

## **Deelproject 5 Beterr Haren: de ambtelijke organisatie**

### **1. Inleiding**

Naar aanleiding van het onderzoek van de B & A groep en de door B & A daarin gegeven voorwaarden die zij noodzakelijk acht om een zelfstandig Haren te kunnen voortzetten is een programma opgezet onder de naam Beterr Haren. Het programma 'Beterr Haren' omvat een aantal deelprojecten. De deelprojecten dienen ter versterking van de bestuurskracht, de financiële positie en de ambtelijke organisatie.

Doel van het programma 'Beterr Haren' is het creëren van toekomstbestendige voorwaarden voor de continuering van een zelfstandige gemeente Haren.

Doel van deelproject 5: "de inrichting en de kwaliteit van een ambtelijke organisatie die aansluit bij de veranderende omgeving en bij de rol van de gemeente en het gemeentelijke takenpakket zoals die voortvloeien uit de toekomstvisie van de gemeente" (uit: "Programma Beterr Haren").

Er is voor gekozen de rapportage op te stellen in de vorm van een organisatiebeschrijving omdat het Management Team (MT) reeds bezig is de huidige organisatie te evalueren en te werken aan de ontwikkeling van een organisatiestructuur die beter is toegerust op de eisen van een steeds sneller veranderende omgeving.

Aanleiding voor de ingezette organisatieveranderingen is gelegen in ontwikkelingen die zich enige tijd geleden hebben ingezet, een bezuinigingstaakstelling en het besluit van de gemeenteraad van 14 december 2015 om de zelfstandigheid te continueren. Doel van de organisatieverandering is te komen tot een beter op haar taken ingerichte organisatie.

Voorliggend document is een eerste aanzet voor een organisatiebeschrijving, uitsluitend bedoeld als bijdrage voor de uiteindelijke beoordeling van de vraag of Haren voldoende toekomstbestendig is. Het document zal na besluitvorming in de raad op 15 juni 2016 verder worden uitgewerkt.

### **2. Ontwikkelingen en knelpunten**

#### *Een veranderende omgeving*

Elke gemeente wordt de laatste decennia geconfronteerd met een snel veranderende omgeving die noodzaakt tot organisatieveranderingen om adequaat in te kunnen spelen op die veranderingen:

- een toename van vaak complexe taken;
- een permanent proces van herverdeling van taken;
- een omgeving die steeds hogere eisen stelt aan de gemeentelijke organisatie en aan (het proces van) politieke besluitvorming;
- een toename van regelgeving en juridificering;
- een maatschappelijke wens tot ontbureaucratisering;
- een gelijktijdige beperking van de financiële speelruimte en de noodzaak tot bezuinigen.

- een veranderende kijk op de rol van de overheid en de relatie tussen overheid en burgers;
- nieuwe wetgeving:
  - de Omgevingswet die de gemeenten dwingt veel meer als regisseur dan als bepaler of plantoetser te opereren;
  - de Woningwet die de gemeente dwingt tot een regisseursrol voor woningbouwcorporaties;
  - Sociaal domein die de gemeente in een andere rol brengt;
  - VTH wetgeving.

### *Een kwetsbare organisatie*

In een aantal recente onderzoeken zijn de knelpunten binnen de ambtelijke organisatie in beeld gebracht. De organisatiewijzigingen zullen een oplossing bieden voor een belangrijk deel van de gesignaleerde knelpunten.

### *Knelpunten*

In 2012 heeft een sterkte-zwakte analyse van de gemeentelijke organisatie plaatsgevonden door bureau Zuiderlicht. In juni 2014 zijn de resultaten van die analyse geactualiseerd, in het licht van het toenmalige onderzoek naar de bestuurlijke toekomst van de gemeente Haren. Daaruit komen diverse knelpunten naar voren. Een aantal is opgelost. De oplossing van een aantal knelpunten is sterk afhankelijk van definitieve besluitvorming over de bestuurlijke toekomst van de gemeente Haren:

- gebrek aan (beleids-) capaciteit;
- veel éénpitters die de organisatie kwetsbaar maken;
- sterke afhankelijkheid van externe inhuur en samenwerkingsverbanden;
- gebrek aan actuele kennis;
- kwaliteit van het beleid is niet optimaal.

