

RAADSVOORSTEL:

2010-2011

Ons kenmerk: BD 11.2558631

Registratienummer : GR 11.

Ingekomen op :

Onderwerp: Stand van zaken organisatieontwikkeling en cultuurverandering

Groningen, **24 MRT 2011**

Aan de raad,

In de afgelopen jaren hebben wij u regelmatig op de hoogte gehouden van de stand van zaken van de organisatieontwikkeling en cultuurverandering. Ter voorbereiding op de vergadering van de raadscommissie Cultuurverandering van 6 april 2011 willen wij u ook nu weer informeren over de voortgang. In dit voorstel geven wij dan ook een overzicht van de ontwikkelingen van de afgelopen maanden en de acties die we hebben gestart. De ingezette acties vragen om financiële middelen. Wij eindigen ons voorstel daarom met een financiële paragraaf, waarin wij een schatting geven van de benodigde middelen in 2011 en een voorstel doen voor de dekking.

"Eén Groningen, één organisatie, met als vertrekpunt een optimale dienstverlening aan de burger"

Dat is waar we de komende jaren aan werken. En dit motto geeft precies de kern aan waar het volgens ons om gaat: de vraag van de burger centraal. Eén gezicht naar buiten én naar binnen. Open voor andere inbreng. Gericht op het geheel en de samenhang.

Zo vanzelfsprekend als het lijkt, deze uitgangspunten hebben grote impact op de sturing en de structuur van de organisatie en op de manier waarop wij als gemeente ons werk doen ~ houding en gedrag. Een gerichte veranderstrategie is nodig om dit doel te bereiken. In onze brief van 23 september 2010 hebben we aangegeven wat voor ons een belangrijk uitgangspunt is: Wij hebben gekozen voor dienstverlening als hefboom voor de verandering in de manier waarop we met elkaar omgaan en de organisatie-ontwikkeling. Belangrijk in onze veranderstrategie is een afwisseling tussen denken en doen. Immers, het maken van analyses en beleids-plannen is noodzakelijk om richting te geven aan onze activiteiten, maar uiteindelijk komt het neer op *wat wij doen en op welke wijze*. De aanpak is om werkendewijs aan de slag te gaan, maar wél binnen een duidelijk kader. Het einddoel moet helder zijn, en richtinggevend voor iedereen die erbij betrokken is. Om het einddoel te bereiken zetten we overzichtelijke stappen, met zichtbare resultaten. En waar nodig wordt op basis van opgedane ervaringen, de koers bijgesteld. Daarom nemen we op onderdelen concreet de uitvoering ter hand en zetten we op andere onderdelen het denkproces verder. Hierna gaan we nader in op de stand van zaken van de bestuurlijke, de

publieke en de interne dienstverlening en op de stand van zaken van de burgerparticipatie.

Bestuurlijke dienstverlening.

Tijdens de informele bijeenkomst van de raadscommissie Cultuurverandering op 8 maart jl. bent u via een presentatie van de gemeentesecretaris uitvoerig geïnformeerd over de stand van zaken met betrekking tot de bestuurlijke dienstverlening. Daarom gaan we daar nu niet verder op in. Wel willen wij u informeren over de aansturing van het project.

In de eerste fase van het project bestuurlijke dienstverlening ging het vooral om losmaken, bewustwording en enthousiasmering. Wij hebben daarbij gebruik gemaakt van een externe deskundige op het gebied van verandermanagement (Boer & Croon). De rol van de externe deskundige was die van aanjager: het vliegwiel moest gaan draaien, zodat de organisatie op eigen kracht verder kan. Deze eerste fase is van enorme waarde geweest. Alle partijen hebben in alle openheid kritisch naar zichzelf gekeken. Er is een gedeeld gevoel van urgentie ontstaan.

Nu het herontwerp van het proces van bestuurlijke dienstverlening op hoofdlijnen gereed is, hebben we de eerste fase afgerond. Het gaat nu om de volgende fase: die van het *doen*, de implementatie.

De afronding van de eerste fase van het project bestuurlijke dienstverlening viel samen met de komst van de nieuwe gemeentesecretaris, begin januari van dit jaar. Zoals uit ons collegeprogramma blijkt, staat organisatieontwikkeling hoog op onze agenda.

We hebben de gemeentesecretaris dan ook nadrukkelijk de opdracht gegeven om de organisatie te veranderen. Het doel daarbij is het efficiënter en effectiever laten functioneren van de organisatie en een sterkere en andere sturing op de doelen en resultaten van de gehele organisatie. De gemeentesecretaris zal zorg dragen voor een heldere en gedragen visie op organisatieontwikkeling en draagt verantwoordelijkheid voor de implementatie ervan en het creëren van draagvlak.

