

Raads Voorstel



Gemeente Brummen

Ons kenmerk : RV15.0074
Programma(s) : Alle
Portefeuille(s) :
Onderwerp : Principebesluit Implementatie uitwerkingsplan fase 1 organisatieontwikkeling

AAN DE GEMEENTERAAD

Brummen, 1 juni 2015

Wij stellen voor te besluiten om:

Kennis te nemen van de inhoud van het uitwerkingsplan en uw gevoelens over de inhoud weer te geven

Inleiding

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.

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.

Teneinde de ontwikkelingen het hoofd te kunnen bieden hebben we in 2013 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 willen we dit geëffectueerd hebben op het onderdeel structuur. De structuurwijziging is geen doel op zich, maar dient een gezonde basis te leggen voor de ontwikkeling van een compacte, flexibele en slagvaardige organisatie. De omslag van domeinsturing naar processturing wordt derhalve centraal gesteld. De ontwikkeling van een gezonde organisatiecultuur en een passende stijl van leidinggeven loopt hier parallel aan.

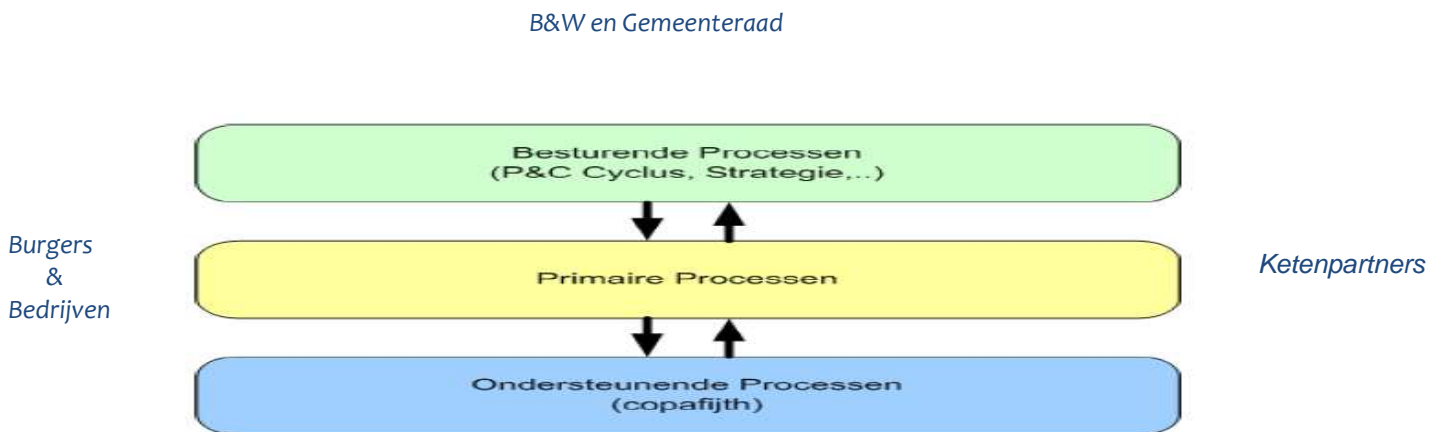


Kantelen naar een procesgerichte organisatie

Onze gemeente staat voor de uitdaging om de slag te maken van domein denken en – handelen naar proces denken en – handelen om een volgende ontwikkelstap mogelijk te maken. De vraag van de klant dient echt 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 bijvoorbeeld 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 door de wijze waarop wij ons werk hebben georganiseerd. Er gaat heel veel goed, maar we denken en handelen nog teveel vanuit producten- en diensten vanuit de verschillende domeinen/afdelingen. Dit maakt dat er onvoldoende focus is op de daadwerkelijke klantvraag en er soms een nog te grote interne oriëntatie is.

Ordering en inrichting volgens 3 hoofdprocessen

Als we de omslag/kanteling willen maken naar processturing dan dienen we ons te organiseren conform de hoofdprocessen die wij als gemeente uitvoeren en waarin we toegevoegde waarde leveren aan burgers en bedrijven.. Het volgende beeld geeft inzicht in de hoofdprocessen;



Inrichting nieuwe hoofdstructuur

We zijn voornemens ons op de volgende manier te organiseren; 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.

De drie procesmanagers zullen zich 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. We verlaten daarmee het principe van integraal management. 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. De algemeen directeur/gemeentesecretaris is en blijft overall verantwoordelijk voor het functioneren van de gehele organisatie.

Proces Beleid & 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. De procesmanager Beleid en Regie stuurt dit proces aan.

Dienstverlening

Dienstverlening is het meest zichtbare- en daarmee ook meest cruciale proces richting burgers en bedrijven. Het proces 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. Daarnaast is er de uitvoering van door Beleid & 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. Dit proces wordt niet gestuurd vanuit individueel klantcontact. De procesmanager Dienstverlening stuurt dit proces aan met ondersteuning van, vooralsnog, twee procescoördinatoren.

Bedrijfsvoering & Service

De werkzaamheden in de overige (ondersteunende) processen worden mogelijk gemaakt en letterlijk ondersteund vanuit Bedrijfsvoering & Service en de voorkomende deelprocessen (PIJOFACH). De trigger voor een deel van de werkzaamheden is een plan, planning, procedure of een opdracht. Bedrijfsvoering is vooral bezig met ondersteunen, adviseren en monitoren. Service is vooral bezig met faciliteren, ontzorgen vanuit een vraag en op basis van soberheid en doelmatigheid. De procesmanager Bedrijfsvoering & Service stuurt dit proces aan.

HR

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.

Implementatie

Op 1 juni 2015 heeft ons college het principebesluit genomen over het uitwerkingsplan, fase 1 en de nieuwe hoofdstructuur, de gewijzigde functieprofielen van de managementrollen

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.

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);
- 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 huidige managers 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 tijdsplan 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 |

Stukken ter informatie

1. Collegebesluit BW15.0386 d.d. 1 juni 2015 inclusief bijlagen INT15.1427, INT15.1428
2. Concept raadsbesluit RB15.0066

Burgemeester en wethouders van Brummen,

drs. E.V. Schmitz
secretaris

A.J. van Hedel
burgemeester