

Van	Het college van burgemeester en wethouders
Aan	De gemeenteraad
Datum B&W vergadering	9 februari 2016
Zaaknummer	11598
Vertrouwelijkheid	Openbaar
Portefeuillehouder	De heer J. Franx, wethouder
Onderwerp	Organisatieontwikkeling

1. Kennisnemen van

De Kadernota Organisatieontwikkeling Gooise Meren.

2. Inleiding

Inwoners zetten zich in voor de publieke zaak, in hun eigen buurt, in verenigingen of als vrijwilliger in de samenleving. De gemeente moet dat als uitgangspunt nemen en inwoners de ruimte geven. Dit vraagt een andere houding van de gemeente en de mensen die er werken. De gemeente moet zich niet langer afvragen wanneer en in welke mate ze invloed van inwoners toestaat, maar wat zij kan doen om inwoners maximaal de ruimte te geven. Om goed aan te sluiten bij de veranderende rol van de gemeente en om de ambities van de gemeente Gooise Meren te realiseren, is de Kadernota Organisatieontwikkeling opgesteld.

Hoewel beslissingen over de ambtelijke organisatie een bevoegdheid zijn van het college, vinden wij het van belang u te betrekken bij het proces van organisatieontwikkeling en u inzicht te geven in de specifieke stappen die hiervoor de komende periode worden gezet.

3. Kernboodschap

3.1 ontwikkeling van de organisatie noodzakelijk voor gemeente Gooise Meren

Met de vastgestelde visie op de nieuwe gemeente Gooise Meren en het Coalitieakkoord 'Verbonden in verscheidenheid' is de organisatie een stevige opdracht gegeven. Om dit alles waar te kunnen maken, moet de organisatie dingen anders gaan doen en heeft de organisatie nieuwe manieren van denken en doen nodig om de ambities van de gemeente Gooise Meren te verwezenlijken. In de bijgevoegde nota worden de kaders geschetst voor de beoogde verandering van de gemeentelijke organisatie.

3.2 de kadernota is geen plan voor alles

De kadernota is geen plan voor allerlei ontwikkelingen, die in de organisatie spelen. De kadernota vormt de paraplu, waar deze ontwikkelingen in samenhang een bijdrage aan leveren. Zo kennen de projecten 'doorontwikkeling van het zaakgericht werken', 'ombuigingsoperatie', 'verbetering huisvesting' en 'uitwerking visie burgerparticipatie' een eigen traject, maar de uitvoering gebeurt wel in nauwe samenhang met het organisatieontwikkelplan.

4. Consequenties

De kadernota geeft de koers aan voor de ontwikkeling van de organisatie. Die koers zorgt ervoor dat hoofdpoddrachten voor de gemeentelijke organisatie worden bereikt, te weten:

- de organisatie is een netwerkorganisatie, die slank, slagvaardig en flexibel is;
- de organisatie staat in verbinding met de samenleving: de participerende organisatie;
- de organisatie zorgt voor een gezonde, stabiele financiële basis om de samenleving te ondersteunen.

5. Communicatie

Wij zullen u in de P&C documenten blijvend informeren over de voortgang van de organisatieontwikkeling Gooise Meren.

6. Vervolg

De uitvoering van de kadernota wordt door het directieteam, het managementteam en de medewerkers ter hand worden genomen. Ook de ondernemingsraad zal bij de nadere uitwerking worden betrokken.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van Gooise Meren,

D.J. van Huizen
Gemeentesecretaris

Mevrouw A. van Vliet-Kuiper
Burgemeester



KADERNOTA ORGANISATIEONTWIKKELING GOOISE MEREN

'SAMEN WERKEN IN EEN VERANDERENDE SAMENLEVING'

Inhoudsopgave

1.	Inleiding.....	3
2.	Kadernota Organisatieontwikkeling.....	3
3.	Hoofdopdrachten ambtelijke organisatie.....	3
	3.1 Eindbeeld organisatie Gooise Meren.....	4
	3.2 Netwerkorganisatie.....	4
	3.3 Participerende organisatie.....	5
	3.4 Financieel gezonde organisatie.....	5
4.	Doorbraken, doelen en activiteiten.....	5
5.	Uitvoering.....	13
6.	Financiën.....	13

