

**B&W VOORSTEL**

Kenmerk: 20bw000335

Datum voorstel: 2 juli 2020	Onderwerp: Organisatievisie en koers Overbetuwe 2020
Voorstel portefeuillehouder: Instemmen met de organisatievisie en koers 2020 als leidraad voor de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie van Overbetuwe in de komende jaren	
Team/ behandelend ambtenaar: STAF / S. van Eldik-Giesbers	Status voorstel: openbaar
Portefeuillehouder: Burgemeester	Datum b&w-vergadering: 14 juli 2020
Doorgeleiding naar de raad: ja	Indien naar de raad: Ter kennisname
Betrokkenen bij voorstel extern: Hiemstra en de Vries	Betrokkenen bij voorstel intern: Managementteam, ondersteuningsgroep 'Aan de Slag' (70) collega's die hebben deelgenomen aan werksessies
Advies type voorronde raad:	TIC: Ja

Bijlagen voor B&W:

Organisatievisie en koers 2020 "Een organisatie om trots op te zijn" (20bij09025)

Bijlagen voor raad:

Organisatievisie en koers 2020 "Een organisatie om trots op te zijn" (20bij09025)

Collegevoorstel Organisatievisie en koers 2020 (20bw000335)



Voorstel

Instemmen met de organisatievisie en koers 2020 als leidraad voor de ontwikkeling van de gemeentelijke organisatie van Overbetuwe in de komende jaren.

Inleiding

Eind 2018 is de gemeente Overbetuwe ambtelijk en bestuurlijk tot de conclusie gekomen dat het noodzakelijk is om goed voorbereid te zijn op de ontwikkelingen die de komende jaren op de gemeente afkomen. Dit betreft enerzijds een uitbreiding van taken en diensten en anderzijds een veranderende rol van de gemeente in de samenleving. Waar moeten we ons op *richten*? Hoe moeten we onze organisatie dan *inrichten*? En wat is nodig om alle uitdagingen goed te *verrichten*? In 2019 zijn we onder het motto “Aan de Slag” met deze 3 vragen aan de slag gegaan. Sindsdien zijn stappen gezet op weg naar de organisatie die we willen zijn. Snel bleek dat het bestaande organisatiemodel een belemmering vormde in het realiseren van de gewenste ontwikkeling naar een toekomst bestendige organisatie. Daarom is een nieuw organisatiemodel ontworpen en is een nieuw management in positie gebracht. Reden om de resultaten die zijn bereikt sinds 2019 nu goed en in samenhang te borgen als leidraad voor de verdere implementatie van de gewenste ontwikkelingen. Daartoe is bijgevoegd document ‘Organisatievisie en koers 2020’ opgesteld. In dit stuk is op basis van het heden, het gewenste toekomstbeeld en de weg ernaar toe beschreven.

Met dit document geven we ook deels invulling aan de aanbevelingen van de rekenkamer in het recent verschenen rapport “Voorbij het opgave gericht werken”.

Aanpak

De gemeente Overbetuwe is in 2019 een organisatie ontwikkeltraject ingegaan, wat gezien wordt als een groeiproces van een aantal jaren. In dit traject zijn de lessons learned van eerdere organisatie ontwikkeltrajecten meegenomen. Bestuur en organisatie zijn actief betrokken geweest zowel bij de analyse van noodzakelijke verbeterpunten als de uitwerking ervan. Onder leiding van het bureau Hiemstra en de Vries (ook ingeschakeld bij de evaluatie van het Opgavegericht Werken) is vervolgens in werksessies met ongeveer 70 collega's in beeld gebracht wat de bovenliggende visie op de organisatie moet zijn. Hieruit kwamen de volgende vier rode draden: heldere richting, basis op orde, minder regels/meer kader en warme zakelijkheid. Deze hebben in paragraaf 3 van de visie een prominente rol gekregen.

Door het sinds januari gestarte managementteam zijn deze ‘rode draden’ verder uitgewerkt en is de visie en de koers om deze te bereiken “doorleefd”. Onderkennen we de visie en de koers, spreken we dezelfde taal, staan we voor een eenduidige implementatie. Samen met deze input en de resultaten van diverse onderzoeken en evaluaties is de organisatievisie en koers in bijgevoegd document beschreven. Graag hadden we dit resultaat weer terug gelegd in de organisatie, maar door de corona-crisis is dit niet mogelijk. Omwille van de voortgang van de organisatieontwikkeling en het feit dat vele medewerkers hebben meegedaan in de totstandkoming, stelt het MT voor om de visie en koers nu vast te stellen. Daarmee ronden we een belangrijke fase van de ontwikkeling van de organisatie af en bepalen we ambtelijk en bestuurlijk de voor de verdere implementatie relevante kaders en uitgangspunten.

Na de inrichting van de nieuwe structuur is hiermee de fase aangebroken van de ontwikkeling van de meer “zachte kanten”. De gewenste cultuurverandering. Met de koers wordt hieraan en aan de implementatie van de “harde kanten” richting gegeven.



Deze geven tevens de bouwstenen voor het implementatieplan, de domein- en teamplannen.

Koers en visie

De organisatievisie en koers 2020 heeft haar wortels in het recente verleden liggen en blikkt vooruit op de toekomst. De visie beschrijft de organisatie welke we willen zijn en wat we willen bereiken (wensbeeld). Met de koers geven we de weg er naar toe aan; welke activiteiten gaan we verrichten om daar te komen. Niet alles is op dit moment te voorzien, wellicht dat onderdelen later, met de kennis van dan, anders ingekleurd worden.