In november 2014 heeft bureau Berenschot een vergelijkend, kwantitatief onderzoek gedaan naar de ambtelijke capaciteit en zij heeft de uitkomsten daarvan in een benchmark vergeleken met andere gemeenten. Berenschot komt tot de volgende conclusies:

- Haren heeft in verhouding tot vergelijkbare gemeenten een grote ambtelijke capaciteit, m.n. op uitvoerende taken (zie volgende bullet); daarentegen heeft Haren een relatief lage overhead;
- Haren voert in verhouding tot andere gemeenten veel taken zelf nog uit (bv. wegbeheer/onderhoud, beheer sportlocaties, begraafplaatsen, groenvoorziening);
- op een aantal beleidsterreinen is sprake van een lagere bezetting dan vergelijkbare gemeenten;
- Haren heeft relatief hoge inhuurkosten.

Ten slotte heeft bureau B & A in 2016 een advies uitgebracht in het kader van het besluit van de gemeenteraad van december 2015 om de zelfstandige status te continueren. Het onderzoek van B & A signaleert een aantal knelpunten dat direct is gerelateerd aan het ontbreken van bestuurskracht, namelijk:

- beperkte onderbouwing van beleidsvoorstellen;
- ontbreken van een (toekomst)visie;

- geen consistent beleid;
- eerst handelen, dan nadenken.

Deze knelpunten liggen deels bij de politiek, deels in de ambtelijke organisatie. Voor een deel zien we ze terug in onze eigen sterkte/zwakteanalyse. In de komende paragrafen wordt aangegeven hoe de gemeente, in samenspel politiek en ambtelijke organisatie, de benoemde knelpunten het hoofd zal bieden. In 'Werken aan Haren, bestuurskracht' en 'Werken aan Haren, Toekomstvisie' wordt voor aanpalende vraagstukken voorstellen besproken die in lijn zijn met de beleidslijn van dit stuk.

### **3. Naar een toekomstbestendige organisatie**

#### *Toekomstvisie*

De gemeente Haren kiest in lijn met haar toekomstvisie voor een minder sturende rol en vaker voor een faciliterende rol waarbij er meer ruimte is voor initiatieven van inwoners en ondernemers. Inwoners en ondernemers zullen ook eerder en actiever betrokken worden bij beleidsvorming en besluitvorming door het gemeentebestuur. De gemeente ziet inwoners en ondernemers steeds meer als gelijkwaardige partners met wie in samenwerking projecten en beleid tot stand komen.

Actieve betrokkenheid van burgers en ondernemers en een faciliterende rol van de gemeente biedt betere perspectieven voor de mogelijkheid om snel en klantgericht te kunnen reageren op de veranderende omgeving. Ondernemers en inwoners hoeven niet meer te wachten tot de gemeente gereed is voor de nieuwe mogelijkheden die zich in de omgeving voordoen. De inwoner kan daartoe zelf het initiatief nemen, de gemeente faciliteert het proces en stelt waar nodig kaders voor nieuwe activiteiten.

Die verandering vraagt niet alleen iets van de inwoners en ondernemers (actief participeren, initiatieven nemen, mede verantwoordelijkheid nemen) maar ook van de gemeentelijke organisatie. Een grotere rol voor inwoners en ondernemers betekent niet automatisch een kleinere rol van de ambtelijke organisatie, wel een andere rol.

#### *Nieuwe rol organisatie*

De ambtelijke organisatie zal een belangrijke taak blijven houden bij de uitvoering van wettelijke opdrachten, beleidsvoorbereiding en ondersteuning van het bestuur. Maar de ambtelijke organisatie en haar medewerkers zullen vaker in samenwerking met partners in de samenleving producten tot stand brengen. De gemeente gaat meer dan nu al het geval is opereren als een horizontale netwerkorganisatie van gelijkwaardige partners: partner gemeenten, inwoners, maatschappelijke organisaties en ondernemers om samen zaken gedaan te krijgen.