1. Inleiding

Met de vastgestelde Visie¹ op de nieuwe gemeente Gooise Meren en het Coalitieakkoord 'Verbonden in verscheidenheid' is ons als ambtelijke organisatie een stevige opdracht gegeven. Het zijn ambitieuze documenten in een spannende tijd. Gooise Meren staat de komende jaren voor grote opgaven, er liggen grote kansen. Samen werken aan Gooise Meren is een eervolle, maar zeker geen eenvoudige opgave. Om dit alles waar te kunnen maken, moeten we dingen als organisatie anders gaan doen. We hebben fundamenteel nieuwe manieren van denken en doen nodig om de ambities van de gemeente Gooise Meren te verwezenlijken. Dit vraagt om het bouwen van een nieuwe organisatie.

2. Kadernota Organisatieontwikkeling

Voor u ligt een Kadernota Organisatieontwikkeling Gooise Meren. Deze kadernota maakt onze opgaven inzichtelijk bij het realiseren van de ambities van Gooise Meren en geeft richting aan de wijze waarop de ambtelijke organisatie het werk wil doen. Het bevat een concreet beeld van de borging van de participerende organisatie, het proces richting een netwerkorganisatie en de stappen in het op orde krijgen van de financiën van de gemeente. De kadernota vormt de basis voor zowel de dialoog met de ambtelijke organisatie over hun bijdrage aan de ontwikkeling van de organisatie als de contractering met het nieuwe bestuur op inzet en prioriteiten. Het betreft geen volledig uitgewerkt plan, maar enkel de kaders. Na de besluitvorming door het college van Burgemeester en Wethouders en de kennisneming door de gemeenteraad van Gooise Meren zal de uitvoering door het directieteam, managementteam en de medewerkers ter hand worden genomen. De kadernota is nadrukkelijk geen plan voor allerlei ontwikkelingen, die in de organisatie spelen (bijvoorbeeld de doorontwikkeling van het zaakgericht werken, de ombuigingsoperatie of de verbetering van de huisvesting). De kadernota vormt wel de paraplu, waar al deze ontwikkelingen in samenhang een bijdrage aan leveren. De genoemde voorbeelden kennen een eigen traject, maar de uitvoering gebeurt wel in nauwe samenhang met het organisatieontwikkelplan.

3. Hoofdopdrachten ambtelijke organisatie

In de voorbereiding op de fusie naar een nieuwe gemeente Gooise Meren hebben de drie gemeenteraden van Naarden, Muiden en Bussum de Visie en de hieraan ontleende Bestuursfilosofie² vastgesteld op basis waarvan vorm gegeven kan worden aan het gemeentelijk beleid. De Visie, missie en hoofdopdrachten vormen de ambities voor de nieuwe gemeente Gooise Meren. Deze zijn de leidraad voor de inrichting van de nieuwe organisatie en met de door de Stuurgroep Fusie vastgestelde Managementfilosofie en hoofdstructuur³ en de resultaten van de driedaagse MT conferentie in november 2015 de basis voor deze kadernota.

¹ De Visie laat zich in de kern als volgt schetsen. Gooise Meren is een gemeente met een aantrekkelijke woonomgeving en een hoog voorzieningenniveau. De identiteit en eigenheid van de kernen Bussum, Muiden, Muiderberg en Naarden blijven behouden. Gooise Meren zet structureel in op duurzaamheid. Inwoners, ondernemers en anderen worden nauw betrokken bij het gemeentelijke beleid en dragen ook zelf verantwoordelijkheid voor hun leefomgeving en voor elkaar.

² De Bestuursfilosofie beschrijft de wijze waarop het bestuur bestuurt en de organisatie ondersteunt om de visie te realiseren. Het geeft de richting aan voor de wijze waarop de gemeenteraad, college en organisatie hun werk doen.

³ In de Managementfilosofie en hoofdstructuur zijn uitgangspunten gedefinieerd die gelden voor het aansturen en managen van de organisatie en de medewerkers. De managementfilosofie is toekomstbestendig en biedt de context waarbinnen de ambtelijke organisatie zich zal ontwikkelen.

