



Raadsbrief

Datum: 14 januari 2022
Behandeld door: Peter Koopman
Zaak: 648091

Verzenddatum: 19 januari 2022
Mailadres: Peter.koopman@midden-groningen.nl
Portefeuillehouder: Adriaan Hoogendoorn

Onderwerp: Uitkomsten evaluatie startorganisatie

Geachte leden van de raad,

Vorig jaar is op verzoek van het directieteam de gemeentelijke organisatie geëvalueerd. Bij de vorming van de (ambtelijke) organisatie van Midden-Groningen in 2017 is destijds afgesproken dat de zogenaamde startorganisatie na een aantal jaar zou worden geëvalueerd. Deze evaluatie is ondertussen uitgevoerd en de uitkomsten zijn bekend. Met deze raadsbrief brengen we u op de hoogte van het uitgevoerde onderzoek, de globale uitkomsten van dit onderzoek en informeren we u over het vervolgtraject.

Aanleiding voor het evalueren van de startorganisatie

Bij de vorming van de ambtelijke organisatie van Midden-Groningen in 2017 is gestreefd naar een organisatie-inrichting die voldoende robuust was om vanaf de start in 2018 zonder al te grote haperingen te kunnen starten (wat gelukkig ook het geval bleek) én voldoende wendbaar was om toekomstige vraagstukken te kunnen oppakken. Bij de bouw van de organisatie leefde al het besef dat het direct neerzetten van een perfect op maat gesneden organisatie voor de kersverse gemeente een utopie was. Daarvoor was meerjarige ervaring nodig. We spraken daarom ook over een startorganisatie die zich gaandeweg moest ontwikkelen. De startorganisatie behelst het geheel van de organisatie(inrichting) en is dus meer dan het hiërarchische 'harkje'. De startorganisatie gaat over de feitelijke inrichting van de organisatie (bijvoorbeeld in teams) én de manier van werken (bijvoorbeeld de mate van zelfstandigheid). Bij de bouw van de organisatie is afgesproken dat de opgedane ervaringen na enkele jaren zouden worden opgehaald met behulp van een evaluatie.

Doel, opzet en methode van de evaluatie

Een evaluatie heeft al snel het karakter van ‘terugkijken en beoordelen wat niet goed is gegaan’. De basis voor deze evaluatie was anders: de focus was primair toekomstgericht waarbij is onderzocht in welke mate we klaar zijn voor de toekomst en hoe we dat kunnen blijven (of worden). De onderzoeksdoelstelling luidde dan ook: *De uitkomsten van het onderzoek laten zien in welke mate Midden-Groningen klaar is voor de huidige en toekomstige opgaven, geven handvatten voor noodzakelijke aanpassingen én bovenal handvatten voor verdere ontwikkeling.*

De evaluatie is uitgevoerd door een vaste groep van 40 medewerkers van Midden-Groningen. Zij hebben, onder begeleiding van het externe bureau Fresh Forward, (zelf)kritisch vanuit een drietal niveaus de onderzoeksdoelstelling benaderd: vanuit de maatschappelijke trends en ontwikkelingen, vanuit gesprekken met (keten)partners & bestuur en vanuit de kennis en ervaring van collega's.

Uitkomsten evaluatie

Het eerste dat in kaart is gebracht is het toekomstperspectief met de meest in het oog springende maatschappelijke trends en ontwikkelingen. Daarbij zijn landelijke thema's die een grote impact hebben op Midden-Groningen aan de orde gekomen zoals bijvoorbeeld de klimaatopgave, energietransitie, krapte op de arbeidsmarkt, woningtekort, vergrijzing, digitalisering/technologie. Maar ook thema's die specifiek voor Midden-Groningen en haar omgeving uitdagingen vormen zijn aan de orde gekomen zoals armoede, zwakke sociale structuur (laag zelfbeeld), natuur inclusieve landbouw/ontgroening, de ontwikkeling van nieuwe en herstructurering van oude bedrijventerreinen, aardbevingen, aardgas/zoutwinning en bereikbaarheid.

Het algemene toekomstbeeld is dat we ons bewust moeten zijn van een kantelpunt in de tijd: het ongebreidelde optimisme van de afgelopen periode maakt gaandeweg plaats voor een maatschappij die angstiger en minder vrij wordt. Dit geldt landelijk maar ook lokaal. Midden-Groningen staat voor forse opgaven en heeft te maken met een dubbele opgave. Dubbel vanwege én de opgaven in het ruimtelijke domein én de opgaven in het sociale domein.

