

Onderwerp Stand van zaken Organisatieontwikkeling

Steller N Alkema

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 62 42 Bijlage(n) 2

Ons kenmerk SC.14.4246479

Datum **20 MRT 2014** Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

Via deze brief rapporteren we aan uw raad over de inspanningen die we de afgelopen jaren hebben gepleegd om te komen tot één Groningen, één organisatie en tot een dienstbare en efficiënte burgergerichte organisatie. De basis voor deze organisatieverandering die wij nu doorlopen heeft een historie en is gelegd in 2007.

Voorgeschiedenis

In 2007 is onder gezamenlijke verantwoordelijkheid van de raad en het college een uitgebreide externe analyse van de organisatie gemaakt door Andersson, Klaassen en Postma. Als vervolg daarop is een organisatieontwikkelingstraject – begeleid door Berenschot - ingezet waarbij het accent lag op de dienst RO/EZ. In hun eindrapport (2009) stellen ze dat de moeizame horizontale afstemming heeft geleid tot een inefficiënt en onduidelijk overlegcircuit. Deze rapportage heeft geleid tot een veranderagenda die wij periodiek met elkaar bespraken in de raadscommissie Cultuurverandering die begin 2008 is ingesteld. Speerpunt in de verandering was toen ook al houding en gedrag. Het goed informeren van de raad, de politieke sensitiviteit van het ambtelijk apparaat en de burgergerichtheid waren onderdeel van de veranderagenda. Parallel hieraan is vanwege een financiële taakstelling de beweging shared services center in gang gezet.

Bij de vorming van het college in 2010 heeft dit geleid tot de volgende opdracht aan het toenmalige college: “De afgelopen periode zijn we gestart met een cultuurverandering, maar hierin is nog onvoldoende vordering gemaakt. We constateren dat het dienstenmodel belemmerend werkt voor een integrale en op wijken gerichte aanpak. Om deze redenen vinden we het nodig om de bestaande organisatiestructuur te doorbreken, om de noodzakelijke culturomslag te bereiken. We streven naar een efficiënte en

op samenwerking gerichte organisatie die werkt op een integrale manier. De organisatievorm moet zich aanpassen aan de manier waarop de burger met de gemeente te maken heeft.” (collegeprogramma 2010-2014).

Collegeprogramma: de opdracht

De opdracht die wij hebben is versterkt en uitgebreid in het Prinsenhof Akkoord 2012-2014. Hierin heeft houding en gedrag en een nieuwe bestuurscultuur een prominente plek: “Verbinden en vernieuwen zijn voor ons de sleutelbegrippen. [...] Vanaf 2007 zijn via het proces van cultuurverandering al verbeteringen doorgevoerd. Maar een nieuwe impuls is hard nodig. [...] Van het nieuwe college verwachten we initiatief en voorbeeldgedrag. We willen een collegiaal bestuur en een ambtelijke organisatie die het college daartoe in staat stelt. [...] Een dienstbare overheid die zich van nature bescheiden opstelt en zich in zijn handelen, realiseert dat de mensen de stad maken. Co-creatie is hierbij het sleutelwoord”. Daarbij vraagt het realiseren van het bezuinigingspakket om sterkere sturing en het slagen van de organisatieverandering.

Houding & gedrag: kernwaarden

Om duidelijk te maken welke houding en gedrag past bij één Groningen, één organisatie die burgergericht werkt, zijn er kernwaarden geformuleerd. Deze kernwaarden zijn: samenwerken (in- en extern), betrouwbaar (integer, consequent en voorspelbaar in ons handelen), lef (hoofd boven het maaiveld durven uitsteken, vrij voelen te zeggen wat je denkt, nieuwe dingen durven doen, vernieuwend bezig), open (transparant in handelen en denken, dialoog zoeken, ontvankelijk voor ideeën), daadkrachtig (doorpakken, doen wat je zegt). Deze kernwaarden geven richting aan al het handelen binnen de organisatie. Hier hebben we blijvend aandacht voor want houding en gedrag veranderen is niet zomaar gerealiseerd. Hier hoort ook de stijl van leidinggeven bij. In 2013 zijn daarom leiderschapsprofielen ontwikkeld die de komende periode verder worden geïmplementeerd.

Bestuurlijke dienstverlening: steller centraal, tevredener college en raad

Er is afgelopen jaren veel geïnvesteerd in houding en gedrag via het project bestuurlijke dienstverlening. Dit is voor u ook een direct merkbaar onderdeel van de organisatieontwikkeling binnen de gemeente Groningen. Het doel was verbetering van de bestuurlijke dienstverlening, waardoor uw raad en wij meer tevreden zijn. Hiervoor is een andere werkwijze en ander gedrag geïntroduceerd. Dit project is succesvol afgerond en heeft op alle niveaus (raad, college, ambtenaren) afgelopen jaren intensief de aandacht gehad. Bij de nieuwe Concernstaf is voorzien in blijvende ondersteuning op het vlak van de bestuurlijke dienstverlening.

Uitgangspunt hierbij is dat de steller centraal staat, de directeur in de lijn verantwoordelijk is, en alle lagen binnen de organisatie goed in positie en rolvast zijn. Doordat elke speler in het proces zijn rol kent, zijn rol pakt en de ander in zijn rol laat, zal het vertrouwen tussen raad, college en organisatie

nog verder kunnen verbeteren; komt de rust in het werkproces bestuurlijke dienstverlening en kunnen medewerkers die een rol in het proces hebben met plezier hun werk doen. Via trainingen, feedback en nieuwe instrumenten is het primair proces van vele medewerkers aangepast. Daarnaast is gestart met de digitalisering van het proces.