De gemeente zal haar dienstverlenende rol versterken en naar een flexibeler organisatie groeien die in staat is snel te reageren op vragen vanuit de samenleving en vanuit het bestuur. Een organisatie die kansrijke burgerinitiatieven ondersteunt en mogelijk maakt.

Ambtenaren krijgen een andere rol: procesmanager, netwerker, samenwerking zoekend, partner van ondernemers en inwoners, facilitator. Medewerkers gaan hun blik (nog) meer naar buiten richten, luisteren naar inwoners, ruimte geven aan inwoners om in een vroeg stadium van beleidsvorming mee te denken en mee te praten.

#### **4. Taken van de gemeente**

Zoals gezegd blijft de gemeente vooralsnog haar taken uitvoeren zoals dat tot nu toe is gedaan. De gemeente zal zich wel vaker de vraag stellen of zij de meest aangewezen organisatie is om alle taken te blijven uitvoeren. In het licht van de vraag naar de mogelijkheid om de zelfstandige status te continueren en de daaraan gerelateerde noodzaak om de financiën toekomstbestendig te maken is een onderzoek naar de taken die de gemeente wel en niet zelf wil blijven uitvoeren, zinvol. Dat is niet alleen ingegeven door bezuinigingen maar ook door de vraag welke taken de gemeente nog wel en niet wil doen en welke werkzaamheden beter door andere partijen kunnen worden uitgevoerd. Daarbij worden taken niet automatisch uitbesteed. Hieronder wordt een aantal overwegingen opgesomd die richting geven bij toekomstige keuzes over zelf doen of niet.

##### *Gemeentelijke taken*

Gemeentelijke taken omvatten wettelijke taken, taken in medebewind (uitvoering van hogere regelingen) en autonome taken. Met betrekking tot de laatste is het aan de gemeente om te beoordelen of zij die taken wil uitvoeren of niet.

De wet geeft aan welke taken de gemeente dient uit te voeren. In diverse wetten is vastgelegd welke taak de gemeente heeft bij de uitvoering van die wetten. Autonome taken worden bepaald door de politieke agenda. Een beleidsterrein omvat beleid en uitvoering: soms is het beleid vastgelegd in wetgeving (bv. op het gebied van milieu) zodat een gemeente zelf nauwelijks nog beleid hoeft te ontwikkelen. Soms moet de gemeente zelf beleid vaststellen (bv. door middel van een bestemmingsplan) die zij vervolgens zelf moet uitvoeren, moet laten uitvoeren of waarop ze moet toezien of haar inwoners conform het vastgestelde beleid handelen.

##### *Wettelijk vs. autonoom*

Aan de uitvoering van wettelijke taken en taken in medebewind kan een gemeente zich niet onttrekken. Besluitvorming over autonome taken ligt bij de raad; de raad kan immers besluiten geen budget beschikbaar te stellen voor de niet verplichte taken van de gemeente. Dat is echter een politieke keuze. De raad zal zich daarbij uiteraard laten leiden door de wensen van de inwoners van de gemeente. De keuze of de uitvoering van beleid door de gemeente zelf wordt gedaan of door organisatie buiten de gemeente is aan het college, het college blijft vervolgens wel verantwoordelijk voor de kwaliteit van de uitbestede uitvoering.

##### *Beleid en uitvoering*

Beleid is het stellen van doelen en middelen uitgezet in een tijdpad in onderlinge samenhang. Met haar beleid geeft de gemeente(raad) aan hoe ze binnen een beleidsterrein doelen met betrekking tot een bepaald onderwerp wil realiseren. Soms is beleid al vastgelegd in de wet (er hoeft dan alleen conform vastgesteld beleid te worden uitgevoerd), soms heeft de gemeente een(eigen) bevoegdheid beleid te ontwikkelen. Beleid is – voor zover de gemeente die kan vaststellen - het resultaat van politieke afwegingen in de context van het algemeen belang. Gemeentelijke beleidsvorming is een aan het bestuur van de gemeente voorbehouden taak. De

gemeente Haren is conform haar toekomstvisie 'Werken aan Haren' voornemens haar inwoners waar mogelijk meer te betrekken bij beleidsvorming. Voor een goed proces moet vooraf duidelijk zijn binnen welke kaders – financieel, wettelijk – de beleidsvoorbereiding plaats vindt.

