

Raadpleegbrief

Zaaknummer: Z/21/051763
Documentnummer: 232940
Datum: Dinsdag 23 februari 2021
Onderwerp: Uitgangspunten inrichting nieuwe ambtelijke organisatie

Bijlagen:

1. Concept-Raadsbesluit wensen en bedenkingen
2. Schema organisatiestructuur vanaf 1 juni 2020
3. Schema opgavegericht werken
4. Routekaart
5. Overzicht Samenwerking of uitbesteding m.b.t. de gemeentelijke taken o.b.v. de begrotingssystematiek

Geachte Raad,

Bij een Zelfstandig en Verantwoordelijke gemeente hoort ook een volwaardig eigen ambtelijk apparaat. Een organisatie waarbij de maatschappelijke opgave centraal staat, de wettelijke taken ordelijk worden uitgevoerd en georganiseerd binnen de daarvoor beschikbaar gestelde budgetten. Een volwaardig, dienstverlenende, samenlevingsgerichte, communicatieve en impactvolle organisatie die na 1 juni 2021 adequaat in staat is al haar wettelijke én niet-wettelijke taken blijvend uit te voeren; maar anders georganiseerd dan voorheen. Minder management, opgavegericht werkend, van buiten naar binnen en waarbij de communicatie met de samenleving het startpunt is van een proces in plaats van het sluitstuk. Een organisatie die zich vanaf 1 juni 2021 in contact met de samenleving en het bestuur van Wassenaar continue verder ontwikkelt als een aantrekkelijke werkgever en eigentijdse ambtelijke organisatie.

Transparant proces

Samen met u wil het college van burgemeester en wethouders (B en W) het proces van ontvlechting, transitie en de opbouw van een eigen ambtelijke organisatie goed, transparant en zorgvuldig doorlopen. Bij de inrichting van de nieuwe organisatie zijn de uitgangspunten dan ook van groot belang. Voor ons ook de reden dit startpunt van een langdurige proces u voor te leggen zodat we als gemeentebestuur gedragen verder kunnen bouwen aan de eigen ambtelijke organisatie.

Raadpleging

De inrichting van de nieuwe ambtelijke organisatie is een bevoegdheid van het college van B en W. Toch willen we u, de raad, van harte uitnodigen om ons kaders mee te geven via amendementen en/of moties. Als bijlage vindt u bij deze brief een concept-raadsbesluit wat dit ook beoogt. In het geformuleerde besluit staat: *De raad stemt in met de uitgangspunten voor de inrichting van de nieuwe ambtelijke organisatie en geeft desgewenst kaders mee aan de hand van de volgende amendementen en moties.*

Uittreden GR WODV

In de raadsvergadering van dinsdag 15 december 2020 heeft u het college van B en W toestemming gegeven om uit de gemeenschappelijke regeling Werkorganisatie Duivenvoorde (GR WODV) te treden. Reden voor het uittreden is om gemeentespecifieke opgaven centraal te stellen en meer opgavegericht te werk gaan. Zo kunnen de ambities van Wassenaar gerealiseerd worden. De GR WODV wordt opgeheven, taken, middelen en medewerkers worden overgedragen aan de twee gemeenten. In juridische termen is er bij de opsplitsing van de WODV sprake van een 'overgang van onderneming'. Wassenaar is voor 52% eigenaar van de GR WODV en vormt de basis voor de verdeling van de fte's en middelen. Dit besluit is een eerste stap op weg naar een nieuwe - eigen- ambtelijke organisatie passend bij een zelfstandig en verantwoordelijke gemeente.

In de vergaderingen van de commissie Bestuur en Middelen op, 3 november 2020, 4 november 2020, 8 december 2020, 12 januari 2021 en 9 februari 2021 heeft het college van B en W u geïnformeerd over de voortgang van de ontvlechting van de GR WODV en de transitie naar de eigen nieuwe ambtelijke organisatie. Zorgvuldigheid van het te doorlopen proces in het belang van de betrokken werknemers staat hierbij voorop.

Vanzelfsprekend zullen de uitgangspunten van de raad worden betrokken bij de implementatie van de gemeentelijke organisatie.

Inrichtingsplan vertrekpunt inrichting eigen ambtelijke organisatie

Op 17 november 2020 heeft het college van B en W het Inrichtingsplan opgesteld. Dit inrichtingsplan is het vertrekpunt van de inrichting van de eigen ambtelijke organisatie van Wassenaar. Het inrichtingsplan van Wassenaar geeft een doorkijk naar hoe we in Wassenaar willen gaan werken. Het hebben van een inrichtingsplan is een noodzakelijke voorwaarde om gesprekken te kunnen voeren met Ondernemingsraad (OR) en het Lokaal Overleg (LO) en het plan is tevens een bouwsteen in het Plan van Aanpak (pva) waarop de bonden (LO) akkoord moeten geven. De feitelijke startformatie van de nieuwe organisatie wordt mede beïnvloedt door de verdeling binnen de Dienstverleningsovereenkomsten.

