

Bestuursopdracht**Onderwerp: Organisatie ontwikkeling Brielle**

Besluit college	: 12 maart 2019
Primaathouder (sector/afdeling)	: BZM/secretaris
Portefeuillehouder	: Gregor Rensen (P&O)
MT	: 7 maart 2019

Resultaat

Een efficiënte, open, wendbare en opgavengerichte organisatie

Aanleiding

Met het oog op de ontwikkeling van de WOV is de laatste jaren weinig geïnvesteerd in de lokale organisatie-ontwikkeling. Ook zijn vacatures niet of slechts gedeeltelijk ingevuld. Meteen nadat in november 2018 duidelijk werd dat de beoogde werkorganisatie Voorne niet gerealiseerd zou worden, is gestart met het lokale organisatie-ontwikkeltraject en het omdenken naar een nieuw perspectief: het einde van de WOV is een nieuwe start voor Brielle. Met het beëindigen van het traject om de Werkorganisatie Voorne te realiseren, zal Brielle immers tenminste de komende jaren zelfstandig blijven.

De laatste organisatieverandering van onze organisatie, met de invoering van het sectorenmodel, dateert uit 2002. Deze traditionele wijze van werken kent zijn beperkingen en sluit te weinig aan op de noodzaak om integraler en steeds meer als netwerkpartner te werken aan een grote diversiteit aan maatschappelijke opgaven in een snel veranderende omgeving. Veranderende opgaven, technologische ontwikkelingen en trends in de samenleving maken dat we moeten kijken naar een meer toekomstbestendige inrichting van de ambtelijke organisatie en de manier waarop we in de komende jaren bij nieuwe opgaven onze koers continue, snel en effectief kunnen veranderen.

Interne oriëntatie en input*College*

Bij de start is door de gemeentesecretaris het college bevraagd op de uitgangspunten voor dit ontwikkeltraject. Als belangrijke aandachtspunten zijn meegegeven: meer van buiten naar binnen werken, meer integraliteit, vertrouwen geven en verantwoordelijkheid nemen, meer procesmatig werken. Verder vraagt het college veel aandacht voor de wijze van betrokkenheid van de medewerkers. Het ontwikkeltraject moet een inspirerende gezamenlijke ontdekkingsreis zijn naar nieuwe mogelijkheden en kansen. Efficiency en verzakelijking zijn nodig en wenselijk, maar zeker zo belangrijk -als drijfveren voor doorontwikkeling- zijn de waardering voor vakmanschap, werkplezier en kwaliteit (het zgn. Rijnlandse model). Ook wil het college de organisatie-ontwikkeling zo veel mogelijk laten uitvoeren door en met eigen mensen. Externen kunnen worden ingehuurd op specifieke onderdelen.

Medewerkers

Tijdens de lunchbijeenkomst in december 2018 zijn door de medewerkers vragen beantwoord over de huidige wijze van werken en mogelijke verbeteringen daarvoor. De uitkomsten daarvan zijn integraal terug te vinden op Brielle@Work. In aparte vervolgbijeenkomsten in januari 2019 is door medewerkers en leidinggevendenden aangegeven dat belangrijke interne aandachtspunten voor de organisatie-ontwikkeling liggen bij: communicatie, verzakelijking en versterking van de ambtelijke organisatie.

Cultuurscan 2015

Voor de noodzakelijke organisatie-ontwikkeling vinden we tevens aanknopingspunten in de cultuurscan 2015. De eindconclusie daarvan is, dat de gemeente Brielle een organisatie is met sterk betrokken medewerkers die door hun inzet zorgen dat bestuur en klanten zo goed mogelijk bediend worden en tevreden blijven. Keerzijde van die loyale werkcultuur is dat het borgen van kwaliteit door gedeelde standaarden, duidelijke werkafspraken en het zakelijker met elkaar omgaan moeilijk blijkt. Er is nauwelijks sprake van werken op basis van vastgestelde prioritering. De organisatie is activiteit-gericht en werkt veelal ad-hoc. Een doorontwikkeling naar een meer proces-georiënteerde organisatie is noodzakelijk.

