



**RAADSVoorSTEL:**

2010-2011

Ons kenmerk: BD 10.2378669

Registratienummer : GR 10.

Ingekomen op :

Onderwerp: Stand van zaken organisatieontwikkeling en cultuurverandering

Groningen, **23 SEP 2010**

Aan de raad,

In de afgelopen jaren hebben wij u regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de organisatieontwikkeling en cultuurverandering. We hechten eraan om u ook in de komende periode regelmatig op de hoogte te houden. U als raad heeft door middel van uw brief van 18 augustus jl. hier ook om gevraagd. U heeft in uw brief aangegeven op welke punten u specifiek geïnformeerd wilt worden. In dit voorstel gaan wij hier op in. Wij geven u de stand van zaken en een overzicht van onze acties die we zijn gestart. De ingezette acties vragen om extra financiële middelen in 2010. Wij eindigen ons voorstel daarom met een financiële paragraaf, waarin wij een schatting geven van de benodigde middelen in 2010 en een voorstel doen voor de dekking.

**"Nú moet het écht anders in Groningen".**

Groningen kent een historie van krachtige diensten en wethouders: een optelsom van afzonderlijke krachten. Dat model heeft zijn diensten bewezen, namelijk een krachtige focus, maar is in deze tijd niet meer effectief. De huidige tijd kenmerkt zich door complexe vraagstukken, die vragen om een integrale aanpak, samenhang en verbinding. Zowel in de bestuurlijke sturing, als in beleidsvoorbereiding en uitvoering. Daarover bestaat geen verschil van mening en de behoefte aan verandering in Groningen is groot, van hoog tot laag. Dat geldt voor de raad, het college, het AMT én de medewerkers.

In de afgelopen jaren is een aantal stappen gezet. Maar een daadwerkelijke, zichtbare verandering laat nog op zich wachten. Wij willen in de komende collegeperiode een forse slag maken in de cultuurverandering en de ontwikkeling van de organisatie. Daarom hebben wij in het collegeprogramma 2010 – 2014 specifieke doelstellingen voor de organisatie geformuleerd. Die doelstellingen gaan niet alleen over de cultuur en structuur, maar ook over de bestuurlijke sturing en over de rol van bijvoorbeeld het AMT en de gemeentesecretaris.

### ***Uitgangspunten.***

De afgelopen maanden hebben wij een tweetal keuzes gemaakt, die de uitgangspunten vormen voor het verdere traject.

In de eerste plaats: wij kiezen voor "dienstverlening" als hefboom voor de cultuurverandering en organisatieontwikkeling. Immers, alles wat wij doen draagt uiteindelijk bij aan de dienstverlening. En wel dienstverlening in de meest brede zin van het woord: aan de burger, aan de samenleving, de ketendienstverlening, maar ook de bestuurlijke dienstverlening en de interne dienstverlening binnen onze organisatie en aan de gemeenteraad. Wij zijn van mening dat wij met deze keuze de gewenste verandering het beste vorm kunnen geven: op de burger gericht, efficiënt en gericht op het geheel en de samenwerking. Burgerparticipatie zien wij als een essentieel onderdeel van de dienstverlening.

En in de tweede plaats: wij kiezen voor verandering door organische ontwikkeling. Organisch ontwikkelen betekent een afwisseling van denken en doen, korte doorlooptijden, een lerende organisatie en een beroep doen op creativiteit en ondernemerschap. Cultuur, houding en gedrag zijn hier een wezenlijk onderdeel van. Het grote voordeel is, dat we snel op onderdelen resultaten kunnen boeken, maar ook dat er balans is tussen inzet op verandering en voortgang in dienstverlening en beleidsuitvoering. *Tijdens de verbouwing blijft de winkel open.* Dat is van belang voor iedereen.

Een en ander betekent niet dat we ingrepen in de structuur uit de weg gaan. Daar waar de structuur belemmerend is voor een op de burger gerichte aanpak, zullen we ook de structuur veranderen. In het collegeprogramma hebben we daarvan een paar voorbeelden genoemd. Hierop komen we verderop in dit voorstel terug.