3.1 Eindbeeld organisatie Gooise Meren

We rekenen op de kracht en de wil van de bewoners om samen te werken aan de samenleving Gooise Meren. We werken van 'buiten naar binnen' en streven 'open innovatie' na. We kijken naar de behoefte in de samenleving en bepalen vervolgens of en welke rol we daarin moeten spelen. De inwoners bedrijven, instellingen en andere partners krijgen een grote rol bij 'hoe' we deze doelstellingen willen en kunnen bereiken en 'wat' we daarvoor gaan doen. Afhankelijk van de opgave die op ons afkomt, beoordelen we wie dit het beste kan oppakken. Dat kan de overheid zijn, maar net zo goed een woningcorporatie, een zorginstelling, het bedrijfsleven, of betrokken inwoners zelf. Uitgangspunt daarbij is dingen mogelijk maken, terugbrengen van (onnodige) bureaucratie of administratieve lasten. Uiteraard met oog voor het publiek belang. Deze manier van werken vraagt ook om een andere gemeentelijke organisatie. Een organisatie die kleiner⁴, maar zeker flexibeler en doelgerichter is. Een organisatie, die niet meer alles oppakt, maar goed kijkt naar rol en toegevoegde waarde. En die doel- en resultaatgericht samenwerkt met mede-overheden.

Gelet op het eindbeeld zien we de volgende drie hoofdopdrachten voor de ontwikkeling van de organisatie:

- We zijn een netwerkorganisatie, die slank, slagvaardig en flexibel is;
- We zijn een organisatie, die in verbinding staat met de samenleving: de participerende organisatie;
- We zijn een organisatie, die zorgt voor een gezonde, stabiele financiële basis om de samenleving te ondersteunen.

3.2 Netwerkorganisatie

De toekomst is een slanke, slagvaardige, flexibele en wendbare organisatie. Een organisatie waarbij we zoveel mogelijk werken met een kleine kern en een flexibele schil. Zodat de gemeente Gooise Meren krachtig en slagvaardig kan opereren en mee kan bewegen met ontwikkelingen in de samenleving. De opgave is om van een vraaggestuurd directiemodel⁵ toe te groeien naar een netwerkorganisatie, waarin in een veelheid van (wisselende) samenwerkingsverbanden wordt geopereerd en waarbij de rol van de gemeente ook steeds een ander kan zijn. Soms zal de gemeente een belangrijke maar bescheiden rol spelen als lokale overheid en louter initiatieven van inwoners en ondernemers verbinden, of zich beperken tot het ter beschikking stellen van kennis en kunde aan inwoners of maatschappelijke organisaties. Voor andere taken wil de gemeente samenwerking zoeken met andere gemeenten om in regionaal verband effectiever te opereren. Om de belangen op het gebied van economie, vervoer, behoud van natuur etc. te dienen, wil de gemeente Gooise Meren in samenwerkingsverbanden opereren. Daartoe wil zij soms het voortouw nemen en soms een volgende rol hebben. In weer andere gevallen wil de gemeente zich opstellen als een strategisch partner van maatschappelijke organisaties, (innovatieve) ondernemers, belangenverenigingen en (georganiseerde) inwoners. De rode draad is dat het functioneren in diverse netwerken flexibiliteit van de organisatie vraagt en de bereidheid kennis en kunde beschikbaar te stellen, waar dit niet louter de gemeente, maar ook het netwerk dient.

⁴ De fusie heeft al geleid tot inkrimping van de ambtelijke organisatie (circa 50fte)

⁵ Vraaggestuurd directiemodel is een tijdelijk organisatie-model. Dit model combineert de voordelen van het verticaal werken in de lijnorganisatie met het horizontaal werken in programma's, projecten, processen of samenwerkingsverbanden die de eigen organisatie overstijgen. In deze organisatievorm bepaalt het vraagstuk hoe het wordt georganiseerd.

