen van partijen; het faciliteren van ontwikkelingen; het samen ontwikkelen van visie en beleid* bijvoorbeeld in de vorm van burgerparticipatie.

Een andere vorm van regie is het laten uitvoeren van werkzaamheden door anderen en er dan toezicht op houden dat er geleverd wordt wat is afgesproken. In feite gaat regie dan over invullen van de rol van opdrachtgever. Immers een opdrachtgever geeft opdracht binnen bepaalde kaders en maakt afspraken over momenten waarop voortgang en inhoud worden besproken.

Bij de sturende processen is een onderscheid te maken tussen de volgende hoofdbedrijfsprocessen;

- *Programmeren*
Het verzamelen en analyseren van informatie en het formuleren van plannen als gevolg van het gemaakte meerjarenbeleid, met het oog op het wat en het wanneer t.b.v. de inzet van primaire processen en noodzakelijke ondersteuning.
- *Strategie vormen*
Het uitwerken van de meerjarenaanpak om visie en missie te kunnen realiseren (3 tot 5 jaar). Planmatige en doelgerichte inzet van mensen en middelen. Het vormt de basis voor het onderzoek naar de behaalde resultaten van het beleid en het bijstellen van dit beleid en omvat ook de evaluatie van het gevoerde beleid
- *Evalueren*
Het beoordelen van de primaire processen, de procesprestaties en de effecten hiervan. Input aanleveren voor het bijsturen van het beleid en/of primaire proces.

De scenariokeuze vanuit de perspectiefnota 2016 – 2019 zal bepalend zijn op welke wijze onze organisatie moet regisseren.

- Het proces Beleid en Regie heeft focus op het bestuurlijke domein;
- Het beleidsproces staat centraal;
- Programmatisch en prestatie management is belegd in dit hoofdproces;
- Majeure projecten worden gemanaged vanuit het in dit proces verankerde programmamanagement;
- Voert 1 a 2 x per jaar overleg met eventuele uitvoerende partijen;



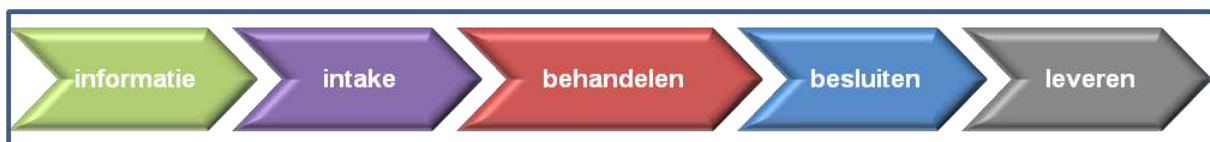
Gemeente Brummen

- Het is het enige bestuurlijke aanspreekpunt;
- Van buiten naar binnen gericht: proactief signaleren van trends en ontwikkelingen;
- Participatief: actieve inbreng van inwoners en andere stakeholders;
- Het WAT staat centraal, kaders stellen, beleid bepalen en regievoering;
- Bemoeit zich in principe niet met de uitvoering;
- Beoordeelt de realisatie van het gewenste effect, op basis van rapportages (Bedrijf en Service) en signalen (Dienstverlening) en stuurt waar nodig bij;
- De procesmanager Beleid en Regie is verantwoordelijk voor de realisatie van de output van het Beleids- en regieproces.

4.3 Dienstverlening

Dienstverlening kan als volgt gedefinieerd worden; De dienstverlening van de gemeente wordt getriggerd door een vraag van een burger/bedrijf of door een te verwachten vraag. De dienstverlening is derhalve maximaal gericht op het geven van antwoord op een vraag van de burger/bedrijf. Dit antwoord kent meerdere verschijningsvormen. De uitgangspunten voor het hoofdproces klant en uitvoering zijn als volgt;

- Informatie over gemeentelijke en overheidsgerelateerde producten, diensten en activiteiten vanuit KCC;
- Alle individuele klanten van de gemeenten passeren via KCC. Dit kan via verschillende kanalen;
- Alle klantcontacten worden in het KCC opgenomen in een zaakproces en bewaakt;
- Informatie en intake vindt altijd plaats in het KCC;
- Er gelden kwaliteits – en servicenormen voor dienstverlening waarop gestuurd wordt en die burgers en bedrijven herkennen;
- Het KCC kent een 1^{ste} en 2^{de} lijn waarin alle (beleids)uitvoering is belegd.
- Product of dienst wordt onmiddellijk geleverd door een frontoffice of volgens afspraak vanuit de backoffice;
- Afspraak met interne klanten/collega's. De vrager heeft een vastgestelde afspraak. De betreffende collega weet waarvoor hij /zij wordt ingeschakeld.
- Ten aanzien van deze procesinrichting worden afspraken gemaakt met de backoffice (intern en extern);
- De procesmanager klant is verantwoordelijk voor de realisatie van de output van het dienstverleningsproces.