Noodzaak tot flexibiliteit en wendbaarheid

Naast de genoemde, intern georiënteerde ontwikkelpunten vragen ook maatschappelijke ontwikkelingen om een andere wijze van werken door de ambtelijke organisatie. De organisatie moet het bestuur ondersteunen bij het realiseren van voldoende bestuurskracht en slagkracht op steeds meer en wisselende bovenlokale en brede maatschappelijke opgaven. Daarbij moet de organisatie zich verhouden tot maatschappelijke trends als bijv. participatie van en door mondige burgers en organisaties, burgerinitiatieven, juridificering van de samenleving, toenemende digitalisering, toenemend gebruik van social media en de doorwerking van de 24/7-economie. Dat betekent een stevige rolverandering van de organisatie. Het organisatie-ontwikkeltraject zal invulling moeten geven aan de nieuwe rollen en de noodzaak om flexibel en opgavengericht te werken aan adequate ondersteuning van het bestuur.

De input van de medewerkers tijdens de lunchbijeenkomsten geeft al diverse aanknopingspunten voor meer wendbaar en opgavengericht werken. Door de medewerkers wordt onder meer gevraagd om meer autonomie en verantwoordelijkheid van de professionals, meer nadruk op projectmatig en integraal werken, een heroriëntatie op de rol van de leidinggevende.

De organisatieverandering gaat al snel over werkwijze, processen en structuren. Maar voor het welslagen van iedere verandering zijn de cultuuraspecten de meest belangrijke. Daarom wordt in dit traject – zeker ook met het oog op wendbaar en opgavengericht werken - expliciet aandacht besteed aan de vragen “wat voor soort organisatie willen/moeten wij zijn” en “wat betekent dit voor houding, gedrag, kernwaarden”.

Elke (cultuur)verandering kost tijd. Dat betekent dat onze organisatie ook een lerende organisatie mag en moet zijn, en dat bij alle deeltrajecten evaluatiemomenten worden opgenomen.

De eerste stappen zijn reeds gezet

De organisatie wil gestructureerd aan de gang met de organisatie-ontwikkeling. In afwachting van de bestuursopdracht hiertoe zijn de eerste stappen al in gang gezet:

- Om de basisformatie op orde te krijgen worden reguliere vacatures ingevuld, en is een overzicht gemaakt van de meest urgente formatie-uitbreiding;
- Om inzicht te krijgen hoe de ambtelijke organisatie van Brielle zich verhoudt tot soortgelijke organisaties, is een benchmark uitgevoerd. De definitieve rapportage wordt in maart 2019 opgeleverd;
- Als middel om tot een meer flexibele en opgavengerichte organisatie te komen, is de voorbereiding gestart van de invoering van HR21 als nieuw functiehuis;
- Om de toekomstige behoefte aan personeel (kwantitatief en kwalitatief) in beeld te krijgen en om continuïteit en flexibiliteit van de organisatie te borgen, wordt de Strategische Personeelsplanning (SPP) opgesteld, met name gericht op verwachte uitstroom (pensioering, generatiepact), en mogelijkheden tot doorstroom.

- Voor een meer planmatige wijze van werken is intern het (dynamisch) Bestuurlijk Dashboard ontwikkeld. Dit geeft inzicht in de voortgang van nieuw beleid en in de planningsafspraken die met college en raad zijn gemaakt;
- Voor de doorontwikkeling naar een meer procesgerichte en transparante organisatie is besloten tot voorbereiding van het zaakgewijs werken, met ondersteuning van het zaakstelsel/DMS E-suite;

Bovengenoemde zaken lopen al, maar worden bij het uitwerken van de projectorganisatie ingebracht in het organisatie-ontwikkeltraject.

De opdracht aan de ambtelijk opdrachtnemer (gemeentesecretaris)

Realiseer een efficiënte, open, wendbare en opgavengerichte organisatie, en richt daartoe een adequate projectorganisatie in. Deze projectorganisatie richt zich (tenminste) op de onderstaande 4 deelprojecten. Voor elk van deze deelprojecten dient een deelprojectplan te worden opgesteld, met daarin opgenomen de daarvoor benodigde menskracht en middelen.

1. Versterk de basis
 - Beoordeling en uitwerking benchmark;
 - Opstellen Strategische Personeels Planning (SPP): welke uitstroom zien we de komende jaren, op basis van generatiepact en pensioen; welke doorstroompotentie zien we en op welke instroom moeten we ons richten;
 - Bepaling benodigde (extra) formatie en vacature-invulling
 - Invoering HR21 als nieuw functiewaarderingssysteem. Dit generieke systeem is flexibeler dan het huidige systeem. Bij HR21 worden normfuncties bepaald, waarbij naast hiërarchie (leidinggevende aspecten), ook aspecten als kennis, vaardigheden en verantwoordelijkheden de plaats van de functie binnen het functiehuis bepalen.