### ***Stand van zaken cultuurverandering en organisatieontwikkeling.***

De bestuurlijke cultuur heeft grote invloed op de verandering in cultuur en sturing van de organisatie en daarom is het noodzakelijk om gelijktijdig te werken aan de ontwikkeling van die bestuurlijke cultuur. We hebben als college daarin geïnvesteerd door een drietal 2-daagse werkconferenties van het college. We zijn daarin begeleid door een externe deskundige op gebied van verandermanagement (Boer & Croon). Wij hebben een aantal afspraken met elkaar gemaakt. Maar verandering bereik je niet door alleen afspraken te maken. Het gaat erom dat gedrag in de praktijk ook daadwerkelijk verandert. Wij zetten de externe deskundige daarom de komende tijd in om ons daarin te ondersteunen. Zij zal ons in de beslotenheid van het college een spiegel voorhouden en adviseren over verbeterpunten.

Wij zijn verder van de mening dat in de organisatie de algemeen directeuren de dragers van de verandering zijn. *"Geen team zonder leider"* en daarom heeft de gemeentesecretaris een bijzondere rol in het verandertraject. In de organisatie is zij (m/v) het boegbeeld van de verandering. Dat betekent dat de gemeentesecretaris bevoegd en verantwoordelijk moet zijn voor de gemeentelijke organisatie en de concernbedrijfsvoering. We hebben de veranderopdracht expliciet in het profiel van de nieuwe gemeentesecretaris opgenomen.

De ontwikkeling van het college en de ontwikkeling van het AMT gaan hand in hand. Daarom zal de externe deskundige de gemeentesecretaris ondersteunen bij zijn opdracht voor de organisatieontwikkeling en cultuurverandering. De rol van de externe deskundige is die van aanjager: het vliegwiel moet gaan draaien, zodat de organisatie op eigen kracht verder kan. En daarnaast zal zij samen met de gemeentesecretaris en het AMT op zoek gaan naar de beste weg om de verandering in Groningen te realiseren.

Bij organisch ontwikkelen van de organisatie hoort bij uitstek dat medewerkers betrokken worden. We zijn daarmee begonnen door een tweetal "*Open Space*" bijeenkomsten te organiseren. Voor beide bijeenkomsten zijn in totaal 120 medewerkers uitgenodigd. Doel van deze bijeenkomsten was medewerkers te laten aangeven wat in onze organisatie verbeterd kan worden en ideeën, dilemma's en verbeteringsmogelijkheden in kaart te brengen. Het verzamelde materiaal ondersteunt de eerder door ons gemaakte analyses, maar onze medewerkers hebben daaraan urgentie toegevoegd. Met het materiaal dat daar is verzameld gaan we de komende tijd aan de slag.

#### ***Vooruitblik naar de komende maanden.***

De komende maanden gaan we twee dingen doen: concreet veranderen en een meerjarig programma opstellen. We wachten daarbij niet op de komst van de nieuwe gemeentesecretaris. Maar het feit dat op dit moment drie van onze topfuncties vacant zijn, vraagt wel onze voortdurende aandacht bij de cultuurverandering. We zijn het volgende van plan. We starten met het traject van de bestuurlijke dienstverlening. We maken deze keuze, omdat juist bij dit traject de bestuurlijke cultuur en de rol van college(leden), AMT/algemeen directeuren en het middenmanagement aan bod komt, evenals de informatievoorziening naar de raad. Het is dus veelomvattend en gaat in belangrijke mate over de cultuur. Het past bovendien goed in het huidige ontwikkeltraject van ons als college en van het AMT.

Daarnaast stellen we een visie op voor dienstverlening die richtinggevend is voor de inrichting van de gemeentelijke organisatie en de samenwerking met derden (in de stad en in de regio). We vertalen deze visie in een programma Organisatieontwikkeling en Cultuurverandering voor de periode 2011 t/m 2013 op. Dit programma zal gaan over cultuur, houding en gedrag, de organisatie van werkprocessen, rol van de burgers (interactie, inspraak, beginspraak) en maatschappelijke partners binnen onze werkprocessen.

Onderdeel van dit programma Organisatieontwikkeling en Cultuurverandering is in ieder geval een projectplan voor het samenvoegen van taken in het beheer van de openbare ruimte, het concentreren van de middelenfuncties (PIOFACH), verbetering van wijkgericht werken en de (programmatische) sturing op maatschappelijke ontwikkeling.

Naast de bovengenoemde uitgangspunten (dienstverlening als hefboom voor de verandering en organische ontwikkeling), is de opdracht aan de gemeentesecretaris dat de organisatie goedkoper moet.

In 2010 zijn we al aan de slag gegaan met de invoering van een nieuw financieel systeem (DaFinci) en de concentratie van PIOFACH-functies. Vooruitlopend op de samenvoeging van het beheer openbare ruimte implementeren we op dat terrein in 2010 concrete verbeteringen door het oplossen van een aantal knelpunten.

