

Afdeling Programmabureau Organisatieontwikkeling
Steller A. Cornelis
Onderwerp Stand van zaken organisatieontwikkeling en cultuurverandering

De leden van de raad van de gemeente Groningen
te
GRONINGEN

Telefoon (050) 367 76 91 Bijlage(n) 1.

Ons kenmerk BD 12.3134301

Datum **21 JUN 2012** Uw brief van

Uw kenmerk -

Geachte heer, mevrouw,

U heeft ons gevraagd om u voor elke vergadering van uw commissie Cultuurverandering over de actuele stand van zaken met betrekking tot organisatieontwikkeling en cultuurverandering schriftelijk te informeren. In deze brief zullen wij de voortgang van de belangrijkste punten op het gebied van de organisatieontwikkeling toelichten. Als basis dienen de aandachtspunten van uw commissie (brief van 18 augustus 2010).

1. Samenvatting

Gedurende de eerste helft van dit jaar hebben wij gebouwd aan één Groningen, één organisatie. Het GMT heeft in samenwerking met het GMO (vakdirecteuren) zijn visie op de organisatie geformuleerd. Deze dient als basis voor de kaders van alle programma's en ontwikkeltrajecten.

De vereiste voortgang wordt geboekt, de lopende trajecten verkeren alweer in een volgende fase. De focus heeft tot dusver gelegen op uitgangspunten en planvorming; de laatste maanden zijn vervolgstappen gezet waarbij wij ons veel meer richten op implementatie en incorporatie. Onderstaand lichten wij op een aantal onderwerpen de stand van zaken toe.

2. Bestuurlijke dienstverlening

Het proces (nieuwe) bestuurlijke dienstverlening is vereenvoudigd, gestandaardiseerd, en gedigitaliseerd, de hulpmiddelen zijn klaar, er is een begin gemaakt met het trainen van de organisatie: Wij denken dat het tijd is om het predicaat 'nieuw' van het traject bestuurlijke dienstverlening te vervangen.

We staan aan het begin van een nieuwe fase, waarin de begeleiding van de betrokkenen die in het uitgerolde proces werken, de verankering van de werkwijze in de lijnorganisatie wat ons betreft centraal moet staan. Was de eerste fase er één van ontwikkelen en doen, de tweede fase is er één van doen en daarmee borgen.

De bestuurlijke dienstverlening is daarmee een traject waarin 'ontwikkelen' en 'doen' hand in hand gaan. Omdat de praktijk doorgaans ingewikkelder is dan de theorie kunnen we door te 'doen' achterhalen of het bedachte tot de gewenste verbeteringen leidt.



Dit is de reden dat we met u hebben afgesproken als pilot voor het meten van (cultuur-) verandering de bestuurlijke dienstverlening te nemen. We willen weten of de nieuwe werkwijze efficiënt en effectief is en tot een verbeterde dienstverlening leidt.

De nulmeting van dit onderzoek hebben we dit voorjaar uitgevoerd. De relevante resultaten zullen wij tijdens de raadscommissie Cultuurverandering aan u presenteren.

3. Burgerparticipatie / wijkgericht werken

De afgelopen weken is samen met de raads werkgroep Burgerparticipatie gewerkt aan een "Handboek" participatie. Hierin is vastgelegd welke methoden en instrumenten de Gemeente Groningen hanteert voor het betrekken van inwoners bij de gemeentelijke besluitvorming. De nieuwe participatie verordening beoogt hiervoor een juridisch kader te bieden, waarbij het college de opdracht krijgt burgerparticipatie structureel een betere plek te bieden binnen het overheidshandelen. Daarbij staan rechtszekerheid en duidelijkheid, maar ook flexibiliteit en maatwerk centraal.

Tevens verkennen wij op dit moment de mogelijkheden die social media bieden voor burgerparticipatie. Dit wordt in een apart project ondergebracht.

Wijkgericht werken is binnen de organisatie als een concreet programma benoemd en onlangs is er een programmamanager aangesteld. Wij zullen u in het najaar uitgebreid over de stand van zaken van dit programma informeren.