De raadscommissie Cultuurverandering heeft – naast de verschillende evaluaties binnen het programma - een evaluatie uitgevoerd en vindt dat de kwaliteit van de nota's is toegenomen. Dit komt o.a. door de invoering van het zogenaamd Gronings A4-tje (format voor raadsvoorstellen) met een heldere samenvatting waardoor direct duidelijk is waar het voorstel over gaat en welk besluit wordt gevraagd. Samen met een kernachtige argumentatie en duidelijke financiële consequenties ondersteunt dit een goed debat in uw raad.

Ook heeft u naar aanleiding van de verzelfstandiging van O2G2 een motie 'Tegenkracht' aangenomen. Hierbij gaat het om het organiseren van tegenkracht wanneer onderdelen van de gemeente (via verzelfstandiging) buiten de deur worden geplaatst. Naar aanleiding van deze motie hebben we ook interne tegenkracht georganiseerd. Door binnen de organisatie een afdeling of directie die niet direct bij het proces betrokken is als meekijker te laten fungeren. Deze groep rapporteert dan direct naar een GMT-lid en het college.

Recente voorbeelden: van buiten naar binnen

Voorbeelden van deze andere manier van werken - passend bij de nieuwe kernwaarden - is het succesvolle festival Let's Gro van afgelopen november. Ook StadDoetMee, het startpunt voor samenwerking tussen stad en bewoners is een recent voorbeeld van onze andere manier van werken. We betrekken burgers bij onze plannen maar nog veel meer willen wij aansluiten bij de sociale verbanden die er al zijn en initiatieven die er leven in de stad faciliteren. Mooie voorbeelden van deze verschillende manieren van participatie zijn: Tuinindestad, impuls vensterscholen, co-creatie bij Gebiedsvisie West en Rivierenbuurt of het Onderwijspact. Externe betrokkenheid via co-creatie en cofinanciering zien we als sleutels tot succes. De hiervoor benodigde vaardigheden krijgen veel aandacht in het nieuwe opleidingsprogramma voor medewerkers: co-creatie, omgaan met sociale media etc. komen hierin aan bod.

In 2013 is een aantal experts gevraagd om de organisatie scherp te houden op thema's en dilemma's in de organisatieontwikkeling. De denk- en tegenkracht organiseren van buiten vinden wij van wezenlijk belang o.a. via werkbezoeken aan andere gemeenten en organisaties.

Feedback medewerkers: schaduwgemeentesecretarissen, visiespel

Deze scherpste, tegenkracht en directe betrokkenheid van buiten geldt ook voor binnen. Medewerkers dagen wij graag uit om direct betrokken te zijn, persoonlijk leiderschap te tonen en rechtstreeks feedback te geven. Zo hebben

we het hele afgelopen jaar lang 'schaduwgemeentesecretarissen' aangesteld. Zeven medewerkers die uit naam van de gemeentesecretaris onderwerpen aan de kaak mochten stellen en zochten naar oplossingen. Meer dan 70 medewerkers hebben hieraan meegedaan. Diverse onderwerpen zijn behandeld van meer jonge instroom en generatiemanagement tot onderzoek naar de impact van de organisatievisie en de kernwaarden.

Daarnaast is er een aantal films gemaakt waarin medewerkers feedback gaven over de organisatieontwikkeling. Ook is er bij de introductie van de nieuwe organisatievisie met de nieuwe kernwaarden een visiespel aan alle leidinggevenden uitgedeeld. Met behulp van dit spel konden ze op hun eigen afdeling op een laagdrempelige manier in gesprek met hun medewerkers over de nieuwe organisatievisie en wat de kernwaarden voor hen zelf betekenden. Via lunches en koffiemomenten is op een andere manier laagdrempelige feedback vanuit de organisatie georganiseerd.

Wijziging medezeggenschapsstructuur en Nieuw Sociaal Statuut

Feedback organiseren is één. Daadwerkelijke participatie van medewerkers is twee. Dit is van cruciaal belang voor het slagen van dit veranderingstraject. Dit gebeurt op twee manieren. Via indirecte participatie (de medezeggenschap) en via directe participatie van medewerkers bij hun eigen veranderingsprocessen. De medezeggenschap weegt het organisatiebelang en het medewerkersbelang, geeft signalen uit de organisatie, toetst op procedures en is hiermee voor het management een belangrijke gesprekspartner in deze tijd van verandering. Met het verdwijnen van de acht diensten is ook de medezeggenschapsstructuur aangepast. In maart 2013 hebben wij besloten om voor de gemeentelijke organisatie één OR in te stellen en een OR voor Iederz. Doel van deze gewijzigde structuur is de medezeggenschap aan te laten sluiten bij de veranderende organisatie. Ook willen we de directe participatie van medewerkers vanaf het begin waar mogelijk stimuleren want zo zal de gekozen oplossing - in de meeste gevallen - op draagvlak kunnen rekenen.

Daarnaast hebben wij afgelopen periode intensief onderhandeld met de vakbonden over een nieuw Sociaal Statuut en Plaatsingsreglement. Als gemeente Groningen willen we een sociale werkgever zijn maar we hebben te maken met bezuinigingen, vergrijzing en een andere rol van de overheid. Modernisering van onze afspraken op het gebied van arbeidsvoorwaarden was noodzakelijk. Deze nieuwe afspraken dragen bij aan de zekerheid van goed werkgeverschap, bezuinigingen, succesvolle herplaatsing zowel in- als extern en meer jonge instroom. Er komt een generatiepact, waarbij werknemers vanaf 55 jaar vrijwillig minder kunnen gaan werken. Zo komt er geld vrij waarmee we jonge mensen willen aannemen.

Op 1 januari 2014 is het nieuwe Sociaal Statuut van kracht geworden en is de Sociale Leidraad en het Sociaal Convenant vervallen. In het akkoord is een zorgvuldige balans gevonden tussen de belangen van werknemers en de

werkgever. In goed overleg met de OR zijn we nu bezig om de spelregels rondom organisatieveranderingen hierop aan te passen.