#### *Wat nog wel? Wat niet meer?*

Welke vrijheid heeft de gemeente om (op korte termijn) taken zelf niet meer uit te voeren of helemaal af te stoten?

- Wettelijke taken en medebewindstaken blijven onderdeel uitmaken van het gemeentelijk takenpakket. In de uitvoering is wellicht ruimte voor uitbesteding. Desalniettemin blijft de gemeente verantwoordelijk en kan van volledig loslaten geen sprake zijn.
- Het staat de gemeente vrij een keuze te maken met betrekking tot de uitvoering van autonome taken. Beëindiging van beleidsontwikkeling betekent de facto dat de gemeenteraad besluit haar bemoeienis met dat beleidsveld te beëindigen. Het is vervolgens aan de samenleving of ze die taken wil oppakken eventueel met subsidie of faciliterende ondersteuning van de gemeente. De gemeente kan er ook voor kiezen wel beleid te ontwikkelen en budget beschikbaar te stellen maar om de uitvoering volledig over te laten aan de samenleving, i.c. maatschappelijke organisaties.

Kortom, ruimte voor vermindering van taken wordt in eerste instantie gezocht bij de autonome taken (beleid en uitvoering) en bij uitvoeringstaken. Concrete keuzes om autonome beleids- en uitvoeringstaken te blijven doen hangen vervolgens vooral af van de vraag welk belang de gemeente aan die taken hecht en welke invloed de raad op die taken kan uitoefenen.

#### *Zelf uitvoeren of uitbesteden*

Is er een groot gemeentelijk belang bij de taakuitvoering en hebben we daarop ook veel invloed dan zou de gemeente kunnen overwegen de taak zelf te blijven uitvoeren. Kan een andere partij het tegen minder kosten dan zou dat reden kunnen zijn het uit te besteden maar om daaraan goede voorwaarden te stellen.

#### *Stimuleren*

Taken en activiteiten waaraan de gemeenteraad een groot belang hecht maar waarop de gemeentelijke organisatie weinig invloed heeft (bv. verduurzaming van woningen) kunnen gestimuleerd worden door middel van bijvoorbeeld subsidieverstrekking.

#### *Faciliteren*

Taken en activiteiten waar de gemeente geen groot belang aan hecht maar waarop de gemeentelijke organisatie wel invloed heeft, worden gefaciliteerd, bijvoorbeeld door middel van beleidsvorming.

### *Loslaten*

Taken en activiteiten waaraan de gemeentegedeeltes groot belang hechten en waarop de gemeentelijke organisatie geen invloed heeft, worden zoveel mogelijk losgelaten of overgelaten aan de samenleving.

### *Uitwerking*

Na besluitvorming over de bestuurlijke toekomst door de gemeenteraad zullen gemeenteraad en college, indachtig de toekomstvisie 'Werken aan Haren' besluiten nemen over de toekomstige gemeentelijke taken en de uitvoering daarvan.

## **5. Organisatiemodel en organisatieprincipes**

### *Principes*

Aan de basis van de nieuwe organisatie ligt de gedachte van de noodzaak van een flexibele netwerk organisatie die zich snel aan kan passen aan de veranderende omgeving. De toekomstige organisatie zal in staat zijn om:

- uitvoering te geven aan de missie en visie van de gemeente;
- adequaat en integraal te reageren op een snel veranderende samenleving;
- inwoners en ondernemers als gelijkwaardige partners te zien;
- haar wettelijke taken efficiënt uit te voeren;
- het bestuur daarin goed te adviseren en te ondersteunen;
- een oplossing te bieden voor de gesignaleerde knelpunten in de huidige organisatie;

### *De gemeente voert alleen taken uit:*

- die horen bij haar wettelijke rol en opdracht: sturen en beslissen;
- waarvan de gemeente vindt dat ze belangrijk genoeg zijn en waarop ze daadwerkelijk invloed kan hebben;
- die niet beter en goedkoper door een andere partij kunnen worden uitgevoerd.