4. Omvorming van Bestuursdienst naar Concernstaf

In onze vorige brief hebben wij u laten weten waarom wij voornemens zijn om de Bestuursdienst om te vormen tot een Concernstaf en hoe dit aansluit bij de behoefte van het college en topmanagement naar meer strategische ondersteuning. Inmiddels is het ontwerpplan voor deze omvorming door het college goedgekeurd en ligt voor instemming en advies bij de Centrale Ondernemingsraad (COR). Wij zijn op dit moment bezig om een interne projectleider te werven die dit traject in een volgende fase begeleidt en een uitvoeringsplan opstelt.

5. Één Groningen, één organisatie

Het GMT opereert sinds juni voltallig. De laatste maanden is veel geïnvesteerd in de relatie en samenwerking met het middenkader. Deze samenwerking is onder andere belegd in het GMO (Groningen Management Overleg). Het GMO bestaat uit de ambtelijke top van de gemeentelijke organisatie; vakdirecteuren en programmamanagers. Niet alleen het GMO als geheel, maar ook de individuele leden zijn en voelen zich verantwoordelijk voor de totale organisatie. De gezamenlijkheid staat voorop, de functie in de lijn is daarvan een afgeleide. Het GMO vervult zowel richting bestuur als richting medewerkers een sleutelrol. Door samen richting te geven, zijn de leden van het GMO een voorbeeld voor alle medewerkers.

Het GMO is geen besluitvormend orgaan, maar geeft adviezen aan het GMT. Recent zijn de visie op de organisatie en de kernwaarden geformuleerd gezamenlijk met GMT en GMO geformuleerd. De komende tijd worden de kernwaarden verder uitgewerkt binnen de vakdirecties waardoor ook de basis van de organisatie



betrokken wordt. De visie en de kernwaarden zijn tevens de basis voor het gemeenschappelijke profiel van dé groninger leidinggevende. Hier wordt naast de resultaatgebieden sterk ingestoken op houding en gedrag.

Verder wordt het principe van meervoudig sturen meer vorm en inhoud gegeven. Zichtbare resultaten ervaren wij hier in de vernieuwde aanpak van de 12 portefeuilleoverleggen tussen ambtelijke organisatie en bestuur. Bewust is hier gekozen voor de scheiding tussen proces en inhoud. De PO's worden nu over de vakdirecties heen bemenst waardoor de samenwerking versterkt wordt.

6. Programma Organiseatieontwikkeling

De verbinding van alle ontwikkeltrajecten is belegd bij het programma organisatieontwikkeling. Het programma gaat uit van een aantal richtinggevende doelen voor de beoogde veranderingen in onze organisatie. Om deze doelen te realiseren is het voorstel langs 2 lijnen te werken. De ene lijn is vanuit een specifieke veranderaanpak, die erop is gericht om een andere manier van werken te realiseren. Bakens voor deze aanpak zijn: Duidelijkheid, Dialoog en Doen. De tweede lijn is de initiërende en ondersteunende rol van het programma O.O. waar het gaat om de verbinding en samenhang in alle veranderingen met betrekking tot de inrichting van de organisatie. Daarom is er een verbindingsgroep ingesteld. Alle programmamanagers van de organisatie maken hiervan deel uit. Daarnaast worden er vanuit het programma O.O. een aantal ondersteunende teams opgezet bestaande uit medewerkers uit de verschillende vakdirecties om de veranderingstrajecten vanuit de "één-organisatie-gedachte" te ondersteunen.

Onze initiatieven moeten leiden tot een initiatiefrijke, proactieve organisatie. Een organisatie die zich bewust is van de behoeften en wensen van haar burgers en bestuurders en daar met haar dienstverlening adequaat en creatief op weet in te spelen. Dat is een andere manier van werken, van omgang met elkaar en met onze omgeving.

Het gewenste effect daarvan is een hoge waardering van bestuurders en burgers voor de ambtelijke organisatie. Een bruisende organisatie die dat kan overdragen en uitdragen aan de stad

7. Publieke Dienstverlening

We zijn druk bezig de speerpunten voor 2012, de vorming van één Klantcontactcentrum (KCC), de verdere uitbreiding van e-dienstverlening en kanaalsturing verder gestalte te geven. Na vaststelling van het ontwikkelplan KCC zijn wij nu in afwachting van het advies van de COR op dat ontwikkelplan. Parallel daaraan treffen wij nu de voorbereidingen om vanaf 1 juli alvast op de KCC-manier te gaan werken (voor het gebruiksgemak van de burger hebben we al 3 publieksnummers samengevoegd tot het centrale telefoonnummer 14 050, we registreren dan alle binnenkomende vragen, zodat we daarop kunnen sturen. We proberen waar dat mogelijk is, de vraag van de burger direct af te handelen, onze ambitie ligt bij 50% directe afhandeling).