Instroom jonge medewerkers

Wij vinden het belangrijk om de instroom van jonge ambtenaren te bevorderen om zo de leeftijdsopbouw van ons personeelsbestand toekomstbestendig te maken. Daarnaast krijgt de organisatie door het aantrekken van jong talent met een frisse blik met nieuw vergaarde kennis een impuls en ontstaat er een andere dynamiek op de werkvloer. We zijn qua leeftijdsopbouw als 'Groningen studentenstad' de jongste stad van Nederland en dit willen we ook terug laten komen in de opbouw van onze organisatie.

Uw raad heeft ons bij de begrotingsbehandeling in 2012 gevraagd een traineeprogramma voor de gemeentelijke organisatie te ontwikkelen. We zijn daarom recent gestart met het traineeprogramma 'Stadstalent'. Via dit programma kunnen tien trainees gedurende tien maanden relevante werkervaring opdoen.

Ook bieden we al een aantal jaren werk leerbanen (BBL) aan, waarbij MBO en/of HBO jongeren in combinatie van werken en leren hun opleiding kunnen volgen. Het aantal werk leerbanen hebben we in 2014 verhoogd met zes extra plekken. Een ander onderdeel om jonge instroom te bevorderen zijn werkervaringsplekken met behoud van uitkering voor jonge hoog opgeleiden in samenwerking met Noorderlink.

Daarnaast is in het Sociaal Statuut het generatiepact afgesloten. Medewerkers van 55 jaar en ouder krijgen vanaf 2014 de mogelijkheid om vrijwillig 1 dag minder te werken. Medewerkers van 60 jaar en ouder krijgen de mogelijkheid om tot maximaal 2 dagen minder te werken. De helft van het geld dat we via het Generatiepact op de loonkosten besparen, wordt ingezet om de bezuiniging op de organisatie te realiseren. De andere helft gaat naar de gewenste instroom van jonge medewerkers. De instroom vindt op alle verschillende opleidingsniveaus plaats. Daarbij krijgen de jongere medewerkers de mogelijkheid om in vaste of flexibele dienst te treden. We gaan er vanuit dat als 100 medewerkers gemiddeld één dag inleveren dit een besparing op de loonkosten van circa € 500.000,- tot € 550.000,- oplevert en een instroom van 10 tot 12 jonge medewerkers.

Van AMT naar GMT

Al vanaf 1986 werkten we met acht sterke decentrale, vrij autonoom werkende diensten. Wij merkten dat het dienstenmodel belemmerend werkt om de daadwerkelijke veranderingen in de organisatie vorm te geven. Daarom zijn we begonnen met het afschaffen van het Algemeen Management Team (AMT), de acht Algemeen Directeuren (AD's) verdwenen en hiervoor in de plaats kwam een Groninger Management Team (GMT) met vijf concerndirecteuren. In juni 2012 was het GMT op volle sterkte. Uitgangspunten van het GMT zijn: slagvaardig, verantwoordelijkheden zo

laag mogelijk in de organisatie met maximaal drie managementlagen, efficiënte control (o.a. minder control-lagen) en een ander sturingsconcept.

Sturing binnen de organisatie aangepast

Denken en doen met ons gezicht naar de samenleving vanuit één Groningen, één organisatie ontstaat niet zomaar. De sturing binnen de organisatie is daarom bij de start van het GMT aangepast. Het GMT heeft een sterke gezamenlijke verantwoordelijkheid. GMT-leden zijn eindverantwoordelijk voor de samenhang binnen de organisatie, programmasturing en sturing op specifieke zwaardere onderwerpen. Een GMT-lid is daarnaast lijnverantwoordelijk voor de directeuren.

Control

Naast minder control-lagen is de control ook gecentraliseerd en onder directe aansturing van de concerncontroller gebracht. Control is in het proces van bestuurlijke dienstverlening meer naar de voorkant gebracht waardoor het vertrouwen toeneemt en 'controle en reparatie achteraf' steeds meer verdwijnt. Tegelijkertijd is in 2013 gestart met het programma herinrichting begroting zodat de dienstbegrotingen kunnen worden ontvlochten maar nog belangrijker – dat ook uw raad een goed werkend transparant instrument in handen heeft voor sturing op budget en kaders voor beleid. De nieuwe begroting zal per 2015 ingaan.

Logischerwijs is de positie van de directeuren na het vertrek van de AD's ook veranderd. Ook onder hen heeft veel mobiliteit plaatsgevonden. Veel van deze functies zijn nu daarom ook opnieuw bezet. De directeuren zijn met grotere zelfstandigheid verantwoordelijk voor hun organisatieonderdelen en voor de samenwerking onderling – zoals de relaties tussen beleidsonderwerpen, relatie beleid en uitvoering. Directeuren zijn verantwoordelijk voor de aanlevering van nota's naar het college.

De directeuren vormen sinds februari 2012 samen met het GMT en de programmamanagers, het Groninger Management Overleg (GMO). Het GMO als geheel en de individuele leden zijn verantwoordelijk voor de totale organisatie. De gezamenlijkheid staat voorop, de functie in de lijn is daarvan een afgeleide.

Vanaf het begin: leidinggevend in positie

Alleen de top van de organisatie veranderen is niet genoeg. Daarom zijn vanaf het prille begin van de organisatieontwikkeling via grote managementconferenties alle leidinggevende binnen de organisatie betrokken bij de veranderingen. Nog niet eerder vonden dit soort oplopen meerdere keren per jaar plaats. Het management van de gemeente heeft in 2011 gezamenlijk de organisatievisie één Groningen, één organisatie uitgewerkt. Precies een jaar na de vorming van het GMT zijn de nieuwe kernwaarden, visie, missie, sturingsmodel, stijl van leidinggeven, inrichtingsprincipes, sturingsmodel en ambities geformuleerd. Voor het management en

medewerkers is dit het kader voor hun handelen. Zie poster 'Eén Groningen, één organisatie' en zie bijlage 1 gemeentelijke visie.