### *Organisatiemodel*

Op dit moment is er nog geen concreet voorstel voor een nieuwe organisatiestructuur – het "harkje"- maar er zijn wel ideeën over de contouren of uitgangspunten voor de nieuwe structuur. Deze ideeën worden hieronder beschreven.

### *Aansturing en leiderschap*

Invulling van deze paragraaf vindt plaats na besluitvorming door de raad in samenhang met de verdere uitwerking van het organisatiemodel.

### *Uitgangspunten toekomstige organisatiestructuur*

Eén van de knelpunten die B & A signaleert in de huidige organisatie is het ontbreken van voldoende onderbouwd beleid. Ook in de eerdere sterkte/zwakteanalyses is

geconcludeerd dat ten gevolge van toenemende taken de kwaliteit van beleidsvorming dreigt af te nemen. Een oorzaak van de knelpunten in het beleidsvormingsproces is een gevolg van de huidige organisatiestructuur waarbij er onvoldoende scheiding is gemaakt tussen beleid en uitvoering. Bij de afdeling Ontwikkeling zijn nog veel taken ondergebracht die als uitvoerend kunnen worden gekwalificeerd. De vermenging van beleidstaken en uitvoeringstaken gaat ten koste van de (efficiency en kwaliteit van) beleidsvorming. In de nieuwe organisatie zal daarom – met behoud van onderlinge samenhang - een betere scheiding worden aangebracht tussen uitvoeringstaken en beleidstaken. Bovendien wordt een beter onderscheid gemaakt tussen “beleid” en “uitvoering”. Veel taken die op dit moment als “beleid” worden gekwalificeerd zijn gewoon uitvoering.

Daarentegen willen de gemeente juist een minder strikte scheiding tussen verschillende beleidsterreinen voor medewerkers. De gemeente verwacht dat in de toekomst medewerkers op meerdere terreinen inzetbaar zijn. Een bredere inzet van medewerkers zal zowel bijdragen aan de oplossing van het probleem van kwetsbaarheid als aan vermindering van verkokering.

Keuzes over de organisatiestructuur en passende functieprofielen zullen bij de verdere uitwerking van het organisatie-model worden gemaakt.

### *Beleidsvorming*

Om de adviesrol voor college, raad en directie beter te kunnen invullen en integrale beleidsprocessen te borgen dient de beleidsfunctie te worden versterkt, o.a. door deze te beperken tot:

- Strategische beleidsontwikkeling en visievorming
- Aansturing van strategische projecten
- Regievoering op externe processen
- Implementatie van nieuwe wet- en regelgeving
- Concernplanning en prioritering

Beleidsmedewerkers zijn voor een deel generalisten, breed inzetbaar, kunnen snel schakelen tussen projecten van verschillende niveaus, kunnen zich nieuwe dossiers snel eigen maken en zijn in staat inwoners en maatschappelijke organisaties te mobiliseren om in samenwerking maatschappelijke opgaven te realiseren. Het zijn eerder procesmanagers dan vakspecialisten. Zij delen kennis, sparren regelmatig met elkaar en ze zijn op de hoogte van elkaars projecten en ze kunnen elkaars projecten snel overnemen als dat nodig is. Het beleid wordt niet meer uitsluitend gemaakt vanachter het bureau door een alwetende ambtenaar, beleidsambtenaren zullen in staat zijn om samen met inwoners beleid te ontwikkelen. Beleidsambtenaren gaan minder (voor)schrijven en vaker inwoners stimuleren, in gesprek gaan en met maatschappelijke partners verbinding zoeken tussen de maatschappelijke belangen.

Door de versterking van strategische beleidsvorming, competenties van de betrokken medewerkers en de manier waarop zij samenwerken, zal de kwetsbaarheid op beleidsniveau verminderen en de kwaliteit van beleidsvorming en de advisering van college en raad verbeteren. We verwachten dat dit zal leiden tot afname van externe inhuur van procescapaciteit omdat die rol bij de betrokken beleidsadviseurs wordt gelegd. Procesmanagement zal dan ook een belangrijke taak zijn van deze adviseurs.