Daarnaast is er de uitvoering van door Beleid en Regie geformuleerd beleid. Uitvoering wordt getriggerd door een opdracht, bijvoorbeeld een dienstverleningsovereenkomst, een (jaar)plan, een beheerplan of een contract. Bij uitvoeren wordt ook voorzien in het reageren en opvolgen van vragen vanuit de samenleving. Het heeft een continue karakter en is daardoor behoorlijk voorspelbaar. Uitvoering richt zich op alle burgers en bedrijven, maar vooral vanuit de collectieve klant. Het proces wordt niet gestuurd vanuit individueel klantcontact.

De processen/ activiteiten die afgebeeld staan op het procesoverzicht op pagina 11, *onderdeel primaire processen* worden uitgevoerd binnen dienstverlening.

4.4 Bedrijfsvoering en Service

De werkzaamheden in de overige (ondersteunende) processen worden mogelijk gemaakt en letterlijk ondersteund vanuit bedrijfsvoering en service en de voorkomende deelprocessen (PIJOFACH). De trigger voor een deel van de werkzaamheden is een plan, planning, procedure of een opdracht.

De *faciliterende* rol van Bedrijfsvoering en Service;

- Zorgt ervoor dat alle processen uitgevoerd kunnen worden;



Gemeente Brummen

- Is verantwoordelijk voor het onderhoud, catering en het leveren van de Bricks en de Bytes;
- Het aanbod is vraaggericht & standaard, sober & doelmatig;
- Bij specifieke wensen wordt in overleg met de klant nut, noodzaak en alternatief afgewogen.

De *adviserende/uitvoerende* rol van Bedrijfsvoering en Service;

- Werkt op basis van een duidelijke beleidsopdracht, -kader of –keuze;
- Is de wederzijdse verbinding tussen beleid en uitvoering;
- Monitort en evalueert de prestaties van uitvoerende partijen;
- Terugkoppelen van kwaliteit en resultaten uitvoering aan Beleid & Regie

De uitgangspunten voor het hoofdproces bedrijfsvoering en service zijn als volgt;

- Alle interne bedrijfsmatige ondersteuning naar bestuur en afdelingen wordt geboden vanuit proces Bedrijfsvoering & Service;
- Levert verplicht te consulteren adviesrollen op alle PIJOFACH taken die ten dienste werken van het primaire proces;
- Stelt rapportages samen en interpreteert (proces)rapportages;
- Controleert/toetst afspraken en contracten;
- Monitort en evalueert prestaties van Dienstverlening en van Beleid en Regie;
- Koppelt kwaliteit van geleverde prestaties van de uitvoering naar Beleid en Regie en de Algemeen Directeur;
- De procesmanager Bedrijfsvoering & Service is verantwoordelijk voor realisatie van de output van het Bedrijfsvoering & Service

De processen/ activiteiten die afgebeeld staan op het procesoverzicht op pagina 11, *onderdeel ondersteunende processen* worden uitgevoerd binnen bedrijfsvoering & service.

4.5 HR Proces

In de nieuwe hoofdstructuur zal HR een prominente plaats invullen. We hebben geleerd dat veel verkokering en medewerkers ontevredenheid ontstaat vanuit versnipperde en niet consequente concernsturing. Daarnaast is er op onderdelen in de organisatie te weinig aandacht geweest voor de ontwikkeling van competenties van medewerkers, centrale sturing op inhuurvraagstukken en het op een consequente wijze volgen en beoordelen van prestaties van medewerkers.

De sturing op personeel geschiedt centraal door de HR manager die direct onder verantwoordelijkheid van de algemeen directeur/GS opereert. In feite is de HR manager, samen met de algemeen directeur/gs de hiërarchisch leidinggevende van alle medewerkers. Het primaire doel van het HR proces is het optimaliseren van de in-, door- en uitstroom van medewerkers.