Doel en beoogd effect

Met de 'Organisatievisie en koers 2020' krijgen we duidelijkheid over waar we als organisatie voor staan en voor gaan. Het is de stip op de horizon waarop we ons richten en geeft in hoofdlijnen weer hoe we daar willen komen. Het geeft richting voor de komende jaren en vormt de basis waaraan we tussentijds toetsen hoe ver we zijn.

Argumenten

1.1. Het opstellen van een organisatievisie en koers vormt de leidraad voor de ontwikkeling van de organisatie de komende jaren

De organisatie had geen duidelijke actuele organisatievisie. Uit het Medewerkers Belevings Onderzoek (MBO) en andere onderzoeken kwam naar voren dat, na alle veranderingen in de recente jaren zoals de pilot Opgave gericht werken, nu nadrukkelijke behoefte bestaat aan een visie en koers om de komende jaren op voort te bouwen. Hiermee kunnen we een gedegen fundament bouwen (de basis op orde) om de toekomstige uitdagingen aan te kunnen. Het document vormt daarmee als het ware de kapstok waaraan alle deelaspecten van de organisatieontwikkeling is opgehangen. Daarmee wordt het grote verband en de onderlinge samenhang inzichtelijk en vormt het de komende jaren een leidraad voor de verdere ontwikkeling van de organisatie op alle deelgebieden.

Aan deze kapstok hangen (d.m.v. verwijzingen of linkjes) reeds uitgewerkte documenten zoals bijvoorbeeld over de wijze van samenwerken tussen college en organisatie, een heldere structuur met duidelijke verdeling van rollen en verantwoordelijkheden.

1.2 Rekenkamer rapport "Voorbij het opgavegericht werken?"

Terwijl de organisatieontwikkeling nog in volle gang is, heeft de rekenkamer recent een onderzoek ingesteld naar de wijze waarop het nieuwe organisatiemodel leidt tot verbeteringen ten opzichte van het oude organisatiemodel? En hoe in de (bestuurlijke) monitoring is voorzien? Uit de conclusies blijkt dat het nieuwe organisatiemodel helder is en de sturing zal versterken. Aangezien de organisatieontwikkeling gedurende het onderzoek voort ging, is met het nu voorliggende visie document reeds uitvoering gegeven aan een deel van de aanbeveling van de rekenkamer. Zoals reeds in uw bestuurlijke reactie op het rapport verwoord, passen de overige aanbevelingen in grote lijnen binnen de voorgenomen uitwerking van deze visie de komende jaren.

Kanttelingen en risico's

2.1 Van zeggen naar doen



Na het richten en inrichten van de organisatie komt het nu aan op het “doen” (verrichten). Met een goed fundament heb je nog geen huis. De verdere afbouw en inrichting bepalen het eindresultaat. Alleen als zowel het (deels) nieuwe management als het bestuur investeren in de medewerkers en hen ruimte geeft om te leren kan de gemeente Overbetuwe de gewenste ontwikkeling door maken. Voor de sturing op deze ontwikkeling is het gewenst dat het nieuwe management bouwt aan een goed team en aan een eenduidige aansturing van de organisatie. Daartoe zal een management development traject worden opgestart. Ondanks vele inhoudelijke en financiële uitdagingen is het daarbij de kunst om continu tijd en middelen vrij te maken om de organisatie de gewenste ontwikkelingen te laten door maken.

Financiën

De gemeenteraad heeft reeds in de begroting 2020 structureel middelen vrij gemaakt voor de bekostiging van de nieuwe organisatiestructuur. Tevens is een budget voor 3 jaar vrijgemaakt om de ontwikkeling van de organisatie te kunnen ondersteunen.

Vervolg

Planning en communicatie

De organisatievisie is met dit advies ter kennisname aan de OR gestuurd. De OR heeft eerder al advies gegeven over de formele wijziging van de structuur. Met de OR wordt in een art. 24 overleg de organisatievisie en koers verder besproken. Nadat het college dit document heeft vastgesteld, wordt de organisatie geïnformeerd via NIVO. Momenteel wordt de inhoud ook nog vertaald naar een handzame Infographic.

Uiteraard zal nadat het weer mogelijk is na corona het thema continu onderwerp van gesprek blijven binnen de teams. Immers samen maken we een vertaling van deze visie en koers naar een concreet implementatieplannen op concern niveau en per team. Deze worden jaarlijks geactualiseerd (zie klaverblad blz. 10 van de visie).

De gemeenteraad zal 25 augustus over de ontwikkelingen van het afgelopen jaar worden bijgepraat. Ook de komende jaren stellen we voor de raad op deze wijze mee te nemen in de ontwikkelingen

Participatie

Bij de totstandkoming van het visiedocument hebben zo'n 70 medewerkers direct input gegeven. In het gehele proces van organisatie ontwikkeling zijn medewerkers op diverse wijzen en tijdstippen geïnformeerd (NIVO, theater bijeenkomsten en via team overleggen). Veel medewerkers hebben gevolg gegeven aan de oproep om in de diverse deel thema's actief mee te denken en te doen in de uitwerking ervan.

Evaluatie

Tussentijds wordt via de P&C cyclus over de voortgang gerapporteerd. Eenmaal per jaar zal het MT terug blikken op de uitvoering van de organisatievisie en koers en de resultaten daarvan waar nodig verwerken in de plannen voor het komende jaar. Het regelmatig blijven uitvoeren van een MBO geeft ook een goed beeld over de voortgang. Bij de vaststelling van de organisatiestructuur is bepaald dat de nieuwe structuur die per 1 januari 2020 is ingevoerd na 3 jaar zal worden geëvalueerd. Een goed moment om dat te verbreden tot de gehele organisatie ontwikkeling en terug kijken naar de mate waarin we erin geslaagd zijn in het realiseren van de visie zoals nu in 2020 is vastgelegd.