Ook is op alle leidinggevende niveaus een personeelsschouw uitgevoerd. Hierdoor zijn alle leidinggevenden goed in beeld en vindt vanuit de Commissie Management Development (CMD) gestuurde mobiliteit vanaf schaal 12 plaats. Daarnaast hanteren we het principe van maximaal drie managementlagen. Dit betekent dat op verschillende plekken binnen de organisatie het aantal lagen is teruggebracht.

Personeelsbeleid

De ontwikkeling van de organisatie heeft alleen kans van slagen wanneer de mensen in onze organisatie mee willen en kunnen in de verandering. Mensen die open staan voor vernieuwing. Bereid om ingesleten patronen los te laten. Flexibel in denken en doen. Mensen die hun verantwoordelijkheid durven te nemen en bereid zijn om te delen. Altijd gericht op het resultaat maar wél open en samen met anderen. Willen we toegroeien naar dit type medewerker, dan is een stevige Human Resource (HR)-strategie nodig. Een HR-strategie die de organisatieontwikkeling versterkt en die ook richting geeft aan de ontwikkeling van onze medewerkers. Om dit te ondersteunen zijn er afgelopen periode drie belangrijke personeelsnota's verschenen: de 'Groninger HR strategie 2013-2016', nota van Werk naar Werk en de nota over het VOS programma.

Ontwikkelprogramma Verbinden Ontwikkelen en Samenwerken (VOS)

Om bovenstaande beweging te ondersteunen en te stimuleren zijn alle leidinggevenden in 2012/13 in de gelegenheid gesteld om intervisie te volgen. Dit zorgde voor nieuwe inzichten, feedback dus voor een lerende organisatie.

Aansluitend is een concern-breed programma opgezet, waarin het werken in de nieuwe organisatie centraal staat. Hiermee doorlopen alle medewerkers van de gemeente een ontwikkeltraject rond de organisatieontwikkeling 'Eén Groningen, één gemeente' en hebben we een manier gevonden om de organisatie verder te ontwikkelen. Dit nieuwe programma Verbinden Ontwikkelen en Samenwerken (VOS) stelt leidinggevenden en medewerkers in staat de verandering zelf vorm te geven op gebied van rollen, samenwerking, houding en gedrag.

Het programma bestaat op hoofdlijnen uit drie deelprogramma's namelijk: een leiderschapsprogramma, een medewerkersprogramma en startprogramma's. Voor leidinggevenden is dit traject eind 2013 gestart. Voor medewerkers start dit in 2014. De startprogramma's zijn voor de nieuw gevormde organisatieonderdelen. Hiermee pakken we het momentum en kan bij de start van een nieuw organisatieonderdeel het anders denken en anders doen direct een heldere plek krijgen. De uitvoering van het ontwikkelprogramma wordt in de loop van 2015 ondergebracht in de

Groninger Academie, waarin uiteindelijk alle reguliere opleidings- en ontwikkelactiviteiten een plaats krijgen.

Dit programma wordt gefinancierd uit de beschikbare middelen voor vorming en opleiding. Voorheen werden deze budgetten per dienst vastgesteld en uitgegeven. In 2013 hebben wij besloten om de budgetten te bundelen teneinde gemeente breed te prioriteren. Uit dit beschikbare budget worden ook de reguliere opleidingsfaciliteiten, zoals de vakopleidingen en ook – zoals in de CAO gemeenteambtenaren voor 2013, 2014, 2015 is afgesproken – het Individueel Loopbaanbudget van 500 euro per medewerker per jaar, betaald.

Programma van Werk naar Werk

Het gevolg van de organisatieverandering is interne en externe mobiliteit onder medewerkers. Om dit goed te faciliteren en te stimuleren is in 2013 het nieuwe programma 'Van werk naar werk' ingesteld. Naar aanleiding van de veranderingen komen er tot en met 2015 zo'n 250 herplaatsers. Dit loopt mogelijk op tot 400 medewerkers in 2017. In de eerste plaats is het programma bedoeld voor deze mensen. Maar ook medewerkers die een andere baan binnen of buiten de organisatie ambiëren kunnen bij het programma terecht. Alle vacatures die binnen de organisatie ontstaan, vervullen we via dit programma. Ook richt het programma zich actief op vacatures buiten onze eigen organisatie zodat ook externe mobiliteit opgang komt. Hiermee is het programma de spil van onze gemeentelijke arbeidsmarkt.

Gemeente brede herhuisvesting fase 1 afgerond

Veel impact hebben de verhuizingen van medewerkers die plaatsvinden. De eerste verhuizing was van de locatie Gotenburgweg naar de Duinkerkenstraat. De locaties Eendrachtskade, de Waagstraat, de Gotenburgweg en later dit jaar de Europaweg worden af gestoten. Nieuw is de locatie Harm Buitenplein. De concernstaf en de griffie zijn verhuisd naar de Kreupelstraat. Aan het Harm Buitenplein concentreren we werkzaamheden gericht op dienstverlening aan burgers en bedrijven te weten: het Klant Contact Centrum (KCC), vergunningverlening, handhaving en toezicht en de uitvoeringsunits Werk en Financiële Diensten. De Shared Service onderdelen zitten nu voornamelijk aan het Zuiderdiep en het Hanzeplein. De organisatieveranderingen zijn nog niet overal afgerond maar door de verhuizingen worden logische organisatieonderdelen al wel fysiek bij elkaar geplaatst. Dit geeft een nieuwe dynamiek die past bij de verdere organisatieverandering. In maart wordt bekeken op welke wijze de volgende verhuisbewegingen in de zomer kunnen plaatsvinden. Het gaat dan onder andere om ruimtelijk en sociaal beleid, belastingen, Stadsdeelcoördinatie/Wijkzaken (Gebiedszaken), de Werkmaatschappij Sport en Recreatie (WSR) en Stadstoezicht.