Zo zal Wassenaar de taken op het gebied van Informatie en Automatisering (I&A) + Post en Archief (P&A) hosten voor de gemeente Voorschoten en is de afdeling Maatschappelijke Ontwikkeling (MO) ondergebracht bij de gemeente Voorschoten en wordt van daaruit de hosting georganiseerd (met uitzondering van het wijkmanagement en het Integraal Huisvestingsplan).

Als het Inrichtingsplan in april wordt vastgesteld is daarin voorzien in inrichting van de controllfunctie en vormgeving van de governance structuur. Onderdeel van het Inrichtingsplan is de Implementatieagenda. Ook uitbreiding van de rollen van loco gemeentesecretaris en nieuwe rol van adjunct-directeur worden dan aan het college van b en w ter besluitvorming voorgelegd. Daarmee zijn tevens de taken van de WOR-bestuurder, hoofd TBZ, heffingsambtenaar en andere vitale functies in het kader van wet- en regelgeving belegd.

De strategisch adviseurs sturen vanuit het cluster ROS op de integraliteit en realisatie van opgaven. Zij kunnen namens de gemeentesecretaris de rol van ambtelijk opdrachtgever vervullen en spelen een belangrijke rol in de doorontwikkeling van de opdrachtgever-opdrachtnemerschap. De gemeente Wassenaar start met een formatie van om en de nabij van 185,5 (afhankelijk van het te nemen besluit over de Dienstverleningsovereenkomsten: de DVO's).

Bij de inrichting van de nieuwe organisatie zijn de volgende uitgangspunten geformuleerd:

- De organisatiestructuur is geen doel maar een middel.
- Opgavegericht werken is het leidende principe voor alle medewerkers. De werkprocessen lopen vaak dwars door de clusters en eenheden heen.
- De lijnorganisatie is daarbij onmisbaar: het is het fundament van de organisatie.
- Wel is er een fundamenteel verschil in uitgangspunt: de professional komt in positie, de (lijn)organisatie is dienend aan de opgave.
- We doen allang niet meer alles zelf (zie hiervoor overzicht van verbonden partijen en samenwerkingsverbanden). Daarom moet de nieuwe organisatie uitblinken in samenwerken.
- Samenwerken in alliantie met inwoners, maatschappelijke organisaties, ondernemers en mede-overheden is cruciaal.
- De gemeente moet hiervoor flexibel en responsief zijn. Tegelijkertijd moeten we ook een betrouwbare en rechtmatige overheid zijn.

Deze uitgangspunten vormden onderdeel van de presentatie Contouren van een nieuwe eigen ambtelijke organisatie zoals besproken in de Commissie Bestuur en Middelen op dinsdagavond 9 februari 2021. Gedurende de ontvlechting en de opbouw gaat de dienstverlening aan inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers van Wassenaar door. Ook in coronatijd.

Praktijkvoorbeeld 1 Opgavegericht werken

Samen aan de (Wassenaarse) Slag

Uitgangssituatie Na een turbulente periode tussen de gemeente en de strandexploitanten, zijn in maart 2017 uiteindelijk de huurovereenkomsten getekend. Er was sprake geweest van een moeizaam proces, waardoor de strandexploitanten weinig tot geen vertrouwen meer hadden in de gemeente(lijke organisatie).

Werkwijze De gemeente wilde deze relatie verbeteren, de ondernemers van het strand zijn immers belangrijk voor de gemeente Wassenaar. Daarom is in juli 2019 besloten om een accounthouder Strand aan te stellen die de contacten met de strandexploitanten onderhoudt. De accounthouder is in eerste instantie in gesprek gegaan met de ondernemers. Wat drijft hen? hoe zien zijn de ontwikkeling van de Wassenaarse Slag? En vooral: wat hebben zij nodig van de gemeente? Door deze gesprekken te voeren met open vizier is er weer vertrouwen ontstaan vanuit de ondernemer naar de gemeente. Simpel door te zeggen wat je doet en door te doen wat je zegt.

Ontwikkelingen De vraag vanuit de Wassenaarse Slag is om het aanzicht van het strand te verbeteren (zogenamde revitalisering). De gemeenteraad heeft dit omarmd en heeft (financiële) middelen beschikbaar gesteld.

Momenteel is er een civiel projectleider aangetrokken om e.e.a. in kaart te brengen. Zodra er een ontwerp is, wordt dit in een (Teams)overleg besproken met de strandexploitanten. Indien er voldoende commitment is, zal tot uitvoering worden overgegaan. Daarbij is het van belang om duidelijk te maken dat wij dit met elkaar willen realiseren en dat iedereen zich ervan bewust moet zijn dat niet aan alle wensen voldaan kan worden. Ook dit moet duidelijk gecommuniceerd worden.