De juiste mensen op de juiste plek, zodat alle processen optimaal kunnen worden uitgevoerd. Het HR proces zien we als de motor van de organisatie. De medewerkers van onze organisatie vormen immers ons kapitaal, zij maken iedere dag weer het verschil. Juist nu we meer van mensen vragen, van hun flexibiliteit en competenties, is goede zorg voor hen en oog voor hun ontwikkeling van belang. Het HR proces zorgt voor professionaliteit, eenduidigheid en kwaliteit in de ondersteuning.

De HR manager wordt gezien de omvang van de organisatie ondersteund door een nader aantal vast te stellen HR adviseurs. Daar waar de procesmanagers sturen op de inzet en begeleiding van medewerkers binnen de processen kan (en zal) de HR manager interveniëren als dit geen soelaas biedt. De HR manager neemt in overleg met de algemeen directeur/gs eventuele personele maatregelen.



4.6 Uitgangspunten nieuwe organisatie

In dit onderdeel gaan we in op de uitgangspunten die gelden voor de nieuwe organisatie. Deze uitgangspunten zijn beschreven in een viertal thema's te weten; *algemeen, personeel, organisatorisch, financieel en bestuurlijk*.

4.6.1 Algemene uitgangspunten

- *De winkel blijft open tijdens de verbouwing.* Dit impliceert dat de dienstverlening op orde moet blijven en al tijdens het proces geprofessionaliseerd wordt. De klant mag niets merken van de verandering.

4.6.2 Personele uitgangspunten

- *Geen gedwongen ontslagen.* Alle medewerkers die op 1 mei 2015 in dienst zijn van gemeente Brummen zullen geplaatst worden in de nieuwe organisatie. Afhankelijk van de scenariokeuze vanuit de perspectiefnota 2016 – 2019 zal een besluit genomen worden hoe meerjarig toegegroeid kan worden naar de benodigde basisbezetting voor de gemeentelijke organisatie. Bij een scenariokeuze waarbij minder Fte nodig is zal sturing plaatsvinden op door – en uitstroom van medewerkers. Bij een scenariokeuze waarbij meer Fte nodig zal sturing plaatsvinden op in- en doorstroom van (nieuwe) medewerkers;
- *Managementposities worden als eerste ingevuld op basis van selectie.* De te benoemen managers in de veranderde rol krijgen als eerste een plaats in de nieuwe organisatie. Ze vervullen de rol van kwartiermaker voor de inrichting van de ambtelijke fijnstructuur en processen;
- *Mens volgt werk.* Het werk dat thans wordt uitgevoerd zal ook in de nieuwe organisatie worden uitgevoerd. Wel is het zo dat er als gevolg van het procesgericht werken taken herschikt zullen worden en het de vraag is of medewerkers dezelfde rol en/of taak blijven uitoefenen. Het plaatsingsproces zal hier duidelijkheid in bieden;
- *Medewerkerstevredenheid moet groeien.* Er zijn het afgelopen jaar metingen verricht op het gebied van medewerkerstevredenheid. Er moet een stijgende lijn te zien zijn in de vervolgmetingen. Met andere woorden de nieuwe inrichting van de organisatie en de sturing op de processen moet zijn weerslag vinden in de medewerkerstevredenheid;

4.6.3 Organisatorische uitgangspunten

- *De organisatie werkt procesgericht.* De organisatie werkt op basis van de gedefinieerde processen. Alle medewerkers kennen de processen en hun aandeel in procesonderdelen. Sturing en monitoring is gericht op in-through en output van processen;
- *Er zijn maximaal 3 managementlagen.* De management /coördinatiestructuur kent drie lagen. We hebben gekoerst op 2 lagen, maar de inschatting is dat dit niet haalbaar is. Voorzien wordt dat er een grote groep medewerkers werkzaam zal zijn in het proces dienstverlening. De algemeen directeur /gemeentesecretaris en de HR manager sturen hiërarchisch, de tweede laag procesmanagers sturen op het proces. De procesmanager Beleid en Regie is tevens plv. Algemeen Directeur. Vanuit die rol mag hij/zij hiërarchisch sturen bij vervanging van de AD. De laag teamleiders zal komen te vervallen, maar er zullen wel enkele procescoördinatoren (2 of 3 binnen het proces dienstverlening) in de nieuwe organisatie terugkomen.
- *Medewerkers werken vanuit generieke functiebeschrijving.* Voor alle medewerkers zal een generieke functiebeschrijving gelden die, aangevuld met jaarlijkse resultaat- en afspraken over de inzet, de basis vormen voor de functionerings- en beoordelingsgesprekken. Het huidige functieboek wordt toekomstbestendig gemaakt. Een systematiek van 360 feedback zal worden ontwikkeld.