Het Nieuwe Werken

Bij een andere manier van werken en huisvesten hoort ook een goede ondersteuning. Daarom is afgelopen jaar de Nieuwe Digitale Werkplek geïntroduceerd waardoor medewerkers een werkplek met actuele technologie krijgen waarmee ze zowel thuis als in elk gemeentelijk pand toegang hebben tot de juiste programma's en bestanden. Dit is een randvoorwaarde voor flexibel werken en de opmaat naar daadwerkelijk Tijd en Plaats Onafhankelijk Werken met flexibele werkplekken, flexibele werktijden en een werkomgeving die past bij de aard van de werkzaamheden. Aan de Kreupelstraat en het Harm Buitenplein beginnen we al steeds meer te werken volgens de principes van het Nieuwe Werken.

Uitingen gevoel één Groningen, één organisatie

Op veel manieren wordt steeds duidelijker dat medewerkers daadwerkelijk voor één Groningen, één organisatie werken. Een aantal voorbeelden. Sinds de zomer is er één personeelsblad in de plaats gekomen van de afzonderlijke dienstbladen. Net als één intranet voor alle medewerkers. Alle medewerkers krijgen deze maanden een toegangspas voor alle gemeentelijke gebouwen. In 2013 heeft er één gemeentelijk personeelsfeest plaatsgevonden. En met de feestdagen lag er eenzelfde kerstpakket voor alle medewerkers klaar. Ook de beeldmerken op de gemeentelijke panden zijn aangepast. We zijn nu ook bezig om al onze communicatie-uitingen (briefpapier, advertenties etc.) aan te passen. We laten daarmee zowel aan onze eigen medewerkers als aan de buitenwereld zien dat wij één organisatie zijn.

Organisatieveranderingen

De dienstnamen zijn niet voor niets van de gebouwen verwijderd. Eind 2013 zijn alle diensten feitelijk ook opgeheven. Alleen in de begrotingsverantwoording richting uw raad komen de diensten nog wel terug (dit verandert bij de begroting 2015). Het betekent wel dat voor alle onderdelen de herinrichting van een nieuwe organisatie is gestart. Sommige organisatieveranderingen zijn al langere tijd bezig en qua structuurwijziging al een tijd afgerond zoals de vorming van Stadsbeheer. Andere krijgen nu echt vorm zoals het Shared Service Center en de Concernstaf. Organisatieonderdelen zitten in verschillende fases, hebben in sommige gevallen een verschillende dynamiek maar hebben allemaal hetzelfde doel namelijk omvorming naar een efficiënte burgergerichte organisatie waarin goed wordt samengewerkt (in- en extern).

De nieuwe organisatieonderdelen ontstaan op basis van de inrichtingsprincipes die zijn geformuleerd in de organisatievisie eind 2012. Uitgangspunt bij de organisatieverandering is dat er robuuste units komen waarbij uitvoeringsunits gelijkwaardig zijn aan beleidsunits. Maximaal drie leidinggevende lagen. En een ander principe hierbij is een indeling naar 1) Beleid, 2) Toezicht en Handhaving, 3) Uitvoering en 4) Interne dienstverlening.

De zeven grootste bewegingen binnen de organisatieverandering zijn de vorming van: Stadsbeheer, Shared Service Center, Klant Contact Centrum, drie Uitvoeringseenheden Werk, Financiële Diensten en Maatschappelijke Participatie, Concernstaf, Beleidsunit Maatschappelijke Ontwikkeling en Beleidsunit Stadsontwikkeling.

Daarnaast onderscheiden we nog drie andere bewegingen die hiermee samenhangen: de omvorming van Stadsdeelcoördinatie en Wijkzaken naar Gebiedszaken, de vorming van de Backoffice & Contractering en de positionering van Economische Zaken (EZ). De eerste twee onderdelen hangen o.a. samen met de vorming van de Beleidsunit Maatschappelijke Ontwikkeling en de inbedding van de organisatorische consequenties van de decentralisatie van de Jeugdzorg en AWBZ.

Het afgelopen jaar is ook van een aantal delen van de organisatie afscheid genomen. De Stedelijke Muziekschool is opgegaan in het Centrum voor de Kunsten Groningen, de brandweer is onderdeel geworden van de Veiligheidsregio Groningen en een onderdeel van de 'oude' Milieudienst is onder gebracht in de Omgevingsdienst Groningen.

Het opheffen van de diensten heeft voor alle bestaande organisatieonderdelen consequenties. Er komen nieuwe onderlinge werkwijzen en er ontstaan nieuwe verhoudingen. De focus is hierbij helder. De nieuwe organisatie moet efficiënt en burgergericht zijn.