Gezien het belang van het onderwerp zal de gemeentesecretaris – verantwoordelijk voor het *hoe* – de implementatie van de bestuurlijke dienstverlening zelf aansturen. Hij zal zich laten ondersteunen door een implementatie-manager uit de eigen organisatie. De werving daarvoor is afgerond. De "Uitwerking opdracht bestuurlijke dienstverlening" sturen wij ter informatie mee (zie bijlage II).

Onze insteek blijft om *alle* partijen te betrekken, dus de organisatie en ons college, maar ook u als raad. En we willen de waardevolle zaken uit de eerste fase vasthouden en uitbouwen: openheid, transparantie, elkaar aanspreken en urgentie. Digitalisering zal een belangrijke plek krijgen in het vervolgtraject.

Publieke dienstverlening.

Zoals uit ons collegeprogramma blijkt, willen we de kwaliteit van de dienstverlening aan onze burgers verbeteren. De vragen van de burger staan centraal. Dit vraagt om een andere manier van werken. In september 2009 heeft uw raad de Visie Publieke Dienstverlening 2014 vastgesteld. Tegelijk met dit raadsvoorstel informeren wij u via een aparte brief over de voortgang van het programma Publieke Dienstverlening in 2010.

Interne dienstverlening.

Naast het traject van bestuurlijke dienstverlening en de publieke dienstverlening, hebben we ook stappen gezet in de interne dienstverlening: de concentratie van de PIJOFACH-functies. Onder het motto "centraal wat kan, decentraal wat moet" hebben wij gekozen voor een shared service center (SSC) als model voor de inrichting voor "dat wat centraal kan". De concept-Inrichtingsnota Interne Dienstverlening is vrijwel gereed. Hierin zijn het SSC en de randvoorwaarden nader uitgewerkt. Binnenkort nemen we hier een principe-besluit over, waarna het medezeggenschapstraject van start gaat. Wij hechten eraan dit traject zorgvuldig te doorlopen. Na afronding van het medezeggenschapstraject zullen wij u nader informeren.

Op basis van een onderzoek naar het facilitair en vastgoedmanagement binnen de gemeente Groningen hebben wij onlangs besloten om als eerste ons bedrijfstvastgoed samen te voegen en de facilitaire functies te centraliseren. Een plan van aanpak hiervoor wordt voor de zomer opgesteld.

Burgerparticipatie.

We zijn begonnen met het uitwerken van het participatiebeleid. In de Kadernota Burgerparticipatie hebben we aan gegeven dat we:

"bij de verdere uitwerking van het participatiebeleid de Stadgers – burgers, bedrijven en instellingen – nadrukkelijk betrekken. De vernieuwing van het Convenant met de Wijkorganisaties zal er een belangrijk onderdeel bij zijn, alsmede de evaluatie van het project MijnWijk en de daarbij uitgevoerde pilot in Paddepoel".

De evaluatie van het project MijnWijk (incl. de pilot in Paddepoel) is gereed en is – inclusief een plan van aanpak voor het vervolg – het besluitvormingstraject ingebracht. Belangrijkste constatering is dat de infrastructuur van wijkwebsites en gemeentelijke wijkpagina's gereed is en werkt. Wijkorganisaties willen graag langs deze digitale weg "hapklare" informatie ontvangen over (de voortgang van) gemeentelijke plannen, waarmee ook de "achterban" van wijkbewoners kan worden geïnformeerd. De pilot in Paddepoel was succesvol, zeker ook omdat de nieuwe wijkwebsite zich binnen een half jaar ontwikkelde tot een van de best bezochte wijkwebsites in de stad (meer dan 4.000 bezoeken/maand).

Voor het vervolg op het project MijnWijk is de vraag van belang hoe we, de binnen de gemeentelijke organisatie de noodzakelijke digitale dossiervorming gaan realiseren en verankeren in onze werkwijze. Daarbij hoort ook de ontwikkeling van een systeem voor "track and tracé" van deze dossiers – waarbij geïnteresseerden automatisch geattendeerd worden op de aanwezigheid van nieuwe informatie – naast het geven van informatie over "de status" van het project en de aanleg van een archief van media-uitingen hieromtrent (krantenartikelen, videomateriaal). De digitalisering in het kader van de bestuurlijke dienstverlening kan gezien worden als een eerste stap die nodig is om te komen tot digitale dossiervorming.

Onlangs is de evaluatie van het Convenant met de Wijkorganisaties besproken met de wijkorganisaties en leden van de raadscommissie Cultuurverandering. Daarbij is ook de

kadernota Burgerparticipatie toegelicht en – op een aantal hoofdpunten – besproken. De evaluatie van het Convenant moet leiden tot een verbeterde versie hiervan. We zien dit als een eerste stap in het betrekken van de Stadjsers bij de verdere uitwerking van de kadernota.