4.6.4 Financiële uitgangspunten

- *Het meerjarenperspectief dient hetzelfde te blijven.* De financiële situatie van onze organisatie is matig te noemen. We krabbelen op, maar er zijn weinig reserves. Het positieve meerjarenperspectief mag niet aangetast worden als gevolg van de reorganisatie;



Gemeente Brummen

- *Taakstellingen worden ingelost.* Nog aanwezige taakstelling zullen met behulp van de reorganisatie worden ingelost/dan wel opgelost worden binnen een vast te stellen meerjarig perspectief;
- *Reorganisatie draagt bij aan financieel verantwoord handelen.* Hoewel financiën niet de enige variabele is om te komen tot een compact en financieel verantwoorde organisatie ligt de taak er om bij de inrichting de overhead omlaag te brengen, het aantal leidinggevendenden zo laag mogelijk te laten zijn en een goede verdeling beleid en uitvoering te realiseren. Dit alles zal bijdragen aan financieel verantwoord handelen.

4.6.5 Bestuurlijke uitgangspunten

- *Scenario-denken wordt ingevoerd.* In de perspectiefnota 2016 – 2019 wordt uitgebreid ingegaan op het gedachtegoed om vanuit scenario's te gaan denken en handelen. Vanuit een vast te stellen voorkeursscenario wordt richting gegeven voor de te verrichten taken en opdrachten de komende jaren;
- *Bestuurskracht neemt toe.* Tijdens en na de reorganisatie dient de bestuurskracht onverminderd te blijven en te groeien. De ondersteuning van de ambtelijke structuur dient optimaal te zijn;

5 Omvang en globaal inzicht personele consequenties

In dit onderdeel wordt een eerste toelichting geven op de personele consequenties. Voorop gesteld dat een gedetailleerde uitwerking volgt in het uitwerkingsplan fase 2, biedt deze notitie vanaf hoofdstuk 4 een inzicht dat laat zien dat we, indien de stuurgroep de inhoud onderschrijft en opdracht geeft tot een nadere uitwerking, aan de vooravond staan van een behoorlijke organisatieverandering. Niet zozeer het takenpakket, maar vooral de rollen en de plaats van die medewerkers in de organisatie hebben zal in sommige gevallen in sterke mate veranderen. Procesgericht werken is echt iets anders dan werken vanuit een domein- of een afdeling.

5.1 Personele consequenties hoofdstructuur

De personele consequenties op de hoofdstructuur zijn hierboven inzichtelijk gemaakt. Hierop kan besluitvorming plaatsvinden. De omslag van domein- naar processturing vraagt om andere vaardigheden dan de huidige werksituatie. Willen we een succesvolle procesmatige organisatie inrichten en professioneel laten functioneren dan valt of staat dit met een goed team managers. Een zorgvuldige en op kwaliteit gerichte selectieprocedure, inclusief selectieassessments moet ervoor zorgen dat we de beste mensen op de beste plaatsen kunnen benoemen.

5.2 Globale doorkijk ambtelijke organisatie (fijnstructuur)

Het kan verleidelijk zijn om de gehele ambtelijke fijnstructuur vanaf 'de tekentafel' te bedenken en te implementeren. We kiezen ervoor om dit nadrukkelijk niet te doen. Wel is het goed om een globale doorkijk te geven over de gevolgen van de hoofdstructuur op de rest van de organisatie. Een eerste belangrijk maar zeer wezenlijke verandering is dat medewerkers in de nabije toekomst in een proces en niet meer in een afdeling werkzaam zijn. Dit zal wennen zijn. We willen niet in een situatie terechtkomen waarin mensen het idee hebben dat ze in een productiefabriek werken in voor hen onherkenbare rollen en/of functies. We zullen dit zorgvuldig voorbereiden en herkenbare rol- en functieduidingen gebruiken.