Daarnaast zijn de volgende activiteiten van Stad & Stadhuis relevant:

- We hebben onderzoek gedaan naar hoe onze burgers de vernieuwde website ervaren.



- We hebben het klanttevredenheidsonderzoek publiekslocaties net afgerond. Ook daarover zult u via de reguliere voortgangsrapportage worden geïnformeerd.
- De pilot webmonitoring, waarover wij u in de vorige voortgangsbrief hebben geïnformeerd, wordt binnenkort afgerond. In deze pilot 'luisteren' we naar wat over ons gezegd wordt op de diverse social media kanalen. De informatie die we daaruit verkrijgen, gebruiken we om te bepalen hoe we als Gemeente Groningen willen opereren op dit kanaal, binnen de reeds door u vorig jaar vastgestelde kaders op gebied van burgerparticipatie/social media. 'Webcare' is hierbij de courante term.

8. Interne Dienstverlening (PIJOFACH)

De vorming van het gemeentelijke Shared Service Center (SSC) is een organisatieontwikkeling die meer dan 800 medewerkers zal raken. Wij hebben u in onze vorige brief geïnformeerd, dat het Koepelplan voor instemming en advies bij de Centrale Ondernemingsraad (COR) ligt. De medezeggenschap heeft in overleg met de bestuurder besloten om op onderdelen alvast positief te adviseren; het overkoepelend advies zal naar verwachting in juni worden opgeleverd. Inmiddels is begonnen met de werving van de toekomstige vakdirecteuren van het SSC. Tevens zijn trekkers benoemd die de transitie van de afzonderlijke "letters" PIJOFACH naar het SSC zullen realiseren.

Tot slot

In de vorige raadscommissie Cultuurverandering van 11 april jl. is de spankracht van de organisatie herhaaldelijk aan bod gekomen. Wij willen u verzekeren dat wij alle ontwikkelingen ook vanuit dit oogpunt aandachtig volgen. Wij hebben ervoor gekozen om geen nieuwe grote projecten op te pakken, maar juist te focussen op de verdiepingsslag van de lopende trajecten. Op deze manier kunnen wij niet alleen de spankracht beheersen, maar ook borgen dat de ingezette vernieuwingen ook aan de basis van de organisatie hun beslag krijgen.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

