

ADVIESNOTA COLLEGE VAN BURGEMEESTER EN WETHOUDERS GEMEENTE TWENTERAND

TER BESLUITVORMING

Onderwerp:

Organisatieontwikkeling

BESLISPUNTEN

- 1 In te stemmen met de fasering en aanpak van de organisatieontwikkeling om te komen tot een heldere inrichting van de organisatie die in staat is de wettelijke taken uit te voeren en wendbaar en flexibel antwoord te geven op (grote en complexe) vraagstukken en opgaven in de samenleving inclusief de juiste (management)sturing daarop.
- 2 Het CT als managementlaag en gremium per 1 september 2023 op te heffen.
- 3 De gemeentesecretaris/algemeen directeur het mandaat te geven om nader invulling te geven aan de geschetste organisatieontwikkeling
- 4 Het raadspresidium wordt via een brief en mondeling geïnformeerd door de gemeentesecretaris/algemeen directeur. In het 3e of 4e kwartaal van 2023 volgt, nadat de organisatie inrichting helder is, een collegeadvies en raadsbesluit waarin de toelichting op het proces, om de beoogde doelstellingen die leidend zijn voor de inrichting, is opgenomen. In dat advies en besluit wordt ook de vraag voor de eventueel noodzakelijke extra structurele en tijdelijke formatie en middelen opgenomen voor zover de huidige loonsom en andere budgetten daarin niet kunnen voorzien.
- 5 Bij het vaststellen van de jaarrekening zal aan de raad worden voorgesteld om het voordelig saldo op personele kosten (salarissen en flexibele schil) van € 1.750.000 te storten in een nieuw te vormen bestemmingsreserve Personeel. Voorgesteld wordt deze reserve te bestemmen voor extra inhuur in 2023 en voor het in gang zetten van de organisatieontwikkeling en mogelijke frictiekosten. Deze middelen kunnen niet eerder besteed worden, dan dat de raad hierover een positief besluit heeft genomen op 11 juli a.s.
- 6 De OR wordt om advies gevraagd.

INLEIDING

In de collegevergadering van dinsdag 17 januari 2023 is de noodzakelijke organisatieontwikkeling besproken en is besloten om de aan de slag te gaan met de ontwikkeling van de inrichting van de organisatie, zodat deze wendbaar, flexibel en ondersteunend is aan alle (wettelijke) taken en opgaven die voorliggen. Tot 1 september 2023 blijft het CT in de huidige vorm functioneren. De bedoeling is dat per 1 september wordt het Concernmanagementteam (CT) als managementlaag en gremium in de organisatie formeel wordt opgeheven en vervangen door een nieuwe sturingsvorm. De concrete invulling van deze sturingsvorm zal in fase 0, 1 en 2 nader vorm moeten krijgen in afstemming (co creatie) met de medewerkers van de organisatie.

Het proces gericht op bestuurlijke besluitvorming wordt opgedeeld in 3 onderdelen:

- Fase 0 en 1: Verkenning en voorbereiding/Klankborden, ophalen en schetsen (maart t/m juni 2023)
- Fase 2 en 3: Ontwerpen en richten/Inrichten (juli t/m december 2023)
- Fase 4 en 5: Verrichten en ontwikkelen/doorontwikkelen robuuste en wendbare organisatie (2024 en verder)

Voor de sturings-, ontwerp- en inrichtingsprincipes wordt o.a. gebruik gemaakt van:

- De houtskoolschets "Twenterand ontwikkelt door"
- De bevindingen van de gemeentesecretaris/algemeen directeur over van de organisatie
- Het coalitieakkoord en collegeprogramma; hierin zijn de politieke ambities en wensen beschreven en worden prioriteiten gesteld. In het coalitieakkoord staat vermeld dat de organisatie de

komende tijd blijft inzetten op een cultuur van voortdurend 'leren en verbeteren' en dat dat ook vraagt om een kritische blik op de manier waarop zaken nu zijn georganiseerd en hoe daarop gestuurd wordt.

- De uitkomsten van het werkbelevingsonderzoek; de uitkomsten van bepaalde thema's zijn belangrijk en helpend voor afwegingen m.b.t. de sturings-, ontwerp- en inrichtingsprincipes
- Gesprekken met het college c.q. de collegeleden.

In de context waarin de gemeentelijke organisatie functioneert zijn veel ontwikkelingen gaande die van invloed zijn op het functioneren van de organisatie. Er is sprake van een bestuurlijke omwenteling; van een verzorgingsstaat naar een participatiesamenleving. En er vindt een verschuiving plaats waarbij de verantwoordelijkheid voor de uitvoering van publieke taken steeds meer naar gemeenten worden verlegd.

De toenemende complexiteit in de samenleving maakt dat er bij (maatschappelijke) opgaven een toenemend aantal spelers/betrokkenen bestaat. Dat betekent dat we met meer disciplines en teams binnen én buiten samen aan opgaven moeten werken. De veranderingen vragen ook om een andere manier van kijken en werken alsmede om andere sturing en gedrag. Om die reden worden de medewerkers meegenomen in de ontwikkelingen en worden zij in de gelegenheid gesteld een bijdrage te leveren aan de beoogde doelen van de organisatieontwikkeling. In fase 2 en 3 nemen we hier ruim de tijd voor.

Het kunnen verwezenlijken van organisatieontwikkeling, vorm en inhoud geven aan leren en verbeteren, vraagt ook om inzet van financiële middelen. Dit voorstel bevat het in gang zetten van en vorm en inhoud geven aan de doelstellingen van organisatieontwikkeling en dekking voor investeringen in het proces van organisatieontwikkeling en mogelijke fricties in het proces. Zodra de inrichting en noodzakelijke sturing helder is volgt in Q3 of Q4 van 2023 een aanvullend advies waarin de evt. noodzakelijke formatieuitbreiding, als de loonsom daarvoor niet toereikend is, ter besluitvorming wordt voorgelegd. In Q3 of Q4 van 2024 volgt een evaluatie m.b.t. de voortgang van de organisatieontwikkeling.