Op inhoud maken we een objectieve inschatting op basis van een eerste doorrekening dat het proces Beleid en Regie de minste personen zal herbergen. Het betreft een relatief kleine, slagvaardige club die zich letterlijk bezighouden met strategie, beleid en regie en programmamanagement.

Het proces dienstverlening is verreweg het grootste qua bemensing en processen en activiteiten. Onze gemeente levert vooral toegevoegde waarde aan de (externe) klant in dit proces. Dit is ons bestaansrecht. Dit is de reden dat we het robuust en professioneel gaan - en willen neerzetten. Het professionaliseren van onze front en backoffice in combinatie met goede informatiearchitectuur is geen wens maar heel hard nodig. De komst van een informatiemanager/specialist is noodzakelijk.

Het proces bedrijf & service is belangrijk voor het faciliteren en adviseren van de interne klant. De inhoud van het vak zal voor de ondersteuners niet zoveel veranderen. De rol die men aan zal moeten meten



Gemeente Brummen

naar collega's echter wel. De 'luis in de pels' rol voor de medewerkers die werkzaam zijn in het proces bedrijfsvoering is noodzakelijk. Medewerkers in het proces service dienen letterlijk service te bieden vanuit goede contractering en afspraak, professioneel en betrokken.

Het werk dat we als gemeente uitvoeren, blijven we uitvoeren. Mogelijk wel vanuit meer of minder focus en vanuit het construct 'wij aan zet' of 'de burger aan zet'. Besluitvorming over de perspectiefnota gaat ons hier het kader bieden. Desalniettemin blijven we ons werk doen. Wel zullen er gevolgen zijn voor de plaats die medewerkers vervullen binnen de organisatie. Daarnaast zullen voor meer of minder mensen de rollen gaan veranderen. We willen de 'weeffouten' vanuit de reorganisatie opheffen en daarmee een consistente werkorganisatie neerzetten. Hiervoor gaan we het najaar gebruiken. Fase 2 zal een uitdagende fase zijn, waar we vanuit het basisprincipe *geen gedwongen ontslagen* aan de slag gaan. Dit is een belangrijk vertrekpunt dat hopelijk voldoende rust geeft om met elkaar de uitdaging aan te gaan en mee te gaan in de verandering.

6 Plaatsingsproces management en flankerend beleid

In dit hoofdstuk wordt een toelichting gegeven op het voorgestelde pad naar invulling van de managementposities in de nieuwe organisatie. Daarnaast zal ingegaan worden op de benodigde flankerende maatregelen tijdens het reorganisatieproces en de maatregelen om de going concern te waarborgen.

6.2 Selectie – en Plaatsingsproces management

Begin juni 2015 zal ons college een voorgenomen besluit nemen over het uitwerkingsplan, fase 1 en de nieuwe hoofdstructuur, de gewijzigde functieprofielen van de rollen van manager en gemeentesecretaris, de te volgen selectie/plaatsingsprocedure en het geldende Sociaal Statuut. De organisatie zal worden aangestuurd door de algemeen directeur/gemeentesecretaris die tevens voorzitter is van het managementteam bestaande uit 3 procesmanagers die ieder een proces (beleid en regie, bedrijfsvoering en service en dienstverlening) aansturen. Daarnaast wordt er een HR manager toegevoegd aan het MT die verantwoordelijk is voor het HR proces. Er zal nog besproken- en vastgesteld worden of de coördinerende rollen in deze fase meelopen.

Na een principebesluit van B&W op het uitwerkingsplan Fase 1, de adviesprocedure ondernemingsraad en een definitief B&W besluit kan de implementatie starten, startend met de selectie en plaatsing van de managers in de nieuwe organisatie. Het is zaak deze stap als eerste te zetten alvorens de uitwerking van de ambtelijke fijnstructuur en de implementatie van (generieke) functie/rolprofielen gemeentebreed ter hand te nemen. Het huidige functieboek zal gebruikt worden als basis en op enkele onderdelen veranderen.