2. Versterk de interne (lijn-) en externe communicatie:
 - Welke verbetermogelijkheden worden gezien voor de interne (lijn)communicatie?
 - Wat is daarbij de rol van de medewerker, leidinggevende, communicatie-adviseurs?
 - Welke verbetermogelijkheden worden gezien voor door-ontwikkeling van de externe communicatie? (factor C: communicatie in het hart van beleid)
 - Wat is daarbij de rol van de medewerker, leidinggevende, communicatie-adviseurs?

3. Realiseer een wendbare en opgavengerichte organisatie
 - Onderzoek de mogelijkheden voor de overgang naar wendbaar en opgavengericht werken, en betrek daarbij de volgende vragen:
 - a. Wat voor soort gemeentelijke organisatie moeten wij zijn;
 - b. Wat betekent dit voor de cultuur van de organisatie (houding, gedrag, kernwaarden) en hoe verankeren we daarbij de Brielse kernwaarde 'vrijheid/Libertatis primitiae' in houding en gedrag
 - c. Wat is de meest efficiënte en toekomstige inrichting van de verschillende organisatie-onderdelen (en leg daarbij de relatie met de benchmark).
 - d. Voor welke afdelingen en op welke wijze kan wendbaar/opgavengericht werken geïmplementeerd worden in de organisatie
 - e. Welke consequenties heeft opgavengericht werken voor de professional, de leidinggevende, het functiehuis, waarderingssysteem, huisvesting etc;

4. Realiseer een efficiënte en effectieve organisatie (verzakelijking)
 - Invoering planmatig werken : aanscherping P&C-cyclus, beleidsdashboard
 - Procesmatig: procesbeschrijvingen, invoering zaakgewijs werken (E-suite)
 - In relatie met opgave 3: versterk/ondersteun het projectmatig/opgavengericht werken: werken met bestuursopdrachten en integrale projectplannen

Participanten

Bestuurlijk opdrachtgever	Burgemeester Gregor Rensen
Ambtelijk opdrachtnemer	Gemeentesecretaris Nicolette van Waart
Ambtelijke kernprojectgroep	Hugo Neppelenbroek, hoofd BZM/P&O Anne-Marie Kraak, strategisch bestuursadviseur, Eveline Heijna, coördinator communicatie, P&O-consulenten op afroep.

(organisatie van de deelprojecten wordt in de deelprojectplannen opgenomen)

Voorgesteld wordt om deze opdracht zoveel mogelijk intern uit te voeren. Op deeltrajecten kunnen externe adviseurs ingeschakeld worden.

Randvoorwaarden/kaders

Inhoudelijk

- Randvoorwaarde is dat binnen de organisatie urgentie gevoeld wordt om organisatie-ontwikkeling op te pakken. Op basis van de uitkomsten van de inputbijeenkomsten lijkt dat urgentiegevoel bij medewerkers en leidinggevendenden voldoende aanwezig.
- Het organisatie-ontwikkeltraject wordt in eerste instantie als een (tijdelijk) project opgepakt. Maar bestuur en organisatie dienen zich er bewust van te zijn dat een doorgaande organisatie-ontwikkeling noodzakelijk is. Na afloop van het project wordt, door consequente evaluatie en aanpassing, de blijvende ontwikkeling en aanpassing een gegeven voor de organisatie (de PDCA-cirkel).
- De medewerkers hebben prioriteit gevraagd voor de aanpak van de werkdruk/invulling ambtelijke capaciteit. Het doorlopen van dit organisatie-ontwikkeltraject brengt extra werk en tijdinzet mee. De leidinggevendenden zullen daarvoor ruimte moeten creëren.
- Ook het college moet zich realiseren dat organisatie-ontwikkeling tijd en energie kost van medewerkers (zeker in de periode 2019-2020). Met het management zal het college zich moeten inspannen om ambities en mogelijkheden van de organisatie in balans te houden.
- Om het werken met blauwdrukken te voorkomen, en een eigen, inspirerende Brielse ontwikkeling in gang te zetten, dient er voldoende ruimte te zijn voor het verkennen van praktijkervaringen ("gluren bij de burens").
- Parallel aan dit project wordt ook de externe marketingstrategie uitgewerkt (marketingbeleid Brielle, Eersteling der vrijheid). De merkessentie voor Brielle is vrijheid (Ief, durf, ruimte). In de kernwaarden van de organisatie dient deze merkessentie geborgd te zijn (en gerespecteerd door college en gemeentebestuur) zodat extern imago en organisatie-identiteit gaan samenvallen.
- Veranderingen in de ambtelijke organisatie betekent ook: veranderingen voor en binnen het college. Hieraan zal binnen het college voldoende aandacht moeten worden gegeven.