3.3 Participerende organisatie

De samenleving verandert van een verzorgingsstaat naar een samenleving waarin van inwoners meer regie, verantwoordelijkheid en initiatief in de samenleving wordt verwacht. Tegelijkertijd is de gemeente sinds 2015 verantwoordelijk voor nagenoeg alle individuele voorzieningen rondom werk, inkomen, maatschappelijke ondersteuning, jeugd- en gezinshulp. Hiervoor zijn echter steeds minder middelen beschikbaar en wordt op deze vlakken van inwoners zelf meer verwacht. Meer regie en verantwoordelijkheid betekent ook dat inwoners meer invloed willen op wat er in hun eigen gemeente gebeurt. Dit loopt van meer inspraak tot meer initiatieven. De gemeenschappelijk factor is 'verbinden'. De gemeente zal oog moeten hebben voor de verbanden waarbinnen inwoners functioneren, omdat deze de ondersteuning kunnen bieden bij het (zoveel mogelijk) zelfstandig wonen, werken en recreëren in Gooise Meren. Netwerken van (actieve) inwoners dragen er ook aan bij dat inwoners meer succesvol zijn in hun initiatieven en hun belangen bij derden beter kunnen behartigen. Daarbij geldt dat verbondenheid eraan bijdraagt dat inwoners gezamenlijk belangen makkelijker zelf dienen en realiseren (veiligheid van de buurt, groen in de straat, delen van gereedschappen, organisatie van zorg en burenhulp). De gemeente kan een belangrijke rol hebben bij het stimuleren en faciliteren van allerlei verbanden en initiatieven. Deze verandering betekent andere rollen voor het gemeentebestuur en de ambtelijke organisatie: veel minder een bepalende, probleemoplossende en verzorgende rol, veel meer een faciliterende, regisserende, co-creërende rol. Samengevat: van 'zorgen voor..' naar 'zorgen dat..'

3.4 Financieel gezonde organisatie

De gemeente Gooise Meren moet slimmer met de beschikbare financiële middelen omgaan. Het is belangrijk om de begroting duurzaam gezond te houden. Voor de ambtelijke organisatie betekent dit een continue opdracht om besparingen te realiseren door efficiëntie verbeteringen. Financieel gezond zijn betekent ook kostenbewustzijn en een voortdurend monitoren van de relatie tussen resultaten en inspanningen.

4. Doorbraken, doelen en activiteiten

Om de hoofdopdrachten van de gemeentelijke organisatie te bereiken, schetsen we hier de noodzakelijke lange termijn doorbraken, doelen en activiteiten in 2016 en verder aan de hand van een doelenboom. Deze doorbraken, doelen en activiteiten zijn het resultaat van de driedaagse MT conferentie. Tijdens deze bijeenkomsten is door het DT en MT gewerkt aan een gezamenlijke koers voor de ontwikkeling van de organisatie. Hiertoe is een aantal thema's (zoals 'de lerende organisatie', 'de visie in de praktijk', 'partner voor college en raad', 'continue verbeteren', 'iedereen aangehaakt' en 'cultuurwaarden') concreet uitgewerkt in doelen en acties.

