

Datum : 15 november 2022

Aan de raadsleden van de gemeente Gennep

Zaaknummer : 592210

Onderwerp : Raadsinformatiebrief stand van zaken organisatieontwikkeling

Beste leden van de raad,

Hierbij informeren wij u over de stand van zaken over de organisatieontwikkeling.

In juni dit jaar is in opdracht van het Management Team het eindrapport: 'Evaluatie organisatiewijziging 2018 Gemeente Gennep' opgeleverd. Doel van deze evaluatie was om inzichtelijk te maken wat de opbrengsten zijn van de organisatiewijziging in 2018 en welke van de destijds gestelde doelen nog niet zijn bereikt. Door middel van deze raadsinformatiebrief informeren wij u over de conclusies en aanbevelingen van het rapport. Verder geven we aan hoe de organisatie is meegenomen bij de evaluatie en vervolgens het gesprek hierover. Tenslotte geven we onze reactie op het rapport en vermelden we de vervolgstappen, die er worden gezet.

Korte terugblik

Voordat we ingaan op de bevindingen van de evaluatie, kijken we kort terug op de start van de organisatiewijziging in 2018. Aan de basis van de wijziging lag de wens om de organisatie meer extern te richten, met andere woorden: van buiten naar binnen werken. Vanuit die visie is in het rapport een aantal zogeheten ordeningsprincipes opgesteld (deze staan vermeld in bijlage 3 van het rapport).

Vanuit die ordeningsprincipes is gekozen voor een indeling van de organisatie in drie afdelingen: Omgeving, Inwoners en Bedrijfsvoering, waarbij deze laatste een intern ondersteunende afdeling is. De medewerkers organiseren het werk zelf binnen clusters. Dat past bij het ordeningsprincipe dat taken en verantwoordelijkheden zo laag mogelijk in de organisatie zijn belegd. Binnen een afdeling worden medewerkers door coördinatoren gecoacht op de organisatie van het werk. De afdelingsmanager zet de strategische lijnen uit en coacht de coördinatoren. De afdelingsmanagers en coördinatoren op hun beurt worden ondersteund door middel van een management development traject.

Bij de start van de organisatiewijziging is vastgelegd dat er na twee jaar in 2020 een evaluatie zou plaatsvinden. Door de coronapandemie kon die evaluatie pas worden uitgevoerd in 2022. Hieronder gaan we in op de resultaten ervan.



Vraagstelling conclusies en aanbevelingen

De evaluatie is uitgevoerd door een extern bureau. Voor het opstellen van het rapport heeft het bureau een aantal documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met medewerkers, de coördinatoren en de leden van het Management Team.

Voorafgaand aan het onderzoek is een hoofdvraag opgesteld, die vervolgens is opgedeeld in vijf deelvragen. De hoofdvraag luidt: 'Zijn de vooraf bepaalde doelstellingen behaald en wat is wenselijk en nodig voor het vervolg?' Voor de volledigheid noemen we hieronder ook de vijf deelvragen. De hierboven vermelde ordeningsprincipes uit 2018 komen hierin terug.

1. Zijn de rollen voor managers en coördinatoren aangepast en zo ja, zijn de verwachte resultaten bereikt?
2. Zijn taken en verantwoordelijkheden laag in de organisatie belegd?
3. Is het integraal werken en adviseren verder geprofessionaliseerd?
4. Zijn beleid en uitvoering samengebracht in dezelfde afdeling en kan daardoor gemakkelijker en slagvaardiger integraal worden gewerkt?
5. Zijn er afdelingen met gelijkwaardige span of control ontstaan?

In de Management Samenvatting van het rapport concluderen de opstellers in antwoord op de hoofdvraag dat de doelen van de organisatiewijziging in 2018 nog niet zijn behaald. Als achterliggende reden hiervoor voeren ze aan dat de organisatiewijziging weliswaar is bedacht en afgekondigd, maar niet voldoende in praktijk is gebracht. Verder geven ze aan dat door de coronamaatregelen twee jaar lang vanuit huis is gewerkt en dit het gezamenlijk beleven van de organisatieprincipes heeft gedwarsboomd. Als derde reden noemen ze het relatief grote verloop van het personeel. Bij de beantwoording van de vijf deelvragen scoort alleen de realisatie van drie gelijkwaardige afdelingen een voldoende.

De opstellers van het rapport doen vervolgens tien aanbevelingen. Deze hebben betrekking op de bedrijfsvoering, houding en gedrag van medewerkers en management, het monitoren en de communicatie met de medewerkers over de organisatiewijziging.

Reacties op evaluatie en vervolgstappen

Na de zomervakantie is het rapport besproken met de medewerkers. Medewerkers herkenden zich in de conclusies en hebben daarbij ook aangegeven waar prioriteiten zouden moeten liggen in de implementatie van de aanbevelingen. Daarmee ligt er een gedragen vertrekpunt voor de verdere aanpak van de organisatieontwikkeling.

Voor de gemeentesecretaris in haar rol als opdrachtgever van de organisatieontwikkeling leverde de tussenevaluatie niet alleen een gedragen agenda op voor het vervolgtraject. Maar deze agenda nodigt ook uit tot – en vraagt het ook dat het boegbeeld zich voor langere tijd verbindt aan deze agenda en actief aan de slag gaat met de implementatie van de



aanbevelingen. Dit alles afwegende heeft de gemeentesecretaris gemeend dat nu na tien jaar het moment gekomen is om het vervolg van de organisatieontwikkeling in handen te leggen van een nieuwe kartrekker.

Wij spreken onze grote waardering uit voor haar inzet en zullen een afscheid organiseren dat past bij haar vele verdiensten voor Gennep in de afgelopen tien jaar.

Voor ons ligt een stevig rapport, dat er niet omheen draait. Indachtig het gezegde: 'wrijving maakt glans' zien wij in het rapport juist een kans om de organisatieontwikkeling voortvarend door te zetten. Het is nu aan het Management Team om op basis van dit rapport samen met de medewerkers een plan van aanpak op te stellen. De rol van de medewerkers zien wij als intensief en bottom-up. Dit, om draagvlak en betrokkenheid te genereren.

Interim-gemeentesecretaris

Wij stellen de heer Ad de Kroon aan als interim-gemeentesecretaris. Afgelopen periode hebben gesprekken plaatsgevonden met achtereenvolgens MT, OR en college. De OR heeft positief geadviseerd over de aanstelling van de heer de Kroon.

De interim-gemeentesecretaris gaat vanaf 28 november 2022 tot aan de komende zomer aan de slag om het plan van aanpak op te stellen. Daarin komt een tijdpad met onderwerpen die als eerste moeten worden opgepakt. Samen met de organisatie zal de heer de Kroon werken aan de profielschets voor de nieuwe gemeentesecretaris.

Als college zullen we erop toezien dat bij de verdere doorontwikkeling naar verantwoordelijkheden laag in de organisatie er voldoende aandacht is voor het ambtelijk-bestuurlijke samenspel. Daarbij letten we ook nadrukkelijk op de politiek-bestuurlijke besluitvorming.

Wij vertrouwen erop u hiermee voldoende te hebben geïnformeerd.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Gennep,
De loco-secretaris,

Bob Nederveen

De burgemeester,

Hans Teunissen

Bijlage: rapport 'Evaluatie organisatiewijziging 2018 Gemeente Gennep'