De doelstellingen van burgerparticipatie zijn met name een grotere betrokkenheid van burgers bij het bestuur en de mate waarin burgers zich serieus genomen voelen, naast het bevorderen van de totstandkoming van inhoudelijk betere plannen met zo mogelijk breder draagvlak. "Opbrengsten" die niet eenvoudig te kwantificeren zijn, hoewel er bijvoorbeeld in het Omnibus-onderzoek – over een langere periode genomen – wel kwalitatief naar gekeken wordt. Als het gaat om "investeringen" zijn deze niet altijd geïsoleerd toe te schrijven aan enkel het aspect burgerparticipatie: investeren in digitale dossiervorming is vooral ook een investering in een betere bedrijfsvoering (workflow, documentmanagement, archivering etc.).

Het college heeft aangegeven grote kansen te zien in het gebruik van Social Media om burgers beter bij het bestuur van wijk of stad te betrekken en daarin ook actief mee te denken. Er wordt momenteel – gemeentebreed interactief – gewerkt aan een kadernota Social Media op basis waarvan het college zal bespreken óf er interne richtlijnen moeten komen voor het gebruik van deze kanalen, en welke dan. In deze nota komen zowel de nieuwe kansen en mogelijkheden als de valkuilen en risico's (juridisch, imagoschade) aan de orde.

Vooruitblik naar de komende maanden.

De bestuurlijke en de interne dienstverlening zijn intern gerichte trajecten. Wat leveren ze voor de burger eigenlijk op? Wij zijn van mening dat beide trajecten noodzakelijke randvoorwaarden zijn om grotere veranderingen in de organisatie door te voeren.

Met de bestuurlijke dienstverlening werken we aan een heldere sturing en rolverdeling tussen het college en de ambtelijke organisatie en aan een andere manier van met elkaar omgaan. Dit zal ook kunnen doorwerken in de dienstverlening aan de burger. Daarmee versterkt het de verbetering van de publieke dienstverlening. Elementen die wij in de dienstverlening aan onze burgers willen terugzien, zijn onder andere:

- afspraak is afspraak;
- sturing op planning en resultaten;
- bewustzijn dat een proces een keten van activiteiten is, waar anderen afhankelijk zijn van "jouw" werk.

Met de concentratie van de PIJOFACH-functies vergroten we de flexibiliteit van de organisatie en worden toekomstige ingrepen eenvoudiger. De implementatie van de bestuurlijke dienstverlening en de concentratie van de PIJOFACH-functies betekenen voor de organisatie overigens een forse veranderopgave.

De komende maanden gaan we door met de verschillende trajecten die we in gang hebben gezet. Op die manier zijn we op diverse manieren bezig om verbeteringen te realiseren:

- binnen de ambtelijke organisatie en binnen ons college;
- tussen ambtelijke organisatie en college en tussen college en raad;

- extern (publieke dienstverlening) en intern (bestuurlijke dienstverlening, PIJOFACH en vastgoedmanagement);
- structuurwijzigingen, maar belangrijker dan dat: verbeteringen in onze werkwijze, houding en gedrag.

Daarnaast gaan we door met het opstellen van een visie op dienstverlening die richtinggevend is voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie en de samenwerking met derden (in de stad en in de regio). In de tweede helft van dit jaar komen wij daar op terug.

Financiële paragraaf.

De ontwikkeling van de organisatie vraagt om een forse investering in mensen en middelen. We willen zoveel mogelijk eigen mensen inzetten. Zo maken we maximaal gebruik van de creativiteit van de eigen organisatie en dringen we conform eerdere besluitvorming, de externe inhuur terug. Overigens liep de inhuur van de externe deskundigen die in de tweede helft van 2010 ingezet werden voor de bestuurlijke dienstverlening, in januari en februari 2011 nog door in verband met het afronden van hun werkzaamheden en de overdracht. Hier is naar schatting € 50.000,-- mee gemoeid. Voor de bestuurlijke dienstverlening wordt een implementatieplan opgesteld. Op basis van de eerste concepten van het implementatieplan, schatten wij de kosten vooralsnog op € 620.000,--. Hiervan is ca. € 300.000,-- bestemd voor de digitalisering.

De uitwerking van de voorstellen voor de ontwikkeling van de organisatie, het bewaken van de samenhang, de communicatie en het organiseren van bijeenkomsten met bijvoorbeeld leidinggevend en medewerkers, workshops en dergelijke, vragen extra capaciteit van de organisatie. Wij stellen daarom voor om hiervoor middelen beschikbaar te stellen. Deze kosten schatten we op € 250.000,-- in 2011.

Voor de financiering van de concentratie van de PIJOFACH-functies zullen wij later een apart voorstel doen.