Mogelijkheden om beleid te versterken liggen zowel in competenties van medewerkers als in de inrichting van het beleidsproces en in het samenspel met college en raad:

- cocreatie en coproductie met inwoners en externe organisaties;
- versterking competenties van huidige beleidsmedewerkers (proces- en competentie management);
- verbetering samenspel met raad en college;
- ontwikkelen van een inzichtelijk en toegankelijk “beleidsarchief”.

### *Uitvoering*

Het strategisch beleid dient geoperationaliseerd en uitgevoerd te worden. Deze taken liggen bij meer vakinhoudelijke experts die ook op meerdere terreinen kunnen opereren. Het onderscheid tussen de beleidsvelden zal daarmee afnemen. Medewerkers hebben weliswaar specialismen en voorkeuren voor beleidsterreinen, ze moeten de ruimte hebben en gestimuleerd worden om op meerdere beleidsvelden werkzaam te zijn.

Belangrijke functies zijn:

- 1) vakinhoudelijke beleidsontwikkeling, bijvoorbeeld op het gebied van RO (stedenbouwkundige visies, bestemmingsplannen). Het verschil met strategisch beleid is dat beleidsontwikkeling zich hier altijd beperkt tot een bepaald vakgebied of beleidsterrein terwijl strategische beleidsontwikkeling vakoverstijgend is.
- 2) operationalisering van strategisch beleid, dat wil zeggen: zorgen dat het beleid “vertaald” en hapklaar wordt gemaakt ten behoeve van de uitvoering daarvan. Medewerkers belast met uitvoering van beleid zullen tijdig betrokken worden bij de ontwikkeling van relevant strategisch beleid. Zij gaan de consistentie en uitvoerbaarheid van het beleid bewaken. Voor de uitvoering van het beleid zal zowel voor de betrokken medewerkers als voor de inwoners volstrekt duidelijk zijn wie wel of niet met succes aanspraak kan maken op uitvoering van het beleid.
- 3) uitvoering van beleid, bijvoorbeeld door middel van plantoetsing, vergunningverlening of subsidietoewijzing. Uitgangspunt is bij nieuwe uitvoerende taken telkens te onderzoeken of die taken door de gemeente zelf moeten worden uitgevoerd of dat ze beter kunnen worden uitbesteed.

### *Bedrijfsvoering*

Er wordt gestreefd naar een logische organisatorische inbedding van ondersteunende taken met zo efficiënt en effectief mogelijk ingerichte processen en systemen.

### *Ambtelijke capaciteit*

De toekomstige organisatie dient te worden gevormd door een vaste, goed gekwalificeerde basisformatie die voldoende omvang heeft om de reguliere taken van de gemeente op adequate wijze te kunnen uitvoeren. Pieken en complexe taken waarvoor de capaciteit worden opgelost door het inzetten van een flexibele schil van gespecialiseerde “oproepkrachten”.

Toekomstige verkleining van de vaste ambtelijke organisatie kan het gevolg zijn van:



- de beëindiging van taken omdat besloten wordt dat de gemeente daar geen bemoeienis meer mee hoeft te hebben;
- het niet meer uitvoeren van taken door deze uit te besteden of over te laten aan inwoners of maatschappelijke organisaties;
- tijdelijke inhuur voor specifieke klussen;
- slimmere manieren van werken, efficiëntere werkprocessen.

De toekomstvisie en de wens om knelpunten op te lossen legt daarentegen ook weer extra druk op de organisatie waarvan de omvang op dit moment nog onvoldoende kan worden ingeschat. Hierbij denken we aan:

- inzet van capaciteit ten behoeve van procesregie en burgerparticipatie;
- versterking van de beleidsfunctie;
- (verder) ontwikkelen competenties en vaardigheden van medewerkers en scholing;
- versterking van regionale samenwerking (zie deelproject 6 Verbetering regionale samenwerking).

De aanpassingen zullen via een incrementeel proces worden doorgevoerd. Hiermee wordt het – mede afhankelijk van keuzes omtrent “zelfdoen of uitbesteden” - gericht op de ontwikkeling van een zo compact mogelijke organisatie die flexibel is door de competenties van eigen medewerkers en door het inzetten van een flexibele schil van ‘oproepkrachten’ voor bepaalde klussen met een tijdelijk karakter. Hoe en waar beleid, uitvoering en bedrijfsvoering binnen de organisatie worden gepositioneerd wordt in de volgende fase bepaald.