Bezuinigingen

De bezuinigingen die wij moeten realiseren zijn fors. In de periode 2011-2014 is dit 45,1 miljoen euro waarvan 19,7 miljoen euro op de organisatie. Op dit moment is 28,2 miljoen euro (63%) aan maatregelen structureel gerealiseerd en 7,3 miljoen euro (16%) incidenteel gedekt in 2013. Van de nog te realiseren taakstelling van circa 17 miljoen euro verwachten we 7,6 miljoen aan maatregelen niet, of met aanzienlijke vertraging te kunnen realiseren. We hebben daarom in het eerste kwartaal van 2013 een tussenbalans opgemaakt van de uitgewerkte maatregelen en verkend welke voorstellen vervangen of incidenteel gedekt moeten worden in deze collegeperiode, omdat de realisatie van de maatregelen achterloopt op de financiële planning. In de Voorjaarsbrief 2013 hebben we aangegeven hoe de gesignaleerde knelpunten worden opgelost. Bij de begroting 2014 zijn voorstellen gedaan voor structurele vervanging en incidentele dekking en is een aanvullend bezuinigingspakket uitgewerkt. Voor de periode 2015-2017 is een extra taakstelling van 10 miljoen euro op de organisatie vastgesteld. Het halen van de bezuinigingstaakstelling is hiermee een belangrijk onderdeel van ons organisatieontwikkelingstraject geworden.

Doorlichting en kerntakendiscussie

We eindigen deze brief met de recente doorlichting van de organisatie en de discussie over de 'Andere Overheid' die al was aangekondigd in het

Prinsenhofakkoord. De doorlichting van de organisatie door negen externe bureaus heeft het afgelopen half jaar plaatsgevonden. Gekeken is naar de efficiëntie en effectiviteit op taakniveau en de mogelijkheden om tot besparingen en innovaties te komen. We hebben in januari naar aanleiding van de uitkomst hiervan de discussie met uw raad gevoerd over de kerntaken. Over de vraag hoe de organisatie zo goed mogelijk kan worden ingericht en de burgers en bedrijven optimaal kunnen worden ondersteund. Dit debat zal na de verkiezingen een vervolg krijgen.

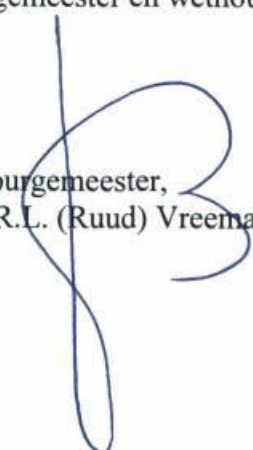
Concluderend

Onze conclusie is dat de afgelopen jaren veel inspanningen zijn gepleegd door alle partijen om de organisatie te transformeren naar een efficiënte burgergerichte organisatie. Naar één Groningen, één organisatie. Met tevredenheid kijken wij terug op wat de organisatie heeft bereikt. De basis is gelegd voor een toekomstbestendige en vitale organisatie. Wij realiseren ons terdege dat nog belangrijke implementaties volgen. De taakstellingen die wij gaan halen op de organisatie zullen ook op plekken pijn doen en daarom is zorgvuldigheid in het proces geboden. Daarbij zullen we de trekkracht van de organisatie goed in de gaten houden zodat de transformatie van de organisatie op een verantwoorde manier plaatsvindt. De voelbare resultaten van deze transformatie zullen steeds zichtbaarder worden voor u en voor de stad.

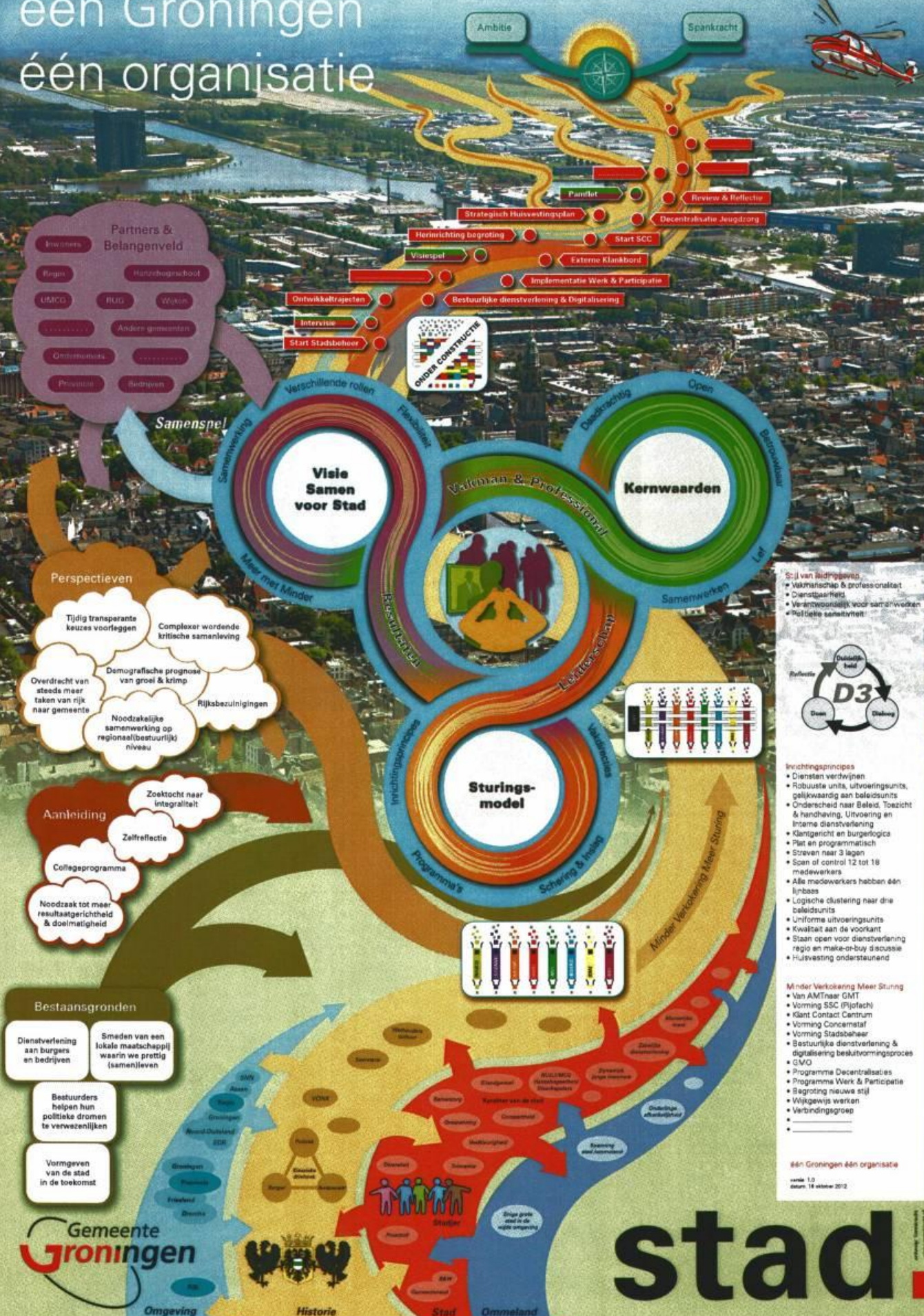
Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
dr. R.L. (Ruud) Vreeman