Voor de periode augustus – december 2010 heeft uw raad vorig jaar € 370.000,-- beschikbaar gesteld. Hiervan resteert nog € 65.000,-- waarvoor een bestemmingsvoorstel zal worden ingediend.

Samenvatting raming kosten 2011 (zie bijlage I voor een specificatie):

- Bestuurlijke dienstverlening	€ 620.000,--
- Projectkosten organisatieontwikkeling	€ 250.000,--
Totaal	€ 870.000,--

Dekking:

Voor bestuurlijke dienstverlening is uit de middelen van het voormalig programma BoSs € 320.000,-- beschikbaar. Voorgesteld wordt om het resterende bedrag (€ 550.000,--) te dekken uit de middelen nieuw beleid organisatieontwikkeling/ frictiekosten (jaarschijf 2011).

Hiervoor is geen begrotingswijziging nodig, omdat dit hetzelfde deelprogramma betreft.

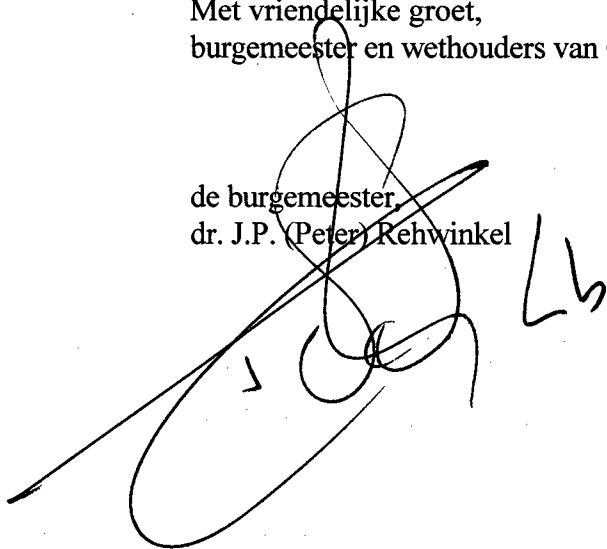
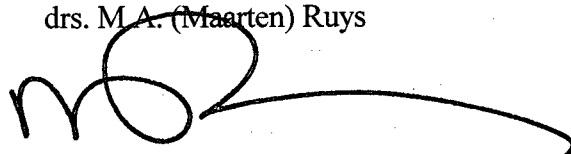
Gelet op het vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. kennis te nemen van de stand van zaken met betrekking tot de organisatie-ontwikkeling en cultuurverandering;
- II. de kosten van het project bestuurlijke dienstverlening en de projectkosten organisatie-ontwikkeling 2011 à € 870.000,-- te dekken met € 320.000,-- uit het programma BoSs en € 550.000,-- uit de extra beleidsmiddelen organisatieontwikkeling/frictiekosten 2011.

Met vriendelijke groet,
burgemeester en wethouders van Groningen,

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

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

A large, stylized handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the left. To the right of the signature, there is a handwritten mark that looks like 'Lb'.A handwritten signature in black ink, featuring a large, circular loop at the beginning, followed by a horizontal line that ends in a small hook.

BIJLAGE I

Voorlopige begroting

Bedragen zijn in duizend euro en, indien van toepassing, exclusief BTW.

Bestuurlijke dienstverlening

Externe inhuur periode januari – half februari 2011	50
Personele ondersteuning (o.a. implementatiemanager)	150
Trainingen	100
Digitalisering (sterk afhankelijk van nog te maken keuzes)	300
Communicatie (zie projectkosten)	p.m.
Onvoorzien	<u>20</u>
Totaal Bestuurlijke dienstverlening	620

Projectkosten organisatieontwikkeling 2011

Personele ondersteuning (o.a. communicatie)	200
Bijeenkomsten leidinggevenden, medewerkers, etc.	<u>50</u>
Totaal projectkosten organisatieontwikkeling 2011	250

Voorlopige van totale kosten bestuurlijke dienstverlening en projectkosten organisatieontwikkeling: € 870.000,--



stad.

Uitwerking opdracht bestuurlijke dienstverlening

Groningen, 9 maart 2011

1. Inleiding

De behoefte aan verandering in Groningen is groot, van hoog tot laag. Dat geldt voor de raad, het college, het AMT én de medewerkers. En dan gaat het vooral om verandering van sturing, van houding en gedrag, en van de rol van bijvoorbeeld collegeleden en de (algemeen) directeuren. De komende jaren willen we forse slagen maken in de noodzakelijke verandering en de ontwikkeling van de organisatie, met als uitgangspunt:

Eén Groningen, één organisatie, met als vertrekpunt een optimale dienstverlening aan de burger.