## **6. Verbeteringen op korte termijn**

De gemeente kan pas starten met de herinrichting van de organisatie als de hiervoor beschreven contouren verder zijn uitgeschreven en uitgewerkt. Daarvoor is het nodig dat de toekomstvisie ‘Werken aan Haren’ is vastgesteld, het onderzoek naar bestuurskracht en burgerparticipatie is afgerond en er zicht is op de financiële toekomstbestendigheid van de gemeente.

Zodra dat bekend is, kan het toekomstige organisatiemodel worden afgerond en kan er een planning worden gemaakt voor de inrichting. Daaronder valt ook het overleg met de ondernemingsraad.

De gemeentelijke organisatie zal in afwachting daarvan alvast gaan werken in de geest van de toekomstvisie en volgens de hier geschetste organisatiecontouren. Bovendien zijn er organisatorische en procesverbeteringen te maken die onafhankelijk zijn van het organisatiemodel.

## **7. Financiële consequenties**

De ingezette organisatieverandering heeft financiële consequenties waarvan we de precieze omvang op dit moment nog onvoldoende kunnen inschatten. Die zijn mede afhankelijk van een aantal in het kader van de bestuurlijke toekomst te maken keuzen. Financiële consequenties worden op een aantal vlakken voorzien:

- frictie- en transitiekosten. Daarvoor is nu een bedrag van €500.000 begroot; de exacte omvang zal mede afhangen van nog te maken keuzes over bijvoorbeeld het al dan niet uitbesteden of overdragen van gemeentelijke taken;
- financiële consequenties van de toekomstvisie en de visie op de organisatie, bijvoorbeeld het opleiden of omscholen van medewerkers;
- verbetering van processen en systemen.

## **8. Transitie en planning**

Uitgangspunt is de start van de implementatie van een nieuw organisatiemodel per 1 januari 2017. Op 31 december 2016 zal het model zowel inhoudelijk als procedureel (college, OR) zijn afgerond.

Tot 31 december 2016 zullen in elk geval de volgende activiteiten worden uitgevoerd:

- Afronden organisatiebeschrijving
- Beschrijving afdelingen
- Formeel overleg en besluitvorming

Na 1 januari 2017 wordt gewerkt aan o.a.

- Inrichting nieuwe afdelingen
- Competenties/opleiding medewerkers
- Procesbeschrijvingen opstellen en aanpassen

## **9. Samenvatting en conclusie**

De samenleving is dynamisch. De gemeentelijke organisatie van Haren zal daarop inspelen.

De rol van de gemeenten verandert: minder sturen, meer mogelijk maken.

De gemeente werkt meer samen met inwoners en ondernemers, zowel in de uitvoering als bij beleidsontwikkeling.

De omgeving vraagt een flexibele ambtelijke organisatie die in staat is om snel te kunnen reageren als de samenleving daarom vraagt of als dat noodzakelijk is.

De beperkte financiële ruimte legt een grote druk op de omvang van de ambtelijke organisatie terwijl de taken niet echt afnemen.

Knelpunten in de huidige organisatie worden niet opgelost met ad hoc maatregelen, maar door middel van integrale organisatieontwikkeling en het werken aan competenties van medewerkers.

De gemeente ontwikkelt zich de komende jaren in de richting van een meer compacte organisatie die taken uitvoert die bij haar rol en opdracht horen, die leidt tot versterking van de beleidscapaciteit en efficiënt haar publiekrechtelijke taken uitvoert.

Medewerkers van de gemeente worden optimaal toegerust om processen te managen, inwoners tijdig te betrekken en te faciliteren.

De gemeente maakt meer gebruik van een flexibele schil van tijdelijke krachten die opgeroepen kunnen worden voor kortlopende, specialistische projecten.

De voorziene organisatieverandering zal tijd vergen. Het zal leiden tot een flexibele organisatie die de komende jaren in staat is zowel haar beleidstaken als haar uitvoerende taken adequaat en efficiënt uit te voeren.