BEOOGD EFFECT

Doelstellingen van de organisatieontwikkelingen zijn o.a.

- Een benaderbaar, laagdrempelig en daadkrachtig bestuur dat ambtelijk goed ondersteund wordt om te kunnen besturen
- De wendbaarheid van de organisatie verhogen om sneller in te kunnen spelen op veranderingen in de samenleving
- De organisatie werkt vraaggericht en is onderdeel van de samenleving
- Vakmanschap, eigenaarschap, persoonlijk leiderschap en professionaliteit zijn de basis van elke medewerker
- Korte lijnen, heldere rollen, een heldere inrichting van de organisatie, zowel voor het reguliere werk als voor de strategische opgaven
- Integraal werken, gericht op samenwerken, oplossingsgericht denken
- (een platte en wendbare organisatiestructuur/inrichting)

Doel is om de noodzakelijke maatregelen te treffen om vorm te kunnen geven aan de noodzakelijke organisatieontwikkeling naar een organisatie die wendbaar en flexibel is om antwoord te geven op de vraagstukken en opgaven in de samenleving met medewerkers die zich voortdurend blijven ontwikkelen en prettig kunnen functioneren. Dit sluit primair aan bij de doelenboom bedrijfsvoering: de medewerkers zijn in staat te doen wat de organisatie vraagt.

ARGUMENTEN

1. Er is noodzaak voor een ontwikkeling naar een flexibele wendbare organisatie en er zijn middelen nodig om vorm en inhoud te geven aan de organisatieontwikkeling.
Een goed functionerende gemeentelijke organisatie is van groot belang om de wettelijke taken uit te voeren, resultaten te bereiken in de samenleving, een goede dienstverlening te verzorgen en om de lokale democratie te ondersteunen. De doorontwikkeling van de organisatie is daarbij nadrukkelijk van belang. De organisatie moet zich immers voortdurend blijven ontwikkelen en daarvoor in structurele inzet noodzakelijk.
2. Om een flexibele en wendbare organisatie te zijn is er meer aandacht nodig voor focus, resultaten en ontwikkeling van medewerkers en teams.
Een wendbare organisatie vraagt om acties en interventies om het wendbaar werken te implementeren en om het vormgeven en borgen van leiderschap of leiderschapsontwikkeling waarbij aandacht voor prioritering en de ontwikkeling van de medewerker en teams hoofdzak is.

KANTTEKENINGEN

1. Niet alle vraagstukken worden hiermee opgelost.
Niet alle vraagstukken worden hiermee direct opgelost, organisatieontwikkeling vraagt tijd en aandacht. Tzt kan bij vervulling van functies/rollen de arbeidsmarktkrapte een rol spelen.
Dat kan betekenen dat er dan geprioriteerd moet worden.

UITVOERING

- Voor de transitiefase wordt externe hulp ingezet van een externe programmamanager organisatieontwikkeling en omdat er voortdurend gewerkt blijft worden aan de organisatieontwikkeling is structureel 1 fte noodzakelijk voor de inzet van een (interne) strategisch adviseur organisatieontwikkeling, deze is inmiddels aan de slag. Daarnaast ontstaan er mogelijke fricties (en kosten) in het proces.
- Er wordt uitgewerkt hoe de (ondersteuning van de) directie moet worden ingericht waarbij leidend is dat de gemeentesecretaris/algemeen directeur verantwoordelijk is voor het bestuurlijke deel.
- In het 3e of 4e kwartaal van 2023 volgt, nadat de organisatie inrichting helder is, een collegeadvies en raadsbesluit waarin de toelichting op het proces, om de beoogde doelstellingen die leidend zijn voor de inrichting, is opgenomen. In dat advies wordt ook de vraag voor de eventueel noodzakelijke structurele middelen opgenomen als de loonsom of andere budgetten daarvoor niet toereikend zijn. Uiteraard wordt ook onderzocht of andere functies/rollen (deels) niet meer noodzakelijk of helpend zijn. Na accordering kan de plaatsingsprocedure voor de leidinggevenden volgen (er zal zoveel mogelijk worden aangesloten bij kennis, vaardigheden, drijfveren en motieven en/of de ontwikkelbaarheid daarop). Voor niet vervulde functies/rollen wordt daarna eerst intern naar schuivingsmogelijkheden gekeken en wanneer daar nog fricties zijn wordt een wervings- en selectieprocedure opgestart voor vaste en/of tijdelijke functies.

FINANCIËN

Bij het vaststellen van de jaarrekening zal aan de raad worden voorgesteld om het voordelig saldo op personele kosten (salarissen en flexibele schil) van € 1.750.000 te storten in een nieuw te vormen bestemmingsreserve Personeel. Voorgesteld wordt deze reserve te bestemmen voor extra inhuur in 2023 en voor het in gang zetten van de organisatieontwikkeling en mogelijke frictiekosten. Deze middelen kunnen niet eerder besteed worden, dan dat de raad hierover een positief besluit heeft genomen op 11 juli a.s. In Q3 of Q4 zal de organisatie inrichting verder uitgewerkt zijn en wordt het college en de raad meegenomen in het proces en de eventuele financiële investeringen i.v.m. o.a. de inrichting van de directie, (team)sturing, opleidingsprogramma etc. als de begrote middelen daarvoor niet toereikend zijn.

COMMUNICATIE

De OR wordt actief geïnformeerd en betrokken in het proces. .

PORTEFEUILLE

Personeel en organisatie