***Uitgelicht: burgerparticipatie.***

Naast de hiervoren genoemde ontwikkeling zijn we aan de slag met burgerparticipatie. Op 9 september 2010 heeft u een presentatie gehad van "Van wijken weten". Daarmee hebben we u geïnformeerd over onze plannen op het gebied van een adequate informatievoorziening aan burgers - de basis voor participatie. Maar daarnaast zijn wij voornemens om ook te experimenteren met nieuwe vormen van participatie. Wij zullen uw raad daar actief over informeren.

***Financiële paragraaf.***

Voor de inhuur van de externe deskundige op het gebied van verandermanagement, voor de planvorming van de PIOFACH functies en de activiteiten voor beheer openbare ruimte zijn middelen nodig. Daarnaast is extra capaciteit nodig op onderdelen van de organisatieontwikkeling. Het gaat om specialistische kennis, bijvoorbeeld voor het proces. Deze inzet is erop gericht om het mogelijk te maken om de verandering met eigen mensen te bedenken, uit te werken en te implementeren. Hieronder volgt een overzicht.

*Raming kosten augustus – december 2010.*

Inhuur externe deskundige	€ 132.000,--
Inhuur i.v.m. traject bestuurlijke besluitvorming	€ 143.000,--
Communicatie	p.m.
PIOFACH	€ 70.000,--
Beheer openbare ruimte (w.o. projectplan samenvoeging)	€ 75.000,--
Interne projectsecretaris	€ <u>46.000,--</u>
 Totaal	 € 466.000,--

*Dekking:*

Voor de PIOFACH-functies is in het programma BoSs nog € 50.000,-- beschikbaar. De kosten voor de interne projectsecretaris kunnen binnen de begroting van de Bestuursdienst opgelost worden.

Voorgesteld wordt om de resterende € 370.000,-- te dekken uit de reserve frictiekosten 2011-2014. De reserve is ingesteld om kosten voor het realiseren van de bezuinigingen 2011-2014 op te vangen.

**Begrotingswijziging 2010**  
**Organisatieontwikkeling**

Betrokken dienst(en)	BSD
Naam voorstel	Organisatieontwikkeling
Bestuursvorming (orgaan + datum + nummer)	Raad
Incidenteel / Structureel	I
Soort wijziging	Exploitatie
Tijdsplanning krediet	n.v.t.

Pr.gr. Financiële begrotingswijziging	Lasten	Baten	Saldo	Toevoeging reserve	Onttrekking reserve	Saldo
9.03 Concernstelposten	370		-370		370	0
			0			0
<b>Totale begrotingswijziging</b>	<b>370</b>		<b>-370</b>	<b>0</b>	<b>370</b>	<b>0</b>

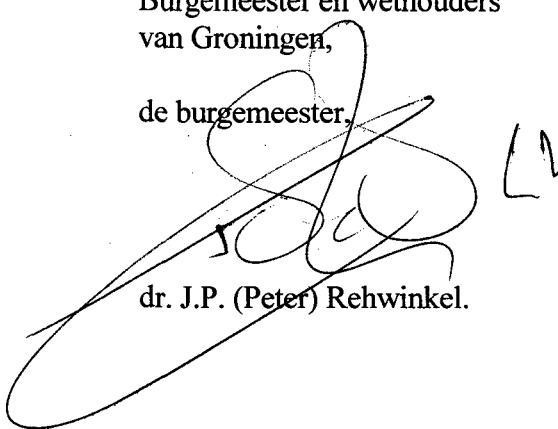
*Inhoudelijk toelichting op de begrotingswijziging*

Gelet op het vorenstaande stellen wij u voor te besluiten:

- I. kennis te nemen van de stand van zaken met betrekking tot de organisatieontwikkeling en cultuurverandering;
- II. de kosten van de organisatieontwikkeling en cultuurverandering voor de maanden augustus tot en met december 2010 à € 466.000,-- voor € 50.000,-- te dekken uit het programma BoSs en voor € 46.000,-- uit de reguliere Bestuursdienst begroting;
- III. € 370.000,-- te dekken uit de reserve frictiekosten 2011-2014;
- IV. de gemeentebegroting 2010 dienovereenkomstig te wijzigen.

Burgemeester en wethouders  
van Groningen,

de burgemeester,

 LB  
dr. J.P. (Peter) Rehwinkel.

de secretaris,

 drs. L.J. (Leo) Bosdijk.