Netwerkorganisatie

Doorbraak 1

Doelen

Acties

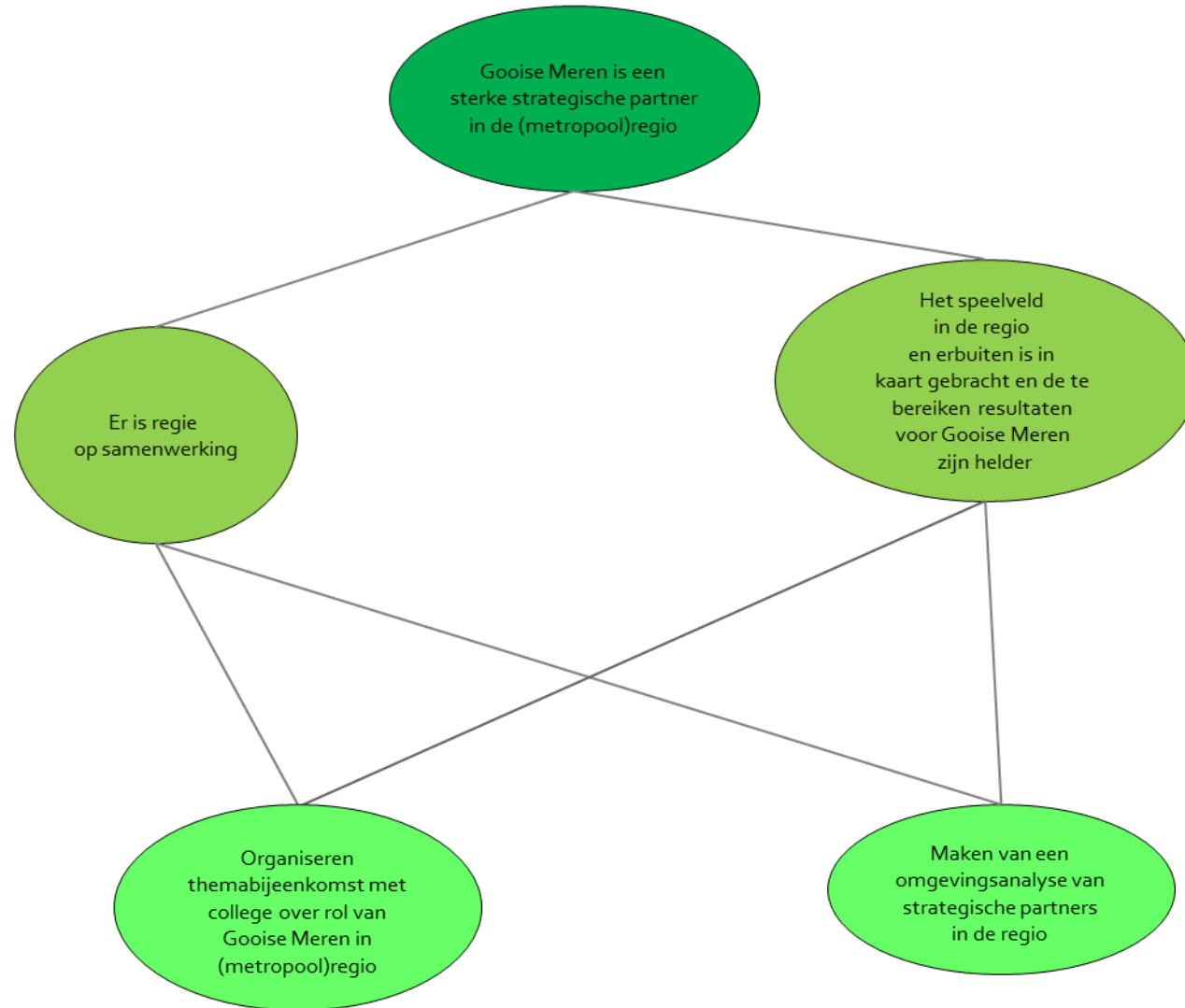


Netwerkorganisatie

Doorbraak 2

Doelen

Acties



Netwerkorganisatie

Doorbraak 3

Gooise Meren is een flexibele en wendbare organisatie die inspelt op initiatieven vanuit én trends in de veranderende samenleving

Doelen

De gemeentelijke organisatie is toegerust om effectief te sturen op unieke opgaven, die in een project of programma worden uitgevoerd

Het Organisatie Ontwikkelplan Gooise Meren geeft richting aan de benodigde competenties, kennis en kunde

Acties

Faciliteren en ontwikkelen van het projectmatig, programmatisch en procesmatig werken

Het maken van uitvoeringsplannen op concernniveau en afdelingsniveau (ruimte voor maatwerk) en in projecten

Participerende organisatie

Doorbraak 4

Gooise Meren is een lerende organisatie

Doelen

Naar een andere verhouding tussen leiding en medewerker: afbreken controlemechanismen en institutionaliseren vertrouwensprincipe door ruimte te geven en te nemen met aandacht voor medewerkers die willen én kunnen

Medewerkers zijn zich bewust van en hebben inzicht in eigen leer- en ontwikkelmogelijkheden

Leidinggevenden zijn stimulerende, faciliterende en uitdagende enthousiasmerende leiders die weten hoe hij/zij medewerkers en resultaten verbindt

Leidinggevenden hebben een goed beeld van de noodzakelijke ondersteuning/ coaching van medewerkers / ontmanagen en coachroltraining (leidinggevenden)

Stimuleren van leren op de werkvloer

Acties

Communiceren over kaders de "nieuwe" manier van werken vanuit het management: iedere medewerker weet wat dit betekent voor hem of haar

Geven van eigen verantwoordelijkheid en regelruimte aan medewerkers.