De bestuurlijke manier van met elkaar omgaan heeft grote invloed op het tot stand brengen van verandering in de werkwijze en sturing van de organisatie. Het college heeft daarom in de loop van 2010 besloten om de organisatieontwikkeling te starten met het traject van de bestuurlijke dienstverlening. Het college heeft die keuze gemaakt omdat juist bij dit traject de bestuurlijke manier van met elkaar omgaan en de rol van college(leden), AMT/algemeen directeuren en het middenmanagement aan bod komen, evenals de informatievoorziening naar de raad. Het gaat dus in belangrijke mate over onze werkwijze en de rol die ieder op papier *heeft* en in de praktijk *pakt*.

Het afgelopen halfjaar is onder begeleiding van externe deskundigen grote vooruitgang geboekt in het traject van bestuurlijke dienstverlening. Het proces is geanalyseerd en er is een voorlopig herontwerp opgesteld. Maar belangrijker dan dat is dat het betrekken van de drie partijen, de organisatie, het college en de raad, veel vertrouwen gaf en geeft. Daardoor is veel enthousiasme én energie in de organisatie los gekomen.

Nu het voorlopig herontwerp (zie bijlage) er ligt, breekt een andere fase aan. Het gaat er nu om het proces te verfijnen, vast te stellen, te implementeren en tegelijkertijd consequent de vast te stellen rolverdeling en afspraken over houding en gedrag te handhaven en verder uit te dragen. De gemeentesecretaris heeft besloten dit deel van het project zelf aan te sturen. Als eerste stap heeft hij dit document laten opstellen, waarmee hij aangeeft hoe hij de komende maanden te werk wil gaan.

2. Het kader

Tijdens het afgelopen halfjaar is een kader ontwikkeld waarbinnen de bestuurlijke dienstverlening verbeterd wordt. Het kader geeft aan hoe de rolverdeling tussen bestuur en ambtelijke organisatie is, wat de rol van de beleidsadviseur is en wat de kenmerken van het proces zijn.

De rolverdeling tussen bestuur en ambtelijke organisatie:

- De raad bepaalt de kaders, het “**wat**” op hoofdlijnen, en oefent de controle daarop uit.
- Het college bepaalt, binnen de door de raad aangegeven kaders, het “**wat**” via concrete voorstellen en prioriteiten.
- De ambtelijke organisatie is er voor het “**hoe**” (effectieve en efficiënte uitvoering) en voor de feiten, de analyses en de keuzevarianten. Op basis daarvan maakt het bestuur de keuzes.

De beleidsadviseur voert regie over het totale proces van opdrachtverlening tot aan raadsbesluit. Dat kan, wanneer de beleidsadviseur:

- het vertrouwen geniet van het management en bestuur;
- werkt vanuit een duidelijke opdrachtformulering;
- weet wat college en raad nodig hebben;
- in staat is alle benodigde kennis/expertise aan de voorkant te organiseren;
- de wensen van bestuur en management kent en hen ook tussentijds kan bevragen;
- het stuk in routing brengt via het afdelingshoofd/directeur en portefeuillehouder naar college en eventueel de raadsvergadering;
- applaus of kritiek ontvangt op de geschreven nota;
- de feedback met collega's deelt en leert....

Met de koplopersgroep is binnen dit kader het proces van bestuurlijke dienstverlening met behulp van de “lean” methodiek herontworpen. Het voorlopig herontwerp heeft de volgende kenmerken:

- Rolvastheid
- Het is een efficiënt proces: elke stap heeft toegevoegde waarde
- Keten van overdrachtsmomenten zo klein mogelijk houden
- Focus op managen van deze overdrachtsmomenten
- Elke stap voldoet aan de gestelde uitgangspunten:
 - Standaardisatie binnen en tussen diensten (moet nog!)
 - Efficiënt werken: in 1 keer goed en in 1 hand
 - Differentiatie van rollen en verantwoordelijkheden
 - ‘Control’ vooral aan de voorkant
 - Resultaatsturing op het proces
 - Coproductie tussen lijn en staf en tussen de diensten
 - Integraliteit als vanzelfsprekendheid
 - Lerend systeem

Zie bijlage I voor het voorlopig herontwerp. Bij de implementatie is dit herontwerp de basis.

3. Veranderstrategie

De verbetering van de bestuurlijke dienstverlening wordt in hoog tempo doorgevoerd. De aanpak is om werkendewijs aan de slag te gaan, maar wèl binnen een duidelijk kader. Het einddoel moet helder zijn, en richtinggevend voor iedereen die erbij betrokken is. Om het einddoel te bereiken zetten we overzichtelijke stappen, met zichtbare resultaten. En waar nodig wordt op basis van opgedane ervaringen, de koers bijgesteld. De quick wins tijdig en volledig inleveren van de nota's bij Burcol worden voortgezet en verder uitgebouwd. We gebruiken het enthousiasme en de energie die is losgekomen. We doen een beroep op de medewerkers om mee te denken en mee te doen. Zo maken we maximaal gebruik van de creativiteit van de eigen organisatie.