de burgemeester,
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel

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

L. 5.

PLANNING ORGANISATIE ONTWIKKELING

<p>2^o Kwartaal 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concern-organisatieontwikkeling: programmaplan OO vaststellen en bespreken met COR - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-1 in Raadscommissie F&V en Raad - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-2 in PO, GMT en College en Raad - Concern-organisatieontwikkeling: start uitvoeringsplan Concernstaf - Concern-organisatieontwikkeling: vaststellen visie door GMT & GMO - Concern-organisatieontwikkeling: projectplan HRM opstellen en mogelijk (delen) vaststellen, bespreken met COR - Concern-organisatieontwikkeling: professionalisering PO's - Concern-organisatieontwikkeling: uitvoering Leerplan Bestuurlijke dienstverlening - Concern-organisatieontwikkeling: benoeming projectleider HRM - Concern-organisatieontwikkeling: 2^o GMO - bijeenkomst - Toekomst Brandweer: projectplan regionalisering in bestuurscommissie regionale brandweer en GHOR - Toekomst Brandweer: inventarisatie financiën, personeel en ICT alle gemeenten - PIJOFACH: start werving vakdirecteuren SSC - PIJOFACH: start lettervoorbereidingen - Stad & Stadhuis: opstellen uitvoeringsplan KCC - Stad & Stadhuis: adviesaanvraag bij COR over KCC (uitvoeringsplan) - Stad & Stadhuis: aansluitplan Milieudienst/Stad.Beheer - Stad & Stadhuis: implementatie systeem inclusies trainingen - Stad & Stadhuis: vaststelling verdieping rekenmodel door GMT - HNW: ontwikkelen kaders HRM, vastgoed, huisvesting en ICT - HNW: Opstellen plan van aanpak Het Nieuwe Werken - Decentralisaties: Inspraak en externe consultatie visie decentralisaties - Decentralisaties: advies & besluitvorming beleidsdocument WWNV (afhankelijk van besluitvorming Rijk) - Decentralisaties: oplevering IST-situatie t.b.v. nieuwe jeugdinstel - Decentralisaties: start onderzoek 'stapelings' verschillende regeling i.v.m. decentralisaties - Decentralisaties: informatiefase COR - Stad.Beheer: opleveren uitvoeringsplan - Stad.Beheer: vaststellen uitvoeringsplan in GMT, College - Stad.Beheer: uitvoeringsplan bespreken met COR - VTH: oriëntatie bundeling VTH-taken
<p>3^o Kwartaal 2012</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Concern-organisatieontwikkeling: start trainingen leidinggevend - Concern-organisatieontwikkeling: afsluiten programma bestuurlijke dienstverlening, overdracht naar de lijn. - Concern-organisatieontwikkeling: adviesfase Concernstaf - Concern-organisatieontwikkeling: 3^o GMO - bijeenkomst - Concern-organisatieontwikkeling: HRM: concernbreed opleidingsplan - Concern-organisatieontwikkeling: 1^o contouren inrichtingsprincipes gemeentelijke organisatie - Concern-organisatieontwikkeling: opleveren uitvoeringsplan concernstaf - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-3 in PO, GMT en College en Raad - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-2 in Raadscommissie F&V en Raad - PIJOFACH: start implementatie eerste letters - Decentralisaties: Vaststelling integrale visie & strategie en (aanpassing) planning - Decentralisaties: WWNV: voorgenomen besluit tot reorganisatie in GMT, College en COR - Decentralisaties: Visievorming nieuwe Jeugdinstel (regionale samenwerking) - Decentralisaties: Besluitvorming invoering AWBZ begeleiding per 1-1-2013 (afhankelijk van wetgevingstraject) - Decentralisaties: WWNV: hervorming Sozawe-iederz - Stad & Stadhuis: Contact.Stad live - HNW: ontwikkelen en vaststellen kaders HRM, vastgoed, huisvesting en ICT - HNW: Opstellen en vaststellen plan van aanpak Het Nieuwe Werken - Stad.Beheer: besluitvorming en start implementatie

4 ^o Kwartaal 2012	<ul style="list-style-type: none"> - Concern-organisatieontwikkeling: implementatie Concernstaf - Concern-organisatieontwikkeling: 4^o GMO bijeenkomst - Concern-organisatieontwikkeling: managementbijeenkomst - Concern-organisatieontwikkeling: besluitvorming uitvoeringsplan concernstaf - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-4 in PO, GMT en College en Raad - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-3 in Raadscommissie F&V en Raad - Toekomst Brandweer: principebesluit V en GR + vaststelling - Toekomst Brandweer: opstellen ontvlechtingplannen - Toekomst Brandweer: - PIJOFACH: implementatie overige letters - Decentralisaties: vaststellen verordeningen - Decentralisaties: contracten AWBZ begeleiding nieuwe aanvragen (afhankelijk van wetgevingstraject) - Decentralisaties: WWNV: hervorming Sozawe-iederz - Stad.Beheer: start implementatie
1 ^o Kwartaal 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Concern-organisatieontwikkeling: bezuinigingsrapportage 2012-4 in Raadscommissie F&V en Raad - Concern-organisatieontwikkeling: concernstaf in bedrijf - Toekomst Brandweer: opstellen ontvlechtingplannen - PIJOFACH: facilitair en DIV in bedrijf - PIJOFACH: implementatie overige letters - Decentralisaties: WWNV: ingevoerd - Decentralisaties: AWBZ begeleiding nieuwe aanvragen ingevoerd (afhankelijk wetgevingstraject) - Stad.Beheer: in bedrijf
2e kwartaal 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Toekomst Brandweer: besluitvorming opheffing overdracht gemeentelijke brandweer
3e kwartaal 2013	
4e kwartaal 2013	<ul style="list-style-type: none"> - Toekomst Brandweer: overdracht personeel en materieel - Toekomst Brandweer: vaststelling nieuwe GR in alle gemeenten
1e kwartaal 2014	
2e kwartaal 2014	<ul style="list-style-type: none"> - Toekomst Brandweer: vaststellen nieuwe begroting V en GR