Succesfactoren Doordat er één aanspreekpunt is voor de ondernemers van de Wassenaarse Slag, is het voor hen makkelijker om de gemeente te benaderen en samen te werken. De contactpersoon vanuit de gemeentelijke organisatie gaat intern in overleg met de andere afdelingen (openbaar gebied, verkeer, financiën etc.) om zo gezamenlijk de opgave tot een succes te maken. Er wordt echt van buiten naar binnen gewerkt. Gedurende het proces moeten alle betrokkenen van de opgave via de juiste communicatie op de hoogte worden gehouden. Dit om te voorkomen dat je zowel intern als extern achterstand in informatie oploopt.

De aanpak is geheel opgavegericht. Er is een opgave (revitalisering) die centraal staat en gezamenlijk voeren we die opgave uit. Wij willen niet vóór de ondernemers werken, maar mét en naast de ondernemers. Ook belangrijk: een opgave wordt pas afgesloten nadat het succes is gevierd en de evaluatie is voltooid. Zo houden we de relatie sterk en werken we steeds beter samen op opgaven te realiseren.

Praktijkvoorbeeld 2 Opgavegericht werken

Een "koninklijk" Wilhelminaplein

Uitgangssituatie Het Wilhelminaplein ligt in het hart van de wijk De Kieviet in Wassenaar. Dit plein was hard aan renovatie toe. De bewonersvereniging Park de Kieviet heeft de gemeente benaderd met de vraag

om het rosarium op het plein opnieuw in te richten. Door deze vraagstelling deed de kans zich voor om met de omwonenden gezamenlijk de opgave op te pakken.

Het bestaande rosarium dat 200 jaar oud was, lag op een zandgrond. Dat bleek niet de ideale ondergrond te zijn voor rozen. Daarom moest eerst de vraag beantwoord worden wat goede mogelijkheden en opties waren voor de grond. De gemeente heeft toen aangegeven dat zij de wijk De Kieviet in samenwerking met de omwonenden wil opknappen. De intentie was dat, na het realiseren, een deel van het onderhoud bij de omwonenden kwam te liggen.

Werkwijze In de wijk De Kieviet is een betrokken bewonersvereniging actief. De gemeente is in overleg gegaan met een groepje vertegenwoordigers van deze vereniging. Via hen werd de achterban meegenomen met de plannen. De suggesties/ideeën van de omwonenden zijn via deze vertegenwoordigers kenbaar gemaakt, waardoor er vervolgens tot een gezamenlijk ontwerp is gekomen.

Waar in eerste instantie alleen een uitvraag was voor het opknappen van het plein, heeft goede samenwerking geleid tot een pluk- en kruidentuin met een hoger kwaliteitsniveau van het openbaar groen in de wijk.

Succesfactoren Gedurende het traject is gebleken dat de wijkvereniging met vele originele ideeën kwam, waardoor de omwonenden enthousiast werden en meewerkten aan de verbetering van hun omgeving. Een voorbeeld van dit bewonersinitiatief is de plaatsing van de glossytheek op het plein en het planten van vele honderden bloembollen.

Het opknappen van het plein heeft er voor gezorgd dat er diverse groencommissies vanuit de wijk actief zijn om de uitstraling van het plein te behouden (goed eigenaarschap).

Ook hiervoor geldt dat de aanpak geheel opgavegericht is. Er is een opgave van buiten naar binnen gekomen (opknappvraag buurt) en vervolgens is er samengewerkt aan de uitvoering van het vraagstuk. De uitkomst stond van tevoren nog niet vast. De gemeente heeft niet voor de inwoners gedacht en uitgevoerd, maar mét hen om gezamenlijk de opgave te bereiken: het opknappen van het Wilhelminaplein voor nu en in de toekomst.

Leidende principes voor de nieuwe ambtelijke organisatie van de gemeente Wassenaar

Uit de missie van het inrichtingsplan en de input uit de eerste raadsessie over de kerntaken volgen de volgende zes leidende principes voor de inrichting van organisatie van de gemeente Wassenaar:

1. De organisatie wordt flexibel en wendbaar ingericht, centraal staat het opgavegericht werken (bijvoorbeeld door een hiërarchisch platte organisatiestructuur met minder managementlagen wat leidt tot minder beleid en meer uitvoering).
2. Er wordt ingezet op het ontwikkelen van de vaardigheid om goed te kunnen samenwerken. Dit geldt zowel voor interne als externe samenwerking.