Daarnaast kiezen we voor de volgende veranderstrategie:

- Een verdieping van het herontwerp van het hele proces, dus tot en met de besluitvorming door de raad. Op onder meer de volgende punten wordt het herontwerp verdiept:
 - Invullen rolvastheid: wat betekent dat voor houding en gedrag van alle betrokkenen.
 - Impliceert het uitgangspunt 'standaardisatie' ook dat het proces in de diensten wordt geüniformeerd? Wat betekent dat voor de diensten en voor het dienstdeel van het proces?
 - Duidelijk moet worden wie precies waarvoor parafeert: wat is zijn/haar rol op dat moment? Wat is de rol van de directieoverleggen van de diensten? Hoe verhoudt zich dat tot 'het bestuur bepaalt het wat en de ambtelijke organisatie bepaalt het hoe'?
 - Positionering, frequentie en agendering van het PO.
 - Control (aan de voorkant).
 - Invulling van het herontwerp bij ingewikkelde, dienstoverstijgende vraagstukken.
- Een uitwerking van het herontwerp, ook hier van het hele proces tot en met besluitvorming door de raad. Onder meer de volgende punten worden nader uitgewerkt:
 - Dienstdeel van het proces
 - Heldere raadsbrieven en –voorstellen (o.a. wat is het doel van brief of voorstel, duidelijke besluitpunten, formats, aanlevertermijnen, etc.)
 - Formats?
 - Persberichten / -conferentie
- Met de implementatie starten we een continue verbetercyclus: evalueren van het proces op basis van criteria – verbeteren – testen – innoveren – evalueren etc.
- Voorbeeldgedrag van het management, dat passend is bij de nieuwe context. Vertrouwen geven en vertrouwen krijgen. Afspraak = afspraak.
- Onderdelen die gereed zijn, worden zo snel mogelijk aan de lijn overgedragen.
- We gaan alle betrokkenen trainen. De trainingen zijn dienstoverstijgend. In de trainingen komen de volgende componenten terug:
 - Kennis van het hele proces van bestuurlijke dienstverlening.
 - Bewustwording van rol en gedrag van alle spelers (in het bijzonder de eigen rol, uitgaand van het doel van de opdrachtgever).
 - Basistechnieken en -vaardigheden (bv. kennis van de gemeentewet, schrijven, dictum, basiskennis van bv. financiën).

- Communicatie: gedurende het project wordt uitgebreid gecommuniceerd, waarbij we de communicatie toespitsen op de verschillende doelgroepen. We communiceren niet alleen wat goed gaat, maar ook wat beter kan.

4. Digitalisering

Als het besluitvormingsproces voldoende is aangepast en vastgesteld, zal het in de praktijk beperkt worden beproefd. Hier kunnen nog kleine wijzigingen uit voortvloeien. Daarna start de digitalisering van het nieuwe proces. Hiertoe wordt de standaard applicatie voor workflow ingericht. Deze applicatie ondersteunt het gestandaardiseerde proces. Het zorgt ervoor dat voorstellen volledig digitaal worden opgesteld, geparafeerd en aangeboden ter besluitvorming. De digitale documenten worden daarbij opgeslagen in ons standaard documentmanagementsysteem Hummingbird. De te gebruiken sjablonen zullen in dit systeem eenvoudig beschikbaar zijn. Er zal voor worden gezorgd dat alle betrokkenen altijd kunnen werken met de meest recente versie van de documenten.

Doordat de documenten worden opgeslagen in een centraal systeem zijn ze in principe door iedereen op te vragen. Vanzelfsprekend alleen wanneer je daarvoor geautoriseerd bent. Ook kunnen deze documenten desgewenst automatisch worden gepubliceerd via de website of het raadsinformatiesysteem. Tegelijkertijd wordt hiermee de basis gelegd voor het verdergaand digitaal werken. Zo wordt het op termijn mogelijk om voor vergaderingen de stukken die bij de agenda horen direct digitaal beschikbaar te stellen voor de deelnemers.

Samengevat, de belangrijkste voordelen die hierdoor worden gerealiseerd – naast standaardisatie van het proces – zijn:

- Transparantie van de besluitvorming
- Doorontwikkeling digitalisering
- Borging van de kwaliteit van het proces

Voor het ontwerpen, ontwikkelen en inrichten van deze digitale oplossing zal gebruik gemaakt worden van de standaardcomponenten die nu door de gemeente worden gebruikt. Het ligt voor de hand om te kiezen voor een gefaseerde invoering van de gedigitaliseerde toepassing.