Om verbonden te blijven met de maatschappij en met de inwoners en bedrijven (daar waar het vertrouwen van publieke instanties als de gemeente zeer onder druk staat) is de uitdaging juist in deze tijdsgeest dat organisaties steeds meer hun menselijke kanten ontwikkelen. Dat betekent onder andere op zoek gaan naar verbinding, loskomen van het nastreven van controle naar ruimte geven en van risico mijden naar (meer) zelf verantwoordelijkheid nemen.

Om deze ontwikkeling in gang te zetten zijn aan de hand van vier thema's adviezen geformuleerd:

Gebiedsgericht werken voor een toekomstbestendige organisatie

Neem de inwoner als basis. Werk meer vanuit de mens en minder vanuit de systemen. Maak daarmee de omslag van een systeem gedreven organisatie naar een mensgerichte organisatie ondersteund door het systeem. Zoeken naar mogelijkheden, creativiteit en verbinding vanuit de verschillende gebieden. Wees bereid om maatwerk te organiseren per gebied omdat de gebieden wel gelijkwaardig maar niet gelijk niet.

Van aanbod naar behoeftegericht werken voor een toekomstbestendige organisatie

De verbinding met de buitenwereld vraagt organisatorisch om simplificering van de bereikbaarheid. Bijvoorbeeld door het creëren van één gezicht per gebied/wijk of proces. Word partner in business met bewoners, bedrijven en partners in een faciliterende en stimulerende rol. Bied ondersteuning naar meer zelfstandigheid.

Interne samenwerking en integraliteit voor een toekomstbestendige organisatie

Een sterke verbinding en samenwerking tussen de teams is noodzakelijk. De huidige omvang van de gemeente vraagt om slimme manieren om elkaar gemakkelijk te vinden op talent, projecten, kennis en expertise.

Mentaliteit en gedrag voor een toekomstbestendige organisatie

De grootste uitdaging en impact valt te behalen in de mentaliteit en het gedrag van de organisatie. Eigenaarschap en gedragsvaardigheden als het gaat om integraal werken, samenwerken, verantwoordelijkheid durven te nemen en vanuit vertrouwen werken.

Dit vraagt vooral om het versterken van de (samenwerkings)vaardigheden bij medewerkers. Om dit te faciliteren, zijn aanvullende adviezen geformuleerd op het gebied van mensen & middelen en de sturing & inrichting van de organisatie.

Veel van de bovenstaande adviezen zijn herkenbaar en sluiten aan bij al in gang gezette ontwikkelingen (zoals gebiedsgericht werken, verbeteren van de bereikbaarheid, verbeteren van vaardigheden en competenties van medewerkers). De gegeven adviezen bieden nog meer houvast voor de ingezette ontwikkelrichting.

Vervolg

De gegeven adviezen vormen een solide basis voor het vervolg. Een vervolg waarbij niet aan een doorlooptijd van maanden moet gedacht maar van jaren. Dat vraagt om een zorgvuldige aanpak. Vandaar dat we de adviezen willen vertalen in een meerjarig uitvoeringsplan. De verwachting is dat het uitvoeringsplan in het tweede kwartaal van 2022 gereed is. De uitkomsten en adviezen van de evaluatie worden ook betrokken bij het opstellen van het overdrachtsdocument (voor het nieuwe college van B&W na de gemeenteraadsverkiezingen in maart).

Op 27 januari 2022 worden de globale uitkomsten van de evaluatie (samen met de stand van zaken rond het onderzoek naar het mogelijk uitbesteden van gemeentelijke taakgebieden en de doorontwikkeling van de dienstverlening) tijdens de informatieavond voor de raad toegelicht.

Tenslotte

Het college is zeer content met de verantwoordelijkheid en betrokkenheid die de 40 medewerkers (het Next level team) die de evaluatie hebben uitgevoerd, hebben getoond met deze (zelf)kritische evaluatie. De gegeven adviezen liggen voor een groot deel in lijn met ontwikkelingen die we als organisatie al in gang hebben gezet. De uitkomsten zijn een bevestiging dat we met deze doorontwikkeling op de goede weg zijn voor een toekomstbestendig Midden-Groningen.

Met vriendelijke groet,
Burgemeester en wethouders van de gemeente Midden-Groningen

A. Hoogendoorn
Burgemeester

H.J.W. Mulder
Gemeentesecretaris