Formuleren van eigen resultaten door medewerker, afgeleide van eigen bijdrage aan het gezamenlijke verhaal (appel op talent en eigenaarschap)

Organiseren van het Management Development traject

Het waarderen van behaalde resultaten, op verschillende manieren, op individueel en/of groepsniveau

Duidelijk maken van afdelingsdoelstellingen / opdrachten tussen leidinggevenden en medewerkers. Sturen op resultaat, die afgeleid zijn van doelen

Het organiseren van feedback en ontwikkelen van de competentie om feedback te geven/te ontvangen

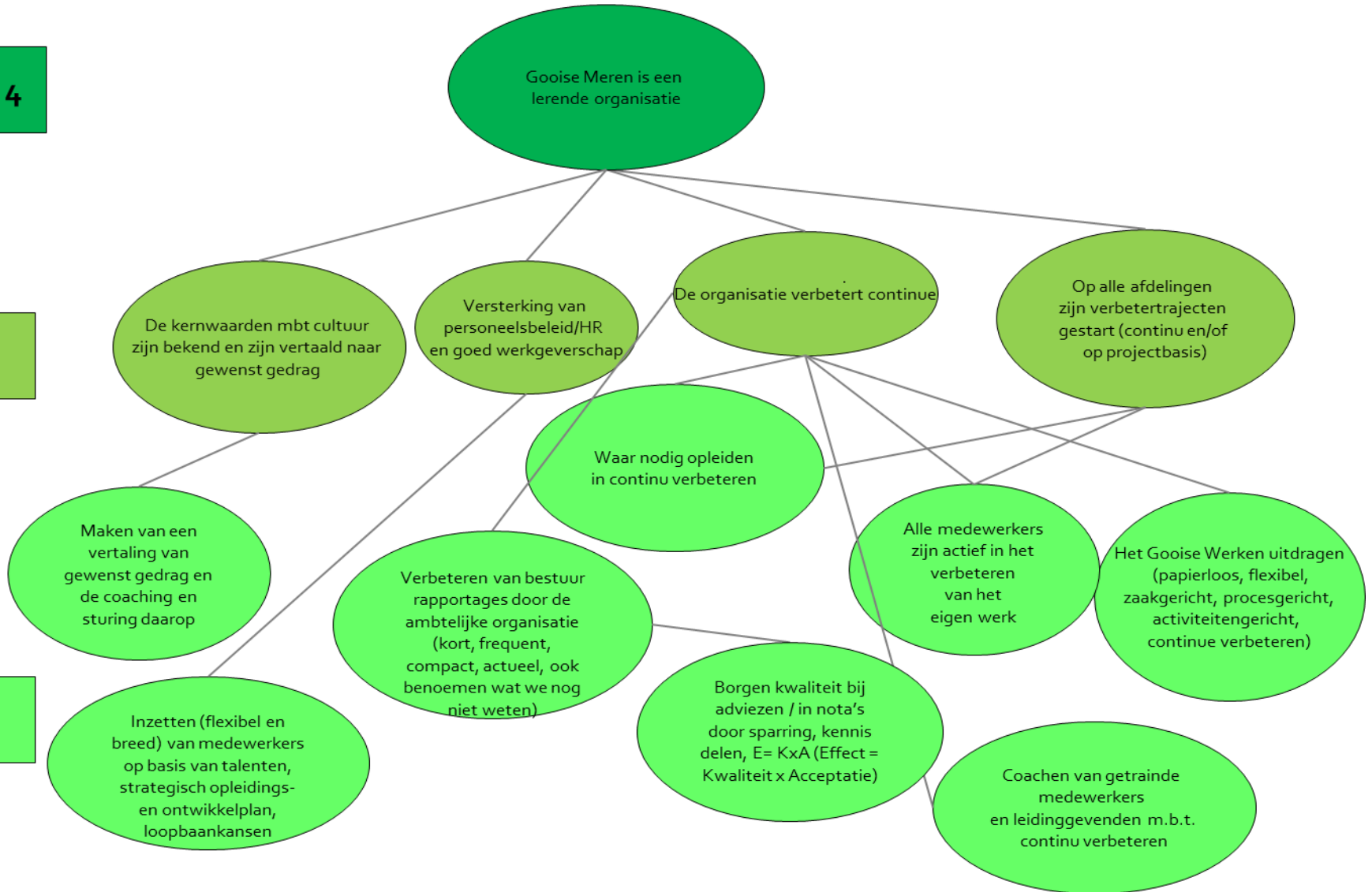
Vertrouwen geven door successen en Lessons Learned te delen en te vieren