5. De implementatie

Voor de implementatie zoeken wij een implementatiemanager uit onze eigen medewerkers. Hij/zij krijgt de opdracht om het implementatieplan verder uit te werken en in te vullen.

Aan het eind van de implementatie:

- is een beschrijving van het werkproces vastgesteld,
- is voor ieder in het proces zijn/haar rol helder,
- is een ieder (medewerkers, leidinggevend en bestuur) erin getraind om volgens de vastgestelde rolverdeling en de nieuwe werkwijze te werken en wordt erop gestuurd dat een ieder zich daarnaar gedraagt,
- voldoen aangeleverde collegestukken in 95% aan de te stellen eisen,
- is de digitalisering conform plan van aanpak gerealiseerd,
- zijn de veranderingen geborgd in de staande organisatie.

De implementatiemanager bestuurlijke dienstverlening rapporteert rechtstreeks aan de gemeentesecretaris. Maandelijks zal er een voortgangsrapportage in het AMT worden besproken. Wekelijks komt (zodanig) mondeling de stand van zaken met knelpunten in het AMT. Het College krijgt de maandelijkse voortgangsrapportages en bepaalt zelf wanneer zij aanleiding ziet om deze te bespreken met de gemeentesecretaris. Er vindt tweewekelijks een gesprek plaats over voortgang met de gemeentesecretaris, de wethouder P&O en de implementatiemanager.

Bij de implementatie zijn de volgende groepen/functies in ieder geval betrokken:

- Directiesecretarissen
- Verantwoordelijken voor de digitalisering
- Klankbord met beleidsmedewerkers (koplopersgroep als basis)
- Assistent gemeentesecretaris / Bureau collegevergaderingen
- Concern P&O, waar het gaat om professionalisering en opleidingsplan
- Leidinggevend
- Bestuursadviseurs
- De raad en de Griffie

Wanneer	Wat	Wie	Opmerkingen
19 januari	Start check op tijdigheid en volledigheid	Burcol + GS	Wekelijks in AMT terugkoppelen welke nota's niet zijn geagendeerd en waarom (i.v.m. leereffect).
18 februari	Werving implementatiemanager	GS	Profiel is 15 en 16 februari voor commentaar uitgezet bij het college, het AMT en de koplopers.
1 maart	Bijeenkomst koplopers		Gesprek met de gemeentesecretaris over de vervolgaanpak.
8 maart	Bijeenkomst leden van de raadscie Cultuurverandering		Presentatie Bestuurlijke dienstverlening: stand van zaken tot nu toe.
2 ^e helft van maart	Geactualiseerde en geüniformeerde formats + versie van 'Een goed besluit' gereed.	Burcol	Bij de check op tijdigheid en volledigheid is gebleken dat de formats en 'Een goed besluit' geactualiseerd moeten worden. Vanaf 2 ^e helft van maart de besluitvorming in.
17 maart	Start verdieping herontwerp in AMT: rolverdeling raad – college – AMT	AMT	
22 maart	Werkconferentie college – AMT: rolverdeling raad – college – AMT	College, AMT	
1 april	Start implementatiemanager		
6 april	Raadscommissie Cultuurverandering		
13 april	Stuurgroep Organisatieontwikkeling		
1 ^e helft van april	Geactualiseerde formats + nieuwe versie van 'Een goed besluit' invoeren.		Na besluitvorming invoeren; daarna kan check op tijdigheid en volledigheid strakker worden gehanteerd.
N.t.b.	Vaststelling van het herontwerp (incl. verdieping).		
N.t.b.	Uitwerking trainingsplan		
N.t.b.	Testen herontwerp a.d.h.v. cases		
	Verdere uitwerking van de te ondernemen acties en planning door implementatiemanager.		

Voorlopig herontwerp d.d. eind december 2010

Stappen in het proces op hoofdlijnen:

Trigger = LTA of actualiteit (ad hoc)

1. Opdrachtverlening via de lijn (management)

< keuzemoment: lijn geeft aan ik ga opdracht binnen de dienst uitzetten of niet (nb. lijn / management heeft ook de mogelijkheid om aan te geven dat deze opdracht niet gerealiseerd kan worden binnen budget / capaciteit of dat dit betekent dat er iets anders niet gedaan kan worden)

< n.b. er zijn natuurlijk ook kleine opdrachten die gewoon uitgevoerd worden en die buiten het PO om gaan (dit geldt ook voor stap 2)

2. Opdrachtbevestiging door beleidsadviseur = opsteller (n.b. opsteller van een stuk kan natuurlijk ook een andere functionaris zijn dan een beleidsadviseur) in PO. Steller bevestigt en verduidelijkt de opdracht en portefeuillehouder accepteert de voorgestelde uitwerking van de opdracht in het PO

< keuzemoment: opsteller geeft aan opdracht is duidelijk en wordt geaccepteerd of niet

3. Control aan de voorkant:

Opsteller organiseert dit vanuit regierol

< juridisch, financieel, politiek, communicatief, PenO, andere diensten, externe partijen

< Het is ook de bedoeling dat de politieke afstemming met andere betrokken portefeuillehouders aan de voorkant wordt geregeld.