de secretaris,
drs. M.A. (Maarten) Ruys

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'R' followed by a vertical line and a horizontal stroke.A handwritten signature in blue ink, featuring a series of loops and a long horizontal tail.

één Groningen één organisatie



- Inrichtingsprincipes**
- Diensten verdwijnen
 - Robuuste units, uitvoeringsunits, gelijkwaardig aan beleidsunits
 - Onderscheid naar Beleid, Toezicht & handhaving, Uitvoering en Interne dienstverlening
 - Klantgericht en burgerlogica
 - Piet en programmatisch
 - Streven naar 3 lagen
 - Span of control 12 tot 18 medewerkers
 - Alle medewerkers hebben één lijnbaas
 - Logische cluster naar drie beleidsunits
 - Uniforme uitvoeringsunits
 - Kwaliteit aan de voorant
 - Staan open voor dienstverlening regio en make-or-buy discussie
 - Huisvesting ondersteunend

- Minder Verloking Meer Sturing**
- Van AMT naar GMT
 - Vorming SSC (Plofack)
 - Klant Contact Centrum
 - Vorming Concernat
 - Vorming Stadsbeheer
 - Bestuurlijke dienstverlening & digitalisering besluitvormingsproces
 - EMV
 - Programma Decentralisatie
 - Programma Werk & Participatie
 - Bagroting nieuwe stijl
 - Wijkgewijs werken
 - Verbindingsgroep



stad

één Groningen één organisatie
versie 1.0
datum: 14 oktober 2012

Organisatievisie gemeente Groningen

'Samen voor Stad'

1. Focus op de stad, oog voor de regio

We zijn een gemeentelijke organisatie. Dus ligt onze focus in de eerste plaats op de stad. Op de inwoners, de instellingen en de bedrijven. En natuurlijk op onze werk- en opdrachtgever die deze stad vertegenwoordigt: ons politiek bestuur. De vraag van stad en politiek staat daarmee voor ons centraal. Maar we onderkennen natuurlijk ook onze binding met en onze verantwoordelijkheid voor de regio, waarin wij als grote stad een bijzondere positie innemen.

2. Bestaansgronden

Geen bedrijf heeft zoveel sterk uiteenlopende taken als een gemeente, geen instelling speelt zoveel verschillende rollen, waarbij die rollen ook nog steeds minder eenduidig worden. Wij zijn ons hiervan bewust en zorgen ervoor dat we als organisatie goed tussen deze rollen kunnen schakelen. Onder de gemeentelijke taken en rollen die wij als organisatie hebben, liggen vier bestaansgronden:

- Dienstverlening aan burgers en bedrijven. Wij willen, zoals onze 'kritische klanten' dat verwachten, goede producten snel kunnen leveren tegen een zo laag mogelijk prijs.
- Bestuurders helpen hun politieke dromen te verwezenlijken. Wij willen als organisatie midden in de samenleving staan om onze bestuurders goed te bedienen. We doen dat door hen via een slank en slagvaardig besluitvormingsproces beargumenteerde voorstellen voor te leggen, op basis waarvan zij gedegen onderbouwde, goed te legitimeren besluiten kunnen nemen, die wij daarna, samen met anderen, effectief en efficiënt kunnen uitvoeren.
- Vormgeven van de stad in de toekomst. Wij willen als een soort 'strategische denktank' onze bestuurders helpen bij het nadenken over wat we moeten doen om de stad toekomstbestendig te maken op een manier die aansluit bij de wensen en opvattingen in de samenleving.
- Smeden van een lokale maatschappij waarin we prettig (samen)leven. Wij willen in opdracht van onze bestuurders bijdragen aan het samen met anderen smeden van een lokale samenleving waarin we prettig kunnen (samen)werken en -wonen.

3. Karakter van stad

Bij het doen van ons werk houden wij rekening met het karakter van deze stad, die zich kenmerkt door:

- de menselijke maat die bij alles wat Groningen doet voorop staat, die bepaalt hoe wij hier als sinds mensenheugenis met elkaar omgaan en die zorgt voor grote samenhang in onze lokale maatschappij;
- de unieke positie die Groningen inneemt als enige stad in een wijde regio, die leidt tot onlosmakelijke verbondenheid, maar ook tot afhankelijkheid en soms irritatie;
- een zeker 'eilandgevoel', waardoor we wat naar binnengekeerd zijn, de neiging hebben het zelf te willen doen en honkvast zijn;
- de compactheid van Groningen waar alles op fietsafstand van elkaar ligt en waardoor de lijnen hier letterlijk en figuurlijk kort zijn;
- het belangrijke stempel dat instituten als de RUG, Hanzehogeschool en UMCG op onze stad drukken als werkgever en 'sfeerbepaler' (zonder deze instituten zou Groningen een anonieme provinciestad zijn, alles wat daar gebeurt raakt ons ook!);
- de dynamiek van de vele jonge inwoners die ook ons jong houdt en zorgt voor een unieke mix van stoer, jong, eigenwijs, bruisend en ambitie, met een vleugje Groningse nuchterheid;

- naast de vele hoogopgeleiden, kent Groningen ook een relatief grote groep laagopgeleide inwoners, hetgeen onze stad zeer divers maakt en vraagt om een gedifferentieerde benadering van doelgroepen;
- een accent op (zakelijke) dienstverlening die zorgt voor een redelijke robuustheid van onze lokale economie.