Participerende organisatie

Doorbraak 4

Doelen

Acties

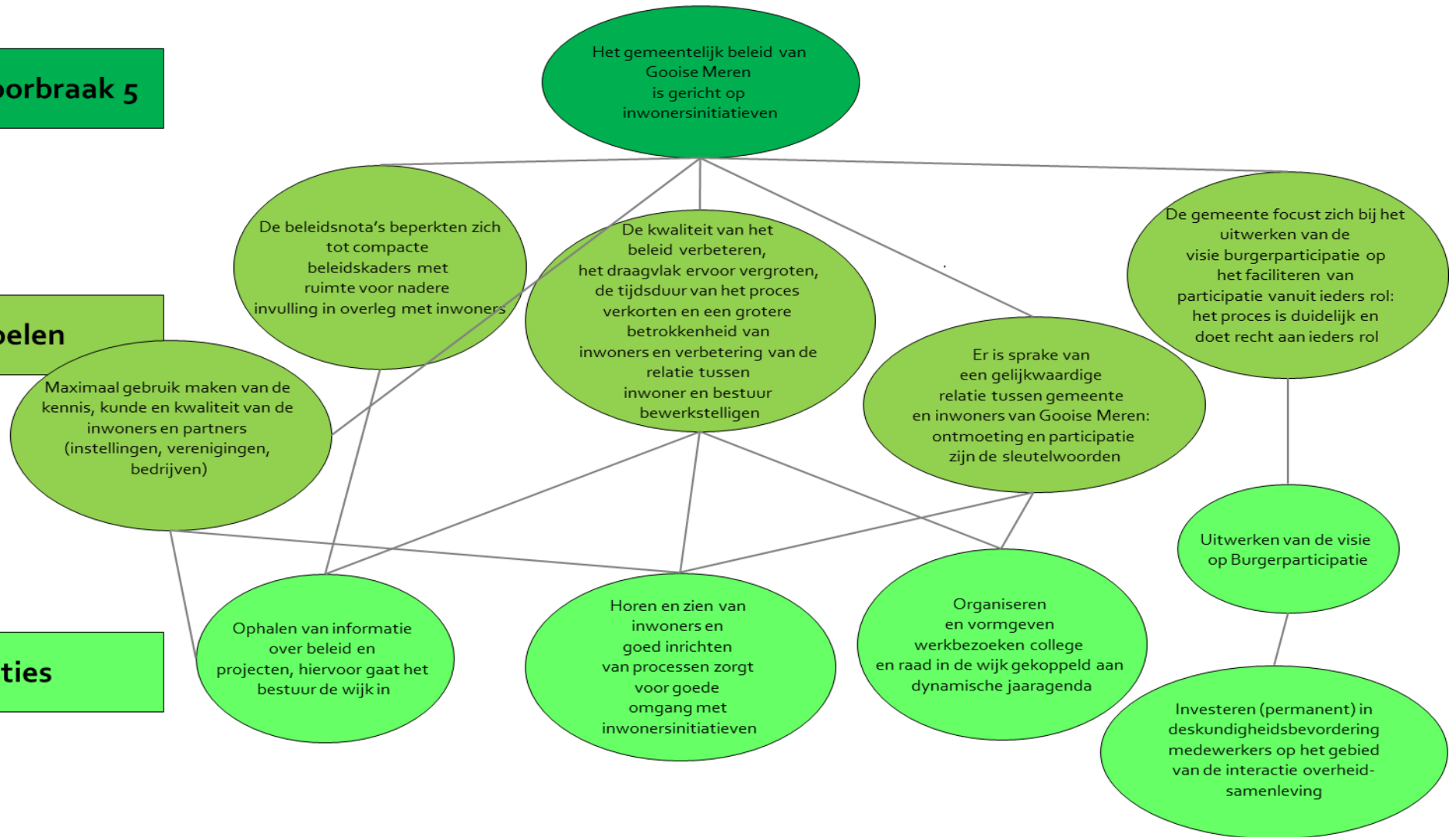


Participerende organisatie

Doorbraak 5

Doelen

Acties

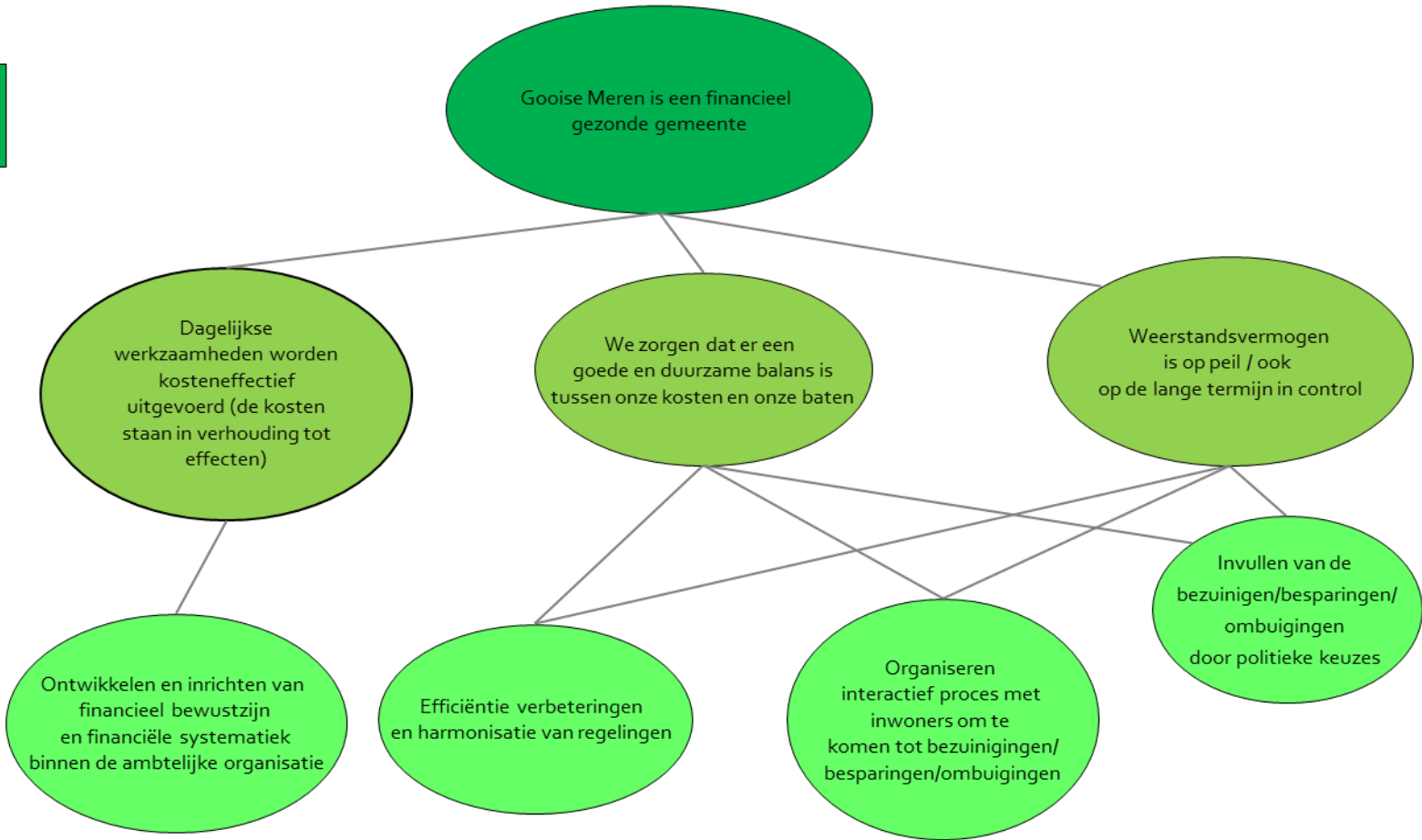


Financieel gezonde organisatie

Doorbraak 6

Doelen

Acties



5. Uitvoering

Na de besluitvorming door het college van Burgemeester en Wethouders en de kennisneming door de gemeenteraad van Gooise Meren zal de uitvoering door het directieteam, het managementteam en de medewerkers ter hand worden genomen. Ook de ondernemingsraad zal bij de nadere uitwerking worden betrokken.

6. Financiën

De acties uit deze nota worden uitgevoerd binnen de beschikbare budgetten.