De kwaliteit van het management speelt een cruciale rol bij het realiseren van de ambities van de organisatie. In de nieuwe structuur zullen de eisen die aan het management gesteld worden wezenlijk anders zijn dan thans het geval is. De oude – en nieuwe functiebeschrijvingen zullen dusdanig verschillen dat er sprake is van een *gewijzigde functie*. Dit geldt in mindere mate voor de rol van algemeen directeur/gemeentesecretaris. Dit impliceert dat directe op de procesmanagementrollen afwijzing gelegitimeerd is. Daarnaast is het zo dat het huidige managementteam er de afgelopen periode feitelijk en objectief niet in geslaagd is de gewenste resultaten en doelen te realiseren. Dit is een 2^{de} legitimatie, dus ook voor de rol van algemeen directeur/gemeentesecretaris om een selectieproces in te stellen en dat directe plaatsing of afwijzing gelegitimeerd is. Vanuit het oogpunt van zorgvuldigheid stellen wij echter voor een procedure in te stellen waarbij gesolliciteerd mag en kan worden en wel door de gehele organisatie. De huidige leidinggevenden krijgen voorts de gelegenheid om naast sollicitatie op een functie, hun 2^{de} en 3^{de} keus aan te geven. Kwaliteit wordt het uitgangspunt voor de plaatsing en benoeming. Bij de selectie/plaatsing van het management worden de volgende uitgangspunten gehanteerd:

- Selectie zal geschieden op basis van kwaliteit;
- De nieuwe managementfuncties zullen eerst intern opengesteld worden (behalve de functie van HR-manager. Deze wordt direct in- en extern opengesteld. Dit vanwege de voorspelling dat deze rol intern lastig in te vullen zal zijn met interne kandidaten);



Gemeente Brummen

- Er zal sprake zijn van een top-down benoemingsproces, waarbij het College van B&W op voordracht van de selectiecommissie de algemeen directeur, procesmanagers en HR manager zal benoemen; Selectie-assessments voor alle kandidaten die door de selectiecommissie geschikt bevonden zijn. Reden: waarborg kwaliteit selectieproces en duidelijkheid voor kandidaat en selectiecommissie. Voor de leidinggevendenden zal bij een assessment een multi-rol methodiek worden toegepast. Concreet betekent dit dat er op meerdere rollen een uitspraak gedaan wordt over geschikt/ongeschiktheid en/of ontwikkelbaarheid.

Het te volgen proces ziet er op hoofdlijnen als volgt uit; Voordat de managementfuncties worden opengesteld, wordt er gemeentebreed gecommuniceerd over de te volgen procedure. Nadat gesprekken en een selectie-assessment hebben plaatsgevonden, wordt het College van B&W door de selectiecommissie geïnformeerd over de resultaten van de selectie en de benoembare kandidaten. Indien intern geen geschikte kandidaten gevonden worden, zal direct aansluitend extern geworven worden. Omdat externe werving in voorkomende situaties enige tijd in beslag zal nemen, zal de tussenliggende periode overbrugd moeten worden. Hierover zullen, indien de situatie zich voordoet, maatwerkafspraken gemaakt moeten worden.

In de selectiecommissie zitten naast de Burgemeester, de wethouder P&O, medewerker Griffie/Raadslid een P&O adviseur en een OR-lid. Het thans geldende tijdspad ziet er als volgt uit;

- | | |
|---|-----------|
| a. Openstellen managementfuncties (in- en 1 extern) | : week 26 |
| b. Sluiting reactietermijn | : week 32 |
| c. Voeren gesprekken | : week 36 |
| d. Assessments en rapportage | : week 36 |
| e. Concept benoeming | : week 37 |

Er wordt nog gekeken naar de actuele verlofoverzichten om te bezien of de procedure voor week 37 kunnen worden afgrond.

6.2 Flankerende maatregelen/Sociaal Plan

Ten behoeve van de selectie en plaatsing van de managers is het bestaande *Sociaal Statuut voor medewerkers van de gemeente Brummen ten behoeve van organisatiewijzigingen, gekoppeld aan de inhoud van hoofdstud 10d CAR* van toepassing.

7 Vervolgstappen

In week 23 wordt aan het College van B&W een principe besluit gevraagd inzake de implementatie van Uitwerkingsfase 1, gemeente Brummen, totstandkoming van een Compact, Flexibel en Slagvaardig organisatie-model (hoofdstructuur). Indien positief besloten wordt, wordt het personeel dezelfde dag geïnformeerd over de inhoud van het besluit. Direct daarna gaat de adviesaanvraag uit naar de OR en wordt er in week 23 eveneens instemming gevraagd aan het GO inzake de inhoud en procedure selectie management. Tevens wordt de Raad gevraagd kennis te nemen van de inhoud van het besluit en haar gevoelens te uiten met betrekking tot de organisatiewijziging.