3. Wij werken van buiten naar binnen; samenlevingsgericht, communicatief, stakeholder-managend en dienstverlenend voor en met inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers.
4. De nieuwe organisatie ontwikkelt zich na de start en is niet vanaf de eerste dag af.
5. Er wordt meer gebruik gemaakt van data en informatiemanagement. Hierdoor kan op basis van objectieve gegevens beleid worden aangescherpt. Bovendien heeft iedereen hetzelfde informatieniveau. Data kan worden ingezet ten aanzien van alle gemeentelijke processen, niet alleen assetmanagement openbare ruimte, contractmanagement, maar ook op het gebied van dienstverlening, afval, (jeugd)zorg, Wmo et cetera.
6. Er is sprake van langetermijndenken, veranderingen kunnen niet binnen een dag of een maand zijn doorgevoerd. Het is een proces van langere adem.

Mitigerende maatregelen

Het verlaten van de GR WODV-constructie en structuren biedt de mogelijkheid om beleids-, project- en besluitvormingsprocessen te herordenen. Een nieuwe start biedt kansen maar brengt ook risico's met zich mee die we zo goed mogelijk willen beheersen. Mitigerende maatregelen zijn in dit proces dan ook van belang. Zo wordt verder vorm en inhoud gegeven aan de lopende processen en werkwijze én interactie tussen college en ambtelijke organisatie. Op deze wijze komen we ook tot standaardisering en helderheid van processen, rollen en verantwoordelijkheden en waarbij iedere nieuwe medewerker (en externe-inhuur) in staat wordt gesteld om binnen de Wassenaarse context te kunnen opereren. En we blijven ons, in een veranderende samenleving, als nieuwe organisatie doorontwikkelen door samen te bouwen, leren en bij te stellen.

Het budgettaire kader voor de nieuwe organisatie dient passend te zijn binnen de huidige bijdrage aan de GR WODV d.w.z. structureel niet duurder dan €17 mln. In de verdere ontwikkeling kijken we als organisatie per taakveld ook naar: zelf doen, samen doen, uitbesteden of niet meer doen. Vanuit de verantwoordelijkheid voor het stellen van kaders en het ter beschikking stellen van budgetten wordt de gemeenteraad hier stap voor stap bij betrokken.

Het inrichten van een nieuwe – eigen - ambtelijke organisatie is een complexe operatie. Prioriteit wordt hierbij gegeven aan de vitaliteit binnen de organisatie, het onboardingprogramma van de nieuwe werknemers, arbeidsmarktcommunicatie en permanente recruitment ten behoeve van de nieuwe organisatie. Innovatief personeelsbeleid, waaronder E-opleidingen, vormt onderdeel van de verdere doorontwikkeling naar een professionele ambtelijke organisatie. Oftewel een moderne organisatie waar leuke mensen met plezier werken. Verder hebben we de ambitie om de ambtelijke organisatie door te ontwikkelen zodat we in de top 5 beste werkgevers in de categorie 'kleine gemeenten' komen te staan.

Financiën in relatie tot amendement 63

Op 15 december 2020 is het amendement 63 over 'het verlenen van toestemming tot uittreding van de Werkorganisatie Duivenvoorde', unaniem aangenomen. Het amendement beoogt in het raadsbesluit de middelen ter beschikking te stellen die voortvloeien uit het besluit tot uittreding. Dit laat onverlet dat er additionele incidentele lasten samenhangend met de opbouw van de nieuwe organisatie zullen zijn. Het amendement voorziet dat over verder ter beschikbaarstelling hiervan aan de raad onderbouwde voorstellen zal worden gedaan op basis van het inrichtingsplan voor de (opbouw van de) nieuwe organisatie. In de routekaart (zie ook bijlage) is voorzien dat in het proces ruimte ingebouwd is voor de zienswijze op deze raadpleegbrief en de raadpleegbrief over de hosting.

Het Raadsvoorstel over de begrotingswijziging, voor het beschikbaar stellen van aanvullend budget voor de opbouw wordt 30 maart 2021 besloten in het college van B en W en besproken tijdens de commissie Bestuur en Middelen van 20 april 2021 en behandeld tijdens de raadsvergadering van 18 mei 2021.

In de commissievergadering Bestuur en Middelen op 16 maart 2021 en de raadsvergadering op 30 maart 2021 vernemen wij graag uw wensen en-of bedenkingen bij de uitgangspunten voor de inrichting van de Wassenaarse ambtelijke organisatie.

Tot slot

In de beleidsbibliotheek in iBabs kunt alle achtergrondstukken en nota's terug vinden als naslagwerk. U kunt de Beleidsbibliotheek vinden via de map Persoonlijke Documenten in iBabs. Ook kunt u de map vinden door de QR-code van hiernaast te scannen.



Met vriendelijke groet,

Het college van burgemeester en wethouders,

drs. H.I.P. Oppatja,
gemeentesecretaris

drs. L.A. de Lange,
burgemeester

Deze brief is digitaal vastgesteld. Hierdoor staat er geen fysieke handtekening in de brief.