Financieel

- Per deelproject wordt een deelprojectplan opgesteld, met daarin opgenomen de benodigde menskracht en middelen.
- Als financieel kader voor het totaalbudget gelden de beschikbare budgetten voor personeel, opleiding en bedrijfsvoering in de begroting 2019-2021, aangevuld met mogelijke extra formatiebudgetten.
- Voorzienbare extra financiële effecten voor de komende jaren worden opgenomen in de kadernota/begroting 2020 e.v.

Personeel

- Uitgegaan wordt van een interne uitwerking, met zo min mogelijk inzet van externen. Daarvoor moeten tenminste de leden van de ambtelijke kernprojectgroep en de deelprojecten voldoende tijd kunnen vrijmaken. Daarnaast wordt inzet gevraagd van de P&O-consulenten.
- Verder heeft organisatie-ontwikkeling impact op de gehele organisatie.

Inspraak

- De OR heeft op onderdelen instemmings- of adviesrecht.

In- en externe communicatie

- Een communicatieplan wordt op programmaniveau opgesteld. Zeker omdat communicatie met stip bovenaan de prioriteiten van de medewerkers staat, dient de interne communicatie tijdig en compleet te zijn. In ieder geval worden de lunchbijeenkomsten gebruikt als communicatiekanaal. De medewerkers van de stadswerf en Dukdalf/BRES worden zo veel mogelijk tijdens afzonderlijke bijeenkomsten op locatie geïnformeerd en betrokken. Een communicatieplan wordt opgesteld.
- De portefeuillehouder wordt nauw betrokken, het college wordt regelmatig geïnformeerd over de stand van zaken. De gemeenteraad ontvangt procesinformatie.
- Externe communicatie is vooralsnog niet van toepassing.

Tijds- en capaciteitsplanning (o.a. doorlooptijd, eigen beheer/uitbesteden)

Voorgesteld wordt om zoveel mogelijk zaken in eigen beheer uit te werken.

De voorbereiding/invoering HR21 wordt uitbesteed. Een offerte van BuitenhekPlus is ontvangen.

Voor de uitwerking/implementatie Zaakgewijs werken wordt externe capaciteit ingehuurd, gezamenlijk met Westvoorne.

Voor de verschillende ontwikkellijnen wordt een (deel)projectplan opgesteld.

Een eerste inschatting:

Doorlooptijd oriëntatie op opgavengericht werken: maart 2019 – juli 2019

De doorlooptijd voor Communicatie : maart 2019 – maart 2020

De doorlooptijd voor "versterking van de basis" (ontwikkellijn 4 a t/m c): maart 2019 – juli 2019.

De doorlooptijd voor "versterking van de basis" (ontwikkellijn 4d, invoering HR21) wordt geraamd op maart 2019 – maart 2020.

De ontwikkellijn Verzakelijking (a, c) : maart 2019 – december 2019.

De invoering van zaakgewijs werken/procesbeschrijvingen wordt opgepakt samen met Westvoorne.

Het implementatietraject wordt gezamenlijk uitgewerkt in een projectplan.

Organisatorische aanpassingen vinden plaats op geleide van uitwerking van de deelprojecten.

Inschatting interne capaciteit:

Kerngroepleden : 4 x 0,2 fte (1 dag per week)

P&O-consulenten : 0,1 fte (0,5 dag/week)

Tussentijdse terugkoppeling

- Maandelijks wordt de portefeuillehouder en het college door de gemeentesecretaris geïnformeerd. Een (intern) communicatieplan wordt opgesteld.
- De deelprojectplannen worden ter informatie voorgelegd aan het college.
- Het traject Organisatie-ontwikkeling wordt periodiek geagendeerd voor het overleg tussen college en MT.

Evaluatie

Wordt opgenomen in de (deel)projectplannen.

Getekend,.....

Het college van Brielle
secretaris

burgemeester