< Bij aanvang moet bepaald worden welke portefeuillehouder de "trekker" is en in welk PO het stuk aan de orde komt. Trekkende portefeuillehouder bepaalt hoe er overleg gevoerd wordt als er een belangentegenstelling is tussen portefeuillehouders

< Lukt het niet de "control aan de voorkant" tijdig te regelen, dan treedt de escalatieladder in werking met de GS als sluitstuk

< In de overgangsfase werken met een checklist, zodat duidelijk wordt wie wanneer betrokken moet worden bij de opdracht.

4. Afstemmen met opdrachtgever en management (continu)

< informeel contact 'wandelgangen': soms kan het nodig zijn een stap terug te doen bijv. terug naar opdrachtbevestiging

< Verdere uitwerking van deze randvoorwaarden vereist: rol van PO bij afstemmen en ruimte hiervoor op de agenda

5. Concept nota

6. Opsteller registreert stuk (digitaal en workflow start)

7. Lijn parafeert

8. Agenderen PO

< digitaal genereren van agenda per PO / portefeuillehouder

< Aandachtspunt: subproces agendavorming PO moet uitgewerkt worden (afspraken over agenda PO en benoemen functionaris). Dit is belangrijk voor het welslagen van de bestuurlijke dienstverlening. Hierin moet ook de vraag meegenomen worden wie deze agenda opstelt.

< Afgesproken is dat een stuk altijd in 1 PO komt, wel is het de bedoeling bij de start van het proces en voordat een stuk de besluitvorming in gaat andere betrokken portefeuillehouders te betrekken (=netwerkachtige aanpak).

< Bij de start wordt dan ook bepaald in wel PO een stuk terecht komt. Dit is ook zichtbaar op de LTA

9. PO

< Aandachtspunt: zien structuur + aantal PO's

< De steller van een stuk zit aan tafel bij het PO als het betreffende stuk of de opdracht daartoe geagendeerd is

< In het PO wordt geconcludeerd dat het stuk besluitrijp is

10. Portefeuillehouder parafeert

< Portefeuillehouder zet door, maar kan niet werken in het stuk PDF.

< Kan wel conform / bespreek wijzigen. Dan moet de opsteller hier wel tijdig over geïnformeerd worden.

11. Agenderen College (GS via Burcol)

< digitaal genereren van collegeagenda

< GS heeft de bevoegdheid stukken van conform naar bespreek te zetten (of andersom) en moet de status op grond van de WOB kunnen wijzigen (np, wp of bp)

12. Collegevergadering

< quick win: digitaal notuleren tijdens collegevergadering

13. Terugkoppeling aan opsteller + management

< portefeuillehouder rechtstreeks naar opsteller (AMT vraagt zich af of dit realistisch is, hoe kan terugkoppeling opsteller dan geregeld worden) of via digitale notulen

< geen grote wijzigingen / geen eindredactie: stuk aanhouden en week later in college (Verzoek AMT toch procedure voor zeer kleine (taalkundige) wijzigingen)

< Terugkoppeling door GS aan AMT aansluitend aan de collegevergadering (op proces en strategie)

14. Besluitenlijst (pers)

< digitaal genereren 3 typen: publicabel, niet publicabel, publicabel week later

15. Stuk door naar raad (via griffie)

16. Agendering presidium

< digitaal genereren agenda

< griffie bevoegdheid doet voorstellen bespreekvorm

17. Vergadering presidium

18. Besluitenlijst

< Digitaal genereren

19. Commissievergadering

< Keuze: stuk door naar raad, stuk nog een keer in CIE of in een andere CIE, stuk is afgehandeld/ingetrokken

20. Besluitenlijst

< Digitaal genereren in principe is alles van de raad openbaar tenzij...

< Publicatie RIS?

< Terugkoppeling opsteller via digitale notulen

21. Vergadering raad

< Keuze: stuk ongewijzigd besloten, gewijzigd besloten of niet besloten (aanpassen raadsbesluit)

22. Terugkoppeling aan opsteller + management

Terugkoppeling aan opsteller via digitale notulen (niet op stukniveau)

23. Besluitenlijst

< digitaal genereren

<publicatie op RIS

24. doorzenden naar college voor uitvoering: start uitvoeringsproces!

<Monitoring / evaluatie borgen