4. Perspectieven

Bij het doen van ons werk moeten we als organisatie inspelen op ontwikkelingen die wij op ons af zien komen. Op sommige (toekomst)perspectieven hebben we invloed, op andere niet. Dat betekent dat we soms kunnen sturen, maar soms er ook domweg er mee moeten leren omgaan. Welke perspectieven zien we?

- Een steeds complexer wordende kritische samenleving die steeds meer vraagt om een integrale aanpak van vraagstukken, die betrokken wil worden en niet van het kastje naar de muur wil worden gestuurd (voor de burger is de gemeente één organisatie).
- De vraag vanuit de politiek om tijdig, duidelijke en transparante keuzes voorgelegd te krijgen op basis waarvan ze een vertrouwenwekkende afweging kunnen maken (iets dat ze nu soms missen).
- Demografische prognoses die groei voor de stad en krimp voor sommige delen van de regio laten zien en conjuncturele schommelingen in de economie vragen om een grote flexibiliteit.
- Rijksbezuinigingen die in toenemende mate te voelen zullen zijn bij lagere overheden en de veranderingen in de verzorgingsstaat die daarmee samenhangen.
- De overdracht van steeds meer taken van het rijk naar de gemeente (soms als uitvoerder, soms in medebewind).
- Het nadenken over schaal en mogelijkheden tot samenwerking op regionaal (bestuurlijk) niveau.

5. Ontwikkelopgaven

De focus, de bestaansgronden, het karakter van de stad en de perspectieven geven richting aan de gewenste ontwikkeling van onze organisatie. De ontwikkelopgaven die hieruit voor onze organisatie voortvloeien en die moeten leiden tot een 'andere overheid', zijn:

- 'Eén stad, één organisatie'. Denken en handelen vanuit gezamenlijkheid en samenhang, waarbij we integraal samenwerken in netwerken en ketens dwars door organisatiegrenzen heen en waarbij we één gezicht tonen naar buiten én naar binnen. Dit gaat over de inrichting van onze organisatie, maar nog veel meer over een andere procesinrichting en een andere strategische HRM-agenda.
- Vermogen om bewust verschillende rollen te kunnen spelen. Waarbij we oog moeten hebben voor het feit dat we deze rollen spelen en dat we moeten kunnen schakelen. Dit vraagt om politieke sensitiviteit, wendbaarheid en slagvaardigheid, het centraal stellen van de vraag van de burger, externe oriëntatie, openstaan voor de inbreng van anderen, koesteren van de relaties met onze partners, werken met en voor anderen.
- Flexibiliteit. Door onze flexibiliteit te vergroten kunnen wij beter en sneller inspelen op veranderende omstandigheden in de samenleving en wensen van onze opdrachtgevers. Het gaat dan om mobiliteit van medewerkers en eigen verantwoordelijkheid krijgen en nemen, maar ook om het ontwerpen van processen die ons in staat stellen inhoudelijk en financieel snel te reageren op nieuwe ontwikkelingen, die ruimte bieden om adequaat te handelen.
- De ontwikkeling en uitvoering van een strategische HRM-agenda, waarbij de nadruk ligt op verbindingen leggen, ruimte en waardering geven voor vakmanschap én

professionaliteit, het nieuwe werken, mobiliteit, functioneren in een politieke context, een andere manier van leidinggeven, voorbeeldgedrag en rolvastheid tonen.

- Effectief en efficiënt. Het vermogen ontwikkelen om met minder op een slimme manier meer te kunnen doen.
- Adequaat bedienen politieke opdrachtgevers. We dienen te allen tijde in staat te zijn snel weloverwogen voorstellen voor te rijden op basis waarbij onze politieke opdrachtgevers met een goed gevoel keuzes kunnen maken.
- Benutten van ICT-toepassingen en -communicatiemiddelen als hulpmiddelen om de doelgerichtheid en doelmatigheid te verhogen en opdrachtgevers beter van dienst te kunnen zijn.

6. Kernwaarden

De kernwaarden die volgens ons management hierbij horen, zijn in volgorde van belangrijkheid:

- Samenwerken = verbinding zoeken (intern en extern) om zowel de eigen organisatie doelen als andermans doelen te bereiken in de stad;
- Betrouwbaar = integer, consistent, consequent en voorspelbaar zijn in ons handelen, en natuurlijk afspraken nakomen;
- Lef = (nieuwe dingen) durven doen, vernieuwend en innovatief zijn en daarbij risico's durven nemen;
- Open = transparant zijn in ons handelen en denken, ontvankelijk zijn voor nieuwe ideeën en dit ook uitstralen;
- Daadkrachtig = als we a zeggen dan ook b zeggen, afspraak is afspraak, a zeggen is ook a doen, doorpakken.

We willen werken volgens het principe 'duidelijk zijn, de dialoog zoeken en (gewoon) doen'.

NB! Het management heeft daarbij aangegeven dat we in hun ogen in de huidige praktijk nog het verst afstaan van de kernwaarden 'Samenwerken' en 'Lef' (en in mindere mate ook 